

# Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft

Wirkungen des Regionalmarketings forst- und holzwirtschaftlicher  
Akteure zur Aktivierung von regionalen Potentialen

Inaugural-Dissertation zur  
Erlangung der Doktorwürde  
der Fakultät für Forst- und  
Umweltwissenschaften der  
Albert-Ludwigs-Universität  
Freiburg im Breisgau

Vorgelegt von

**Björn Seintsch**

Freiburg im Breisgau

2004

Dekan: Prof. Dr. E. Hildebrand  
Betreuer, Referent: Prof. Dr. M. Becker  
Koreferent: Prof. Dr. Dr. h.c. G. Becker

Tag der mündlichen Prüfung: 24.06.2004

## Vorwort

Die vorliegende Dissertation wurde am Institut für Forst- und Umweltpolitik, Arbeitsbereich Markt und Marketing, der Fakultät für Forst- und Umweltwissenschaften der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau erstellt.

Die Datenbasis beruht auf dem Forschungsprojekt 'Umweltverträgliche Regionalentwicklung durch Aktivierung endogener forst- und holzwirtschaftlicher Potentiale', welches vom baden-württembergischen Ministerium für Umwelt und Verkehr durch die Projektträgerschaft 'Baden-Württemberg Programm Lebensgrundlage Umwelt und ihre Sicherung' (BWPLUS) gefördert wurde.

Für die fachliche Begleitung möchte ich mich bei Prof. Dr. Michel BECKER bedanken, der mir die Möglichkeit zum wissenschaftlichen Arbeiten eröffnet hat und durch kritische Anmerkungen und konstruktive Hilfestellungen wesentlichen Anteil am Gelingen dieser Arbeit hatte. Mein weiterer Dank gilt Prof. Dr. Dr. h.c. Gero BECKER für das Koreferat.

Meine Anerkennung gilt allen Personen, die mir für die Befragungen ihre Zeit und ihr fachliches Wissen zur Verfügung gestellt haben. Allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Instituts für Forst- und Umweltpolitik möchte ich für die schöne Zeit, die ich mit ihnen in guter Arbeitsatmosphäre und anregenden Diskussionen verbringen durfte, danken. Besonderer Dank gebührt Carmen BECKER, Dr. Lutz PICKENPACK, Bernd REIßMÜLLER, Dr. Ulrich SCHRAML, Dr. Jochen STATZ und Thomas WEHNER für die Durchsicht und Korrektur der Manuskripte sowie die gegebenen Anregungen. Meine Stütze über die gesamte Zeit des fordernden wissenschaftlichen Arbeitens war Stefanie MÜLLER durch ihren Zuspruch, ihre fachliche Unterstützung und Aufmunterung.

Mein größter Dank gilt jedoch meiner Familie für ihre in jeder Form selbstlose Unterstützung und Zuwendung. Ihr möchte ich diese Arbeit widmen.

Björn SEINTSCH

Freiburg im Breisgau, 26.03.2004

## Zusammenfassung

Seit Mitte der 1990er Jahre haben sich im Bundesgebiet nach eigenem Kenntnisstand rund 65 forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen gegründet. Diese Initiativen zeichnen sich durch eine branchenübergreifende Zusammenarbeit von forst- und holzwirtschaftlichen Unternehmen sowie anderen regionalen Akteuren aus. Erkennbare Zielsetzungen aller Initiativen sind die Steigerung der Verwendung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft', die Förderung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft sowie einen Beitrag zur Regionalentwicklung zu leisten. Zur Gründung der Initiativen haben ungenutzte Potentiale und wahrgenommene Defizite in den Regionen motiviert. Hierbei sind als ungenutzte Potentiale an erster Stelle die nicht ausgeschöpften Holzzuwächse, als Defizite die unbefriedigend empfundene Nachfrage nach Holzprodukten regionaler Erzeugung sowie nicht genutzte Synergienmöglichkeiten regionaler Akteure zu nennen. Erkennbarer Ansatz aller Initiativen ist die Aktivierung von regionalen Potentialen, um ihre regionalentwicklungspolitischen Zielstellungen zu erreichen. Erkennbare Schwerpunkte liegen hierbei auf der Aktivierung von Synergieeffekten über eine engere und effizientere Gestaltung forst- und holzwirtschaftlicher Produktketten sowie von Absatzpotentialen über die 'regionale Produktherkunft' von Holzprodukten.

Die fehlende Wirkungsanalyse forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene stellt eines der bedeutendsten Problemfelder der Initiativen dar. Aus dem Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen wurden zwei baden-württembergische Fallbeispiele ausgewählt: Zum einen das 1996 initiierte 'Projekt heimisches Holz' in der Region 'Bodensee-Oberschwaben' und zum anderen die 1997 gegründete 'Holzkette Schwarzwald e.V.' im 'Süd-schwarzwald'. Als zentrales Forschungsziel wurde eine Wirkungsanalyse forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf Ebene der Mitgliedsbetriebe verfolgt. Der wissenschaftliche Fokus wurde hierbei auf die Wirkungsmessung von aktivierten Synergie- und Absatzpotentialen gerichtet.

Auf theoretischer Ebene wurde für eine systematische Auseinandersetzung mit Initiativenwirkungen ein regionalentwicklungstheoretisches Modell verwandt und 'Regionalmarketing' als Steuerungskonzept für die Entwicklung von Regionen eingeführt. Für die theoretische Fundierung der Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte regionaler Erzeugung wurden Käuferverhaltensmodelle im Kontext der 'regionalen Produktherkunft' herangezogen und eine 'Marketingkonzeption' forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' generiert. Regionalökonomische, netzwerk- und kooperationstheoretische Modelle bildeten den Theorierahmen für die Aktivierung regionaler Synergiepotentiale.

Methodisch wurden zur Erhebung von Initiativenwirkungen auf betrieblicher Mitgliederebene leitfadengestützte persönliche Experteninterviews mit insgesamt 18 Initiativenvertretern geführt. Aufbauend auf den Befunden der Experteninterviews wurde eine schriftliche Befragung von Initiativen-

mitgliedsbetrieben und regionalen Kontrollgruppen in den Untersuchungsregionen durchgeführt. Von den insgesamt 877 angeschriebenen Betrieben forst- und holzwirtschaftlicher Produktketten konnten die Datensätze von 145 ausgewertet werden. Als methodischer Ansatz zur Wirkungsmessung wurde die Querschnittsanalyse zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und Betrieben einer regionalen Kontrollgruppe in Kombination mit Längsschnittdaten verwendet.

Bei der Aktivierung von regionalen Synergien konnte als ein empirischer Befund eine intensivere Vernetzung und Zusammenarbeit der Initiativenmitgliedsbetriebe aufgezeigt werden. So lag die zwischenbetriebliche Kooperationshäufigkeit der Initiativenmitglieder deutlich höher als bei den regionalen Kontrollgruppen. Rund ein Drittel der kooperierenden Mitgliedsbetriebe konnte Kooperationspartner durch die Fallbeispielsinitiativen finden. Während Wirkungen der Initiativen bei der Aktivierung von regionalen Synergien deutlich erkennbar waren, konnten aktivierte Absatzpotentiale für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' auf betrieblicher Ebene nur partiell nachgewiesen werden. Direkt auf die Initiativenkommunikationspolitik zurückführbare Auftragseingänge konnten nur bei einem kleinen Teil der Mitgliedsbetriebe festgestellt werden, obwohl in einer der Untersuchungsregionen Konsumentenpräferenzen und eine Aufpreisbereitschaft für Holzprodukte 'regionaler Produktherkunft' ermittelt wurden.

Zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittelgroßen Unternehmen der Forst- und Holzwirtschaft in den Regionen verfolgen forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen eine erfolgversprechende Problemlösungsstrategie. Durch ihre Struktur und ihr Vorgehen bieten die Initiativen gute Voraussetzungen, um eine Regionalentwicklung zu initiieren. Hierfür sind jedoch eine thematische Ausweitung ihres Aktivitätsspektrums und eine intensivere Zusammenarbeit mit weiteren regionalen Akteuren erforderlich. Um ihre monetäre Basis und eine wirtschaftliche Prosperität ihrer Mitglieder sicherzustellen, ist in Zukunft eine verstärkte Orientierung auf 'überregionale' Absatzmärkte bei ihren Bemühungen, Absatzpotentiale für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' zu aktivieren, erforderlich.

## Summary

Since the mid 1990ies around 65 regional initiatives have emerged in Germany with the aim to promote the regional use of timber. These initiatives foster the intersectoral co-operation between forestry enterprises and companies of wood industries as well as other regional actors. Some of these initiatives try to shape and promote regional value-added chains from forestry enterprises up to business entities directly dealing with the end-consumer by tying closer links and by trying to make them more efficient. A noticeable approach of all initiatives is their attempt to activate endogenous regional potentials in order to minimise regional deficits. Net increment of raw timber that is not being used within the regions has been identified as the most important potential for the promotion of regional timber consumption and regional development. Existing case studies on the regional economies therefore recommend an environmentally friendly and sustainable regional development that is based on these aspects of under-utilised timber.

Lacking analyses of the impacts that regional initiatives in the forestry and wood sector have on their members is perceived as one of the most important problems. Two regional initiatives have been selected in the federal state of Baden-Württemberg in order to analyse this impact, namely those of the 'Projekt heimisches Holz' ('Native Timber Project') founded in 1996 and operating in the 'Bodensee-Oberschwaben' area and the 'Holzkette Schwarzwald e.V.' ('Timber Chain Black Forest') of the 'Southern Black Forest'.

The theoretical part of this study reflects the extensive debate on approaches of regional economies, co-operation and networking. The review reveals that increased regional use of timber proves indeed conducive to regional development. At the same time, further intensification of regional networking between stakeholders largely isolated in the past, appears to be crucial.

In 18 in-depth interviews expected (internal) impacts of the initiatives on its members (through an intensified networking of regional actors) have been identified as well as (external) impacts (through a joint communication policy of the initiatives). The personal interviews have been carried out based on structured catalogues of key questions. In a written survey data sets of 145 enterprises (out of a requested 877) in the forestry and wood sectors have been compiled and analysed. The central approach applied for the impact monitoring was the so-called 'cross-sectoral analysis' the compares member enterprises with a control group of regional enterprises.

As one of the most relevant results of the study, it has been shown that the two analysed initiatives have indeed contributed to a more intense networking of regional actors. To cite an example, the frequency of inter-company co-operation was clearly more pronounced amongst members of the initiatives than between non-corporate enterprises of the control group. About one third of the

members of the initiative had experienced easier identification of business partners. At the level of individual enterprises, (external) impacts of a joint communication policy have been hardly noticeable, though: in only a few cases the increased purchase orders could be attributed to the joint communication of the initiatives. However, the percentage of member enterprises with increased business turnovers was twice as high as in enterprises of the control group.

Formation of regional initiatives has proved to be an adequate response for local enterprises to face the 'globalisation process'. Effects on the regional economies like the economic strengthening of economically marginalised rural areas or the avoidance of long transport distances are welcomed in view of their contribution to sustainable regional development. A stronger regional integration of the initiatives and the member enterprises as well as a stronger supra-regional orientation of the initiatives activities appear to be crucial in setting the course for the future.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>THEMATISCHE EINBINDUNG, PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG .....</b>	<b>8</b>
1.1	THEMATISCHE EINBINDUNG DER ARBEIT .....	8
1.2	PROBLEMSTELLUNG.....	12
1.3	ZIELSETZUNG DER FORSCHUNGSARBEIT .....	21
<b>2</b>	<b>THEORETISCHE EINORDNUNG .....</b>	<b>23</b>
2.1	REGIONALENTWICKLUNG DURCH AKTIVIERUNG REGIONALER POTENTIALE .....	24
2.1.1	<i>Das System regionaler Potentialfelder</i> .....	25
2.1.1.1	Erstes Potentialfeld: Basispotentiale.....	25
2.1.1.2	Zweites Potentialfeld: Absatzpotentiale.....	30
2.1.1.3	Drittes Potentialfeld: Betriebliche Humanpotentiale.....	31
2.1.1.4	Viertes Potentialfeld: Synergieeffekte .....	32
2.1.1.5	Fünftes Potentialfeld: Imagepotentiale.....	32
2.1.1.6	Sechstes Potentialfeld: Etatistische Potentiale .....	34
2.1.1.7	Zusammenfassende Betrachtung regionaler Potentialfelder .....	35
2.1.2	<i>Regionalmarketing als methodischer Ansatz der Regionalentwicklung</i> .....	38
2.1.2.1	Regionalmarketing als Instrument der Regionalentwicklung.....	38
2.1.2.2	Analysefelder und Konzeptionsebenen des Regionalmarketings.....	40
2.1.2.3	Aktivierung regionaler Potentiale durch Regionalmarketing.....	44
2.1.2.4	Anwendung des Marketinginstrumentariums zur Regionalentwicklung in der zusammenfassenden Betrachtung.....	48
2.2	AKTIVIERUNG VON ABSATZPOTENTIALEN FÜR HOLZPRODUKTE 'REGIONALER HERKUNFT' .....	49
2.2.1	<i>Definitive Charakteristiken sowie Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' für das Marketing</i> .....	50
2.2.1.1	Charakteristiken der 'regionalen Produktherkunft'.....	50
2.2.1.2	Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' für das Marketing.....	52
2.2.1.3	Zusammenfassende Bewertung der Charakteristika und marketingspezifischen Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft'.....	57
2.2.2	<i>Konsumentenpräferenzen für Produkte 'regionaler Herkunft'</i> .....	58
2.2.2.1	Bestimmungsfaktoren des Konsumentenverhaltens.....	58
2.2.2.2	'country-of-origin-effect'-Modell .....	61
2.2.2.3	Konstrukt des 'Ethnozentrismus', des 'Qualitäts-' und 'Sicherheitseffektes' der Herkunft .....	64
2.2.2.4	Regionales Produktnutzenkonzeptionsmodell .....	66
2.2.2.5	Empirische Befunde zur 'regionalen Produktherkunft'.....	68
2.2.2.6	Zusammenfassende Betrachtung zur 'regionalen Produktherkunft'.....	71
2.2.3	<i>Die Regionalmarketingkonzeption forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen</i> .....	73
2.2.3.1	Grundlagen des Regionalmarketings für Produkte 'regionaler Herkunft'.....	74
2.2.3.2	Die Marketingziele .....	76
2.2.3.3	Die Marketingstrategie.....	79
2.2.3.4	Die Marketinginstrumente (Marketing-Mix) .....	86
2.2.3.5	Zusammenfassende Betrachtung regionaler Marketingkonzeption.....	101

2.3	AKTIVIERUNG VON REGIONALEN SYNERGIEPOTENTIALEN DURCH REGIONALE NETZWERKE UND KOOPERATION.....	103
2.3.1	<i>Die Region als Wirtschaftsstandort</i> .....	104
2.3.1.1	'Konzept der Agglomerationsvorteile'.....	105
2.3.1.2	'Konzept der Produktionscluster'.....	107
2.3.1.3	'Konzept der Industrial Districts'.....	108
2.3.1.4	Zusammenfassende Betrachtung regionalökonomischer Ansätze.....	109
2.3.2	<i>Regionale Netzwerke</i> .....	110
2.3.2.1	Personale Netzwerke.....	112
2.3.2.2	Merkmale und Grundzüge interorganisationaler Netzwerke.....	114
2.3.2.3	Interorganisationaler Netzwerke von Wirtschaftsunternehmen.....	116
2.3.2.4	Regionale Netzwerke.....	120
2.3.2.5	Zusammenfassende Betrachtung netzwerktheoretischer Ansätze.....	123
2.3.3	<i>Regionale Kooperationen</i> .....	126
2.3.3.1	Kooperationsprinzip.....	127
2.3.3.2	Transaktionskostentheorie.....	130
2.3.3.3	Produktionskostentheorie.....	131
2.3.3.4	Marktstrategische Perspektive.....	133
2.3.3.5	Erfolgsvoraussetzungen und Problemfelder zwischenbetrieblicher Kooperationen.....	133
2.3.3.6	Zusammenfassende Betrachtung kooperationstheoretischer Ansätze.....	140
<b>3</b>	<b>METHODISCHES VORGEHEN.....</b>	<b>142</b>
3.1	METHODISCHE GRUNDLAGEN.....	142
3.1.1	<i>Einführung in die Methodologie</i> .....	143
3.1.2	<i>Methodische Aspekte der Wirkungsanalyse</i> .....	144
3.1.2.1	Querschnitts- und Längsschnittanalyse.....	145
3.1.2.2	Wirkungskontrolle gemeinsamer Kommunikationspolitik.....	146
3.1.3	<i>Abgrenzung der Untersuchungsregionen</i> .....	147
3.1.4	<i>Messung regionaler Potentiale</i> .....	148
3.1.5	<i>Netzwerkanalyse</i> .....	150
3.1.6	<i>Befragung als Erhebungsverfahren sozialwissenschaftlicher Daten</i> .....	151
3.1.6.1	Merkmale unterschiedlicher Befragungsformen.....	151
3.1.6.2	Fragebogenkonzeption.....	153
3.1.7	<i>Inhaltsanalyse</i> .....	154
3.1.8	<i>Pretesting</i> .....	156
3.2	GESAMTÜBERBLICK UND AUSWAHL DER FALLBEISPIELE.....	156
3.2.1	<i>Kenntnisstand zum bundesweiten Gesamtspektrum</i> .....	156
3.2.2	<i>Auswahlkriterien der Fallbeispiele</i> .....	157
3.3	DOKUMENTENAUSWERTUNG.....	158
3.4	LEITFADENGESTÜTZTE EXPERTENINTERVIEWS.....	160
3.4.1	<i>Theoretische Grundlagen der Experteninterviews</i> .....	160
3.4.1.1	Konzeption und Aufbau des Interviewleitfadens.....	161
3.4.1.2	Auswahl der befragten Initiativenvertreter.....	162
3.4.1.3	Durchführung und Auswertung der Experteninterviews.....	163

3.5	POSTALISCHE BETRIEBSBEFRAGUNG .....	163
3.5.1	<i>Theoretische Grundlagen zur Konzeption einer schriftlichen Befragung</i> .....	164
3.5.2	<i>Konzeption und Aufbau der Betriebsbefragung</i> .....	164
3.5.3	<i>Auswahl der befragten Betriebe</i> .....	166
3.5.4	<i>Durchführung und Auswertung der Betriebsbefragung</i> .....	168
<b>4</b>	<b>WIRKUNGEN FORST- UND HOLZWIRTSCHAFTLICHER REGIONALINITIATIVEN .....</b>	<b>170</b>
4.1	EINORDNUNG DER FALLBEISPIELSINITIATIVEN .....	170
4.1.1	<i>Gründung und zeitliche Entwicklung</i> .....	171
4.1.2	<i>Die 'Region' als Wirkungsbereich der Initiativen</i> .....	174
4.1.3	<i>Zielsystem der Initiativen</i> .....	175
4.1.4	<i>Strategien und Instrumente</i> .....	177
4.1.5	<i>Organisation, Strukturen und Finanzierung</i> .....	179
4.1.6	<i>Mitgliederstruktur</i> .....	181
4.2	REGIONALE POTENTIALE UND DEFIZITE DER FALLBEISPIELSREGIONEN .....	183
4.2.1	<i>Regionale Potentiale und Defizite</i> .....	184
4.2.2	<i>Ausprägung forst- und holzwirtschaftlich bedeutsamer Faktoren in den Untersuchungsregionen</i> .....	187
4.3	KONSUMENTENPRÄFERENZEN FÜR HOLZPRODUKTE REGIONALER HERKUNFT .....	192
4.3.1	<i>Regionale Eingebundenheit und Bezüge zur Forst- und Holzwirtschaft</i> .....	192
4.3.2	<i>Imagetransfer der Region auf Holzprodukte 'regionaler Herkunft'</i> .....	193
4.3.3	<i>Die regionale Produktherkunft im Vergleich zu anderen Produkteigenschaften</i> .....	198
4.3.4	<i>Bedeutung der regionalen Produktherkunft nach Holzproduktgruppen</i> .....	201
4.3.5	<i>Motive für Konsumentenpräferenzen</i> .....	202
4.3.6	<i>Aufpreisbereitschaft für Produkteigenschaften</i> .....	204
4.3.7	<i>Präferenzen für Holzprodukte aus nachhaltiger Forstwirtschaft</i> .....	207
4.3.8	<i>Konsumentenpersönlichkeit von 'Regionalkäufern'</i> .....	209
4.4	MITGLIEDER FORST- UND HOLZWIRTSCHAFTLICHER REGIONALINITIATIVEN .....	210
4.4.1	<i>Unterschiede zwischen regionalen Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetrieben</i> .....	210
4.4.1.1	Anzahl der Beschäftigten der Betriebe.....	212
4.4.1.2	Umsatz der Betriebe.....	213
4.4.1.3	Beschaffungs- und Absatzverhalten der Betriebe .....	215
4.4.1.4	Einzelbetriebliches und gemeinschaftliches Marketingengagement .....	219
4.4.1.5	Die regionale Produktherkunft und andere Produktattribute im Marketing .....	222
4.4.1.6	Wirtschaftliche Situation der Betriebe .....	224
4.4.2	<i>Mitgliedschaft in den Regionalinitiativen</i> .....	226
4.4.2.1	Beitrittsmotive der Initiativenmitglieder.....	226
4.4.2.2	Finanzielles und zeitliches Engagement der Initiativenmitglieder .....	228
4.4.2.3	Nutzenerwartungen, Engagement und Zufriedenheit im Überblick.....	230
4.4.3	<i>Stärken und Schwächen der beiden Fallbeispielsinitiativen</i> .....	230
4.4.3.1	Stärken der Fallbeispielsinitiativen .....	231
4.4.3.2	Schwächen der Fallbeispielsinitiativen .....	232

4.5	WIRKUNGEN DER INITIATIVEN AUF BETRIEBLICHER EBENE.....	235
4.5.1	<i>Wirkungen bei der Aktivierung von Absatzpotentialen.....</i>	<i>235</i>
4.5.1.1	Öffentlichkeitswirksamkeit der Initiativen.....	236
4.5.1.2	Beobachtete Veränderungen bei den Konsumenten seit Gründung der Initiativen .....	236
4.5.1.3	Einschätzungen zu Wirkungszusammenhängen.....	238
4.5.1.4	Zeitliche Veränderungen des Umsatzes .....	240
4.5.1.5	Einzelbetrieblicher Nutzen der Initiativenmitgliedschaft.....	241
4.5.2	<i>Wirkungen bei der Aktivierung von Synergiepotentialen.....</i>	<i>243</i>
4.5.2.1	Intensivierung der Vernetzung der Mitgliedsbetriebe.....	245
4.5.2.2	Verändertes Verhältnis der Mitgliedsbetriebe zueinander .....	248
4.5.2.3	Veränderungen des Beschaffungs- und Absatzverhaltens der Mitgliedsbetriebe.....	249
4.5.2.4	Zwischenbetriebliche Kooperationen.....	250
<b>5</b>	<b>DISKUSSION UND SCHLUßFOLGERUNGEN .....</b>	<b>257</b>
5.1	KRITISCHE BETRACHTUNG DES THEORETISCHEN RAHMENS .....	257
5.1.1	<i>Regionalentwicklung durch Aktivierung regionaler Potentiale.....</i>	<i>257</i>
5.1.2	<i>Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft'.....</i>	<i>259</i>
5.1.3	<i>Aktivierung von regionalen Synergiepotentialen.....</i>	<i>260</i>
5.2	KRITISCHE BETRACHTUNG DES METHODISCHEN VORGEHENS .....	262
5.2.1	<i>Gesamtüberblick und Auswahl der Fallbeispiele .....</i>	<i>262</i>
5.2.2	<i>Dokumentenauswertung .....</i>	<i>263</i>
5.2.3	<i>Leitfadengestützte Experteninterviews .....</i>	<i>264</i>
5.2.4	<i>Schriftliche Betriebsbefragung .....</i>	<i>265</i>
5.3	DISKUSSION DER ERGEBNISSE .....	268
5.3.1	<i>Aktivierung von regionalen Potentialen .....</i>	<i>268</i>
5.3.2	<i>Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft'.....</i>	<i>271</i>
5.3.3	<i>Wirkungen bei der Aktivierung von Synergiepotentialen.....</i>	<i>280</i>
5.3.4	<i>Beschreibung der Akteursebene forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen.....</i>	<i>282</i>
5.4	ERFOLGSVORAUSSETZUNGEN FORST- UND HOLZWIRTSCHAFTLICHER REGIONALINITIATIVEN....	285
<b>6</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>291</b>
	<b>ANHANG I: INTERVIEWLEITFADEN.....</b>	
	<b>ANHANG II: BETRIEBSBEFRAGUNG .....</b>	

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Systematisierung regionaler Potentiale nach ihren Charakteristiken.....	46
<b>Tabelle 2:</b> Grundlegende marktfeldstrategische Stoßrichtungen des Marketings.....	80
<b>Tabelle 3:</b> Basisalternativen des Marketings nach Marktparzellierung .....	84
<b>Tabelle 4:</b> Beschreibende Merkmale von personalen Netzwerken nach Interaktion und Struktur.....	113
<b>Tabelle 5:</b> Beispielhafte Kooperationsziele und Gebiete der Zusammenarbeit. ....	129
<b>Tabelle 6:</b> Angeschriebene Betriebe nach Branchengruppen und Rücklauf.....	168
<b>Tabelle 7:</b> Räumlicher Einflußbereich, in dem die Initiativenaktivitäten entfaltet werden .....	174
<b>Tabelle 8:</b> Mittelgeber des 'Projektes heimisches Holz' .....	181
<b>Tabelle 9:</b> Regionale Potentiale und Defizite der beiden Untersuchungsregionen .....	185
<b>Tabelle 10:</b> Marketingmaßnahmen der Branchenverbände und Regionalinitiativen. ....	220
<b>Tabelle 11:</b> Veränderungen der betrieblichen Beziehungen zwischen den Initiativenmitgliedern.....	244

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Regionalentwicklung als System zur Gestaltung regionaler Potentialfelder und Beziehungen zwischen der Region und ihren Zielgruppen. ....	39
<b>Abbildung 2:</b> Zentrale Elemente des Regionalmarketings .....	42
<b>Abbildung 3:</b> 'country-of-origin-effect'-Modell.....	62
<b>Abbildung 4:</b> Modell der Einflußfaktoren der Produktherkunft für Konsumentenpräferenzen. ....	65
<b>Abbildung 5:</b> Kaufentscheidungsmodell für regionale Holzprodukte .....	67
<b>Abbildung 6:</b> Marketingstrategie forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen.....	86
<b>Abbildung 7:</b> Problemphasen zwischenbetrieblicher Kooperationen.....	136
<b>Abbildung 8:</b> Gründung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen im Bundesgebiet.....	171
<b>Abbildung 9:</b> Regionen der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und des 'Projekt heimisches Holz'. ....	175
<b>Abbildung 10:</b> Mitgliederstruktur der 'Holzkette Schwarzwald e.V.'.....	182
<b>Abbildung 11:</b> Am 'Projekt heimisches Holz' beteiligte Akteure nach Obergruppen .....	183
<b>Abbildung 12:</b> Ausprägung forst- und holzwirtschaftlich bedeutsamer regionaler Faktoren.....	188
<b>Abbildung 13:</b> Empfundene Eingebundenheit in den Wohnort und die Region .....	192
<b>Abbildung 14:</b> Assoziationen mit der Region 'Schwarzwald'.....	194
<b>Abbildung 15:</b> Eigenschaften der Region 'Schwarzwald'.....	195
<b>Abbildung 16:</b> 'Sympathische' Region und bevorzugte Herkunftsregion von Holzprodukten .....	197
<b>Abbildung 17:</b> Bedeutung ausgewählter Produkteigenschaften für den Kauf von Holzmöbeln .....	199
<b>Abbildung 18:</b> Bedeutung der regionalen Produktherkunft bei ausgewählten Holzproduktgruppen. ....	201
<b>Abbildung 19:</b> Motive für Konsumentenpräferenzen für regionale Holzprodukte.....	203
<b>Abbildung 20:</b> Prozentuale Aufpreisbereitschaft für ausgewählte Produkteigenschaften.....	204
<b>Abbildung 21:</b> Preisalternativen für 'herkunftsmarkierte' Holzprodukte .....	205
<b>Abbildung 23:</b> Bedeutung der Rohholzherkunft aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern.....	207
<b>Abbildung 24:</b> Bevorzugter Herkunftsnachweis für 'geregelte, nachhaltige Waldbewirtschaftung'. ....	208
<b>Abbildung 25:</b> Durchschnittliche Beschäftigtenzahl der Betriebe.....	213
<b>Abbildung 26:</b> Umsatz der Betriebe .....	214
<b>Abbildung 27:</b> Beschaffungsentfernungen .....	215
<b>Abbildung 28:</b> Absatzentfernungen.....	216
<b>Abbildung 29:</b> Hemmnisse für eine intensivere regionale Beschaffung .....	217
<b>Abbildung 30:</b> Hemmnisse für einen intensiveren regionalen Absatz .....	218
<b>Abbildung 31:</b> Vergleich des betrieblichen Marketingengagements.....	219
<b>Abbildung 32:</b> Beteiligung der Betriebe an kommunikationspolitischen Maßnahmen.....	221
<b>Abbildung 33:</b> Einschätzungen zur Werbewirksamkeit ausgewählter Produktattribute sowie B .....	223
<b>Abbildung 34:</b> Einschätzung der Betriebe zu ihrer wirtschaftlichen Situation.....	224
<b>Abbildung 35:</b> Beitrittsmotive der Mitglieder .....	227
<b>Abbildung 36:</b> Finanzieller und zeitlicher Aufwand der Initiativenmitgliedsbetriebe .....	229

---

<b>Abbildung 37:</b> Nutzenerwartungen, Engagement und Zufriedenheit der Mitglieder .....	230
<b>Abbildung 38:</b> Kontaktmedien zur regionalen Bevölkerung .....	236
<b>Abbildung 39:</b> Veränderung zu Gunsten oder zu Ungunsten von regionaler Holzverwendung .....	237
<b>Abbildung 40:</b> Einschätzungen der Betriebe zur Wirksamkeit der Marketingbemühungen .....	239
<b>Abbildung 41:</b> Umsatzveränderungen .....	240
<b>Abbildung 42:</b> Entstandener wirtschaftlicher Nutzen der Mitgliedsbetriebe .....	242
<b>Abbildung 43:</b> Vernetzung der Mitgliedsbetriebe .....	246
<b>Abbildung 44:</b> Betriebliche Netzwerkbeziehungen .....	247
<b>Abbildung 45:</b> Verhältnis der Initiativenmitglieder zueinander .....	249
<b>Abbildung 46:</b> Entstandene Lieferanten- und Kundenbeziehungen zwischen den Mitgliedern .....	250
<b>Abbildung 47:</b> Kooperationseinstellung der befragten Betriebe .....	251
<b>Abbildung 48:</b> Geprüfte Kooperationsmöglichkeiten .....	252
<b>Abbildung 49:</b> Kooperationshäufigkeit der Untersuchungs- und Kontrollgruppe .....	253
<b>Abbildung 50:</b> Kooperationsvereinbarungen .....	254
<b>Abbildung 51:</b> Arten der Kooperationspartnerfindung .....	255

# 1 Thematische Einbindung, Problemstellung und Zielsetzung

## 1.1 Thematische Einbindung der Arbeit

Bis zum Ende des 18. Jahrhunderts hatte Holz in Deutschland eine herausragende Bedeutung als unentbehrlicher Rohstoff. Der nachwachsende Rohstoff Holz wurde als Brennstoff zum Heizen und Kochen, als Baustoff zum Wohnen und als Werkstoff für fast sämtliche Gerätschaften verwendet. Die Entwicklung der einzelnen Wirtschaftsregionen beruhte maßgeblich auf den vorhandenen Rohholzressourcen, weshalb man diese Epoche auch als 'hölzernes Zeitalter' bezeichnen kann.<sup>1</sup> Im Zuge der Industrialisierung im 19. Jahrhundert eröffneten sich zwar viele neue Anwendungsbereiche für Holz, jedoch wurde der Rohstoff Holz in etlichen Bereichen von (nicht nachwachsenden) Substituten verdrängt.<sup>2</sup> Aufgrund des Bevölkerungswachstums war jedoch weiterhin ein Anstieg der Mengennachfrage<sup>3</sup> nach Holz bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts zu verzeichnen [vgl. MANTEL, K. (1973): S. 3 ff.].

Die wirtschaftliche Situation und Bedeutung des Rohstoffes Holz und der Forst- und Holzwirtschaft zur heutigen Zeit gestalten sich in Deutschland inzwischen grundlegend anders. Auf bundesdeutscher Ebene werden von dem jährlichen nachhaltigen Rohholzzuwachs von 57 Millionen m<sup>3</sup> lediglich 70% genutzt. Bei einem Einschlag von 37,6 Millionen m<sup>3</sup> (r) (Kubikmeter Rohholzäquivalenten<sup>4</sup>) weisen die 'Holzbilanzen 1998 - 1999 für die Bundesrepublik Deutschland' einen Holzverbrauch von insgesamt 95,1 Millionen m<sup>3</sup> (r) bzw. 1,16 m<sup>3</sup> (r) je Einwohner auf.<sup>5</sup> Der Forst- und Holzwirtschaft kommt auf Bundesebene mit einem Anteil von rund 1,2 % an der Bruttowertschöpfung und rund 2% an den Beschäftigten<sup>6</sup> eine geringe gesamtwirtschaftliche Bedeutung<sup>7</sup> zu [vgl. BMVEL (2001a): S. 53 f.; vgl. OLLMANN, H. (2001): Tab. 1 und Tab. 6].

---

<sup>1</sup> In einigen Regionen war aufgrund des großen Holzbedarfs der Bevölkerung eine 'Holznot' zu verzeichnen [vgl. MANTEL, K. (1973): S. 3], die in der forstlichen Literatur des 18. und 19. Jahrhunderts von 20% der Autoren thematisiert wurde [vgl. TEICHMANN, W. (1995): S. 90].

<sup>2</sup> Während im Zeitraum von 1820 bis 1850 noch 80% des Holzeinschlages in Deutschland als Brennholz verwandt wurde, sank dieser Anteil in Folge von Steinkohle, Gas, Öl oder Atomenergie kontinuierlich ab und dürfte heute deutlich unter 10% liegen [vgl. MANTEL, K. (1973): S. 4].

<sup>3</sup> Eine anschauliche Zeitreihe zum Anstieg der forstlichen Holznutzungen in Deutschland zwischen 1862/65 bis 1970 bietet MANTEL, K. (1974): S. 21.

<sup>4</sup> Beim 'Rohholzäquivalent' handelt es sich um eine statistische Volumenumrechnungseinheit mit der internationalen Kurzbezeichnung m<sup>3</sup> (r). Diese gibt an, wie viel Rohholzmenge durchschnittlich erforderlich ist, um hieraus eine Einheit (m<sup>3</sup>, m<sup>2</sup>, Stück, Tonnen) eines bestimmten Produktes (Schnittholz, Papier oder Möbelstücke etc.) zu erstellen. Diese Äquivalentgröße ist statistisch erforderlich, um sämtliche Holzprodukte und Produkte auf Basis von Holz miteinander vergleichen zu können [vgl. DRW (1988): S. 176].

<sup>5</sup> Vom Gesamtholzverbrauch entfielen dabei 52,4 % auf den Bereich 'Holz' und 47,6 % auf den Bereich 'Papier'. [vgl. OLLMANN, H. (2001): Tab. 1 und Tab. 6]

<sup>6</sup> In den rund 60.000 Kleinbetrieblichen und mittelständischen Unternehmen der Holz- und Papierwirtschaft waren 1999 rd. 650.000 Menschen beschäftigt [vgl. BMVEL (2001b): S. 44].

Die Absatz- und Ertragsituation der deutschen Forstwirtschaft stellt sich für den überwiegenden Teil der Betriebe als unbefriedigend dar. Die Reinerträge der staatlichen Forstbetriebe lagen in den vergangenen Jahren im negativen Bereich [vgl. BMVEL (2001a): S. 57]. Auch viele Unternehmen der Holzwirtschaft geraten, insbesondere in Folge des fortschreitenden 'Globalisierungsprozesses'<sup>8</sup> der Märkte, zunehmend unter wirtschaftlichen Druck. Im Zuge der sukzessiven Handelsliberalisierung und immer leistungsfähigeren Transport- und Kommunikationstechnologien wurden für viele Produkte Zölle, Importmengenbegrenzungen, Transport- und Transaktionskosten abgebaut, welche oft eine Schutzfunktion für die inländische Wirtschaft darstellten [vgl. PLATE v., B. (1999): S. 3; vgl. KLAU, A. (1999): S. 9]. Obwohl sich aus diesen Veränderungen für die Einzelunternehmen auch Vorteile und Chancen ergeben, beurteilt FRANZMEYER (1999) die Folgen des 'Globalisierungsprozesses' für kleine und mittlere Unternehmen tendenziell negativ.<sup>9</sup> Deren Erlösmargen verschlechtern sich, da sie „[...] mehr und mehr aus ihren nationalen Nischen und Regionalmonopolen herausgedrängt werden. Mit ihrem im Vergleich zu den Großen niedrigeren Produktivitätsniveau macht sie dies auch anfälliger gegen Lohnsteigerungen.“ [FRANZMEYER, F. (1999): S. 18] Viele der zumeist kleinen und mittelgroßen Betriebe der deutschen Holzwirtschaft bekommen deshalb verstärkte Konkurrenz auf ihren angestammten Beschaffungs- und Absatzmärkten, wodurch sich ihre Ertragsituation verschlechtert. Weiterhin hat der 'Globalisierungsprozeß' die Tendenz zu größeren Unter-

---

<sup>7</sup> Die jährliche Holzproduktion in der Bundesrepublik Deutschland entspricht einem monetären Wert von 2,5 bis 3,5 Mrd. DM (1,25 bis 1,75 Mrd. €). Die deutsche Holz- und Papierwirtschaft sowie der Holzhandel erzielten 1999 einen Jahresumsatz von 170 Mrd. DM (85 Mrd. €) [vgl. BMVEL (2001): S. 54].

<sup>8</sup> Der Begriff 'Globalisierung' entstand nach FAULENBACH (1999) im Zusammenhang mit Satellitenfotos von der Erde und wurde später auf die Weltwirtschaft übertragen [vgl. FAULENBACH, J. (1999): S. 2]. Im wesentlichen lassen sich vier Antriebskräfte des 'Globalisierungsprozesses' identifizieren: 1.) Eine zunehmende Liberalisierung der (Außen-)Wirtschaftspolitik (Sukzessive Handelsliberalisierung der letzten Jahrzehnte wie z.B. multinationale Zollreduktionen im Rahmen der GATT-Verhandlungen und währungspolitische Reformen, welche die volle Währungskonvertibilität zahlreicher Landeswährungen sicherstellen), 2.) ein tiefgreifender technologischer Wandel (Technologische Fortschritte in der Transporttechnik, welche einen weltweiten Handel mit Gütern bei stetig fallenden Transportkosten ermöglichen sowie die Entwicklung leistungsfähiger Informations- und Kommunikationstechnologien, welche die Markttransparenz erhöhen (sinkende Transaktionskosten) und den Markteintritt erleichtern), 3.) eine Zunahme der Internationalisierung der Produktion (Niedrigere Handelsbarrieren und die Deregulierung nationaler Märkte haben zu einer internationalen Fragmentierung der Produktion und Internationalisierung der Unternehmenstätigkeiten geführt) sowie 4.) eine hohe politische Integration und Stabilität (bspw. Ende des Ost-West-Konfliktes oder zwischenstaatliche Integrationsprozesse wie die Europäische Union). [vgl. KLAU, A. (1999): S. 1 ff.].

<sup>9</sup> Von zahlreichen Autoren wird der 'Globalisierungsprozeß', trotz der damit verbundenen negativen ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen [vgl. KLAU, A. (1999): S. 6 ff.; PLATE v., B. (1999): S. 3 ff. oder SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 19 f.], insgesamt als positiv bewertet. KLAU (1999) sieht in einer zusammenfassenden Betrachtung die Vorteile des 'Globalisierungsprozesses' „[...] in einer erhöhten globalen Wohlfahrt durch Ausnutzung von Spezialisierungsvorteilen, Diffusion neuer Technologien und intensiverem Wettbewerb.“ [KLAU, A. (1999): S. 13 f.] Auch TRABOLD (1999) beurteilt den 'Globalisierungsprozeß' insgesamt positiv, weist jedoch auf die Notwendigkeit einer zeitlich differenzierteren Betrachtungsweise hin. „Auf lange Sicht kann die Globalisierung eine Wohlstandsquelle sein, weil sie die Arbeitsteilung im weltweiten Maßstab fördert [...]. Kurz- und mittelfristig verursacht der durch die Globalisierung herbeigeführte Strukturwandel aber gesellschaftspolitische Probleme, die jeden einzelnen betreffen können, sei es positiv oder negativ.“ [TRABOLD, H. (1999): S. 31]

nehmenseinheiten in Deutschland beschleunigt, was insbesondere in der Sägeindustrie Konzentrationsprozesse<sup>10</sup> zur Folge hat [vgl. BARTELHEIMER, P. (2001): S. 76].

Obwohl der Forst- und Holzwirtschaft auf Bundesebene eine geringe wirtschaftliche Bedeutung zukommt, wird die partielle regionalwirtschaftliche Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft in einigen Regionen oft unterschätzt. So sind bspw. 24 % der Arbeitskräfte in der Region 'Hochschwarzwald' vom Holz abhängig<sup>11</sup> [vgl. HAF (2000): S. 37]. Nach BECKER (2000b) beeinflussen negative Auswirkungen des 'Globalisierungsprozesses' nicht nur die zumeist lokal und regional tätigen forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe, sondern ganze Wirtschaftsregionen im ländlichen Raum. Problematisch ist diese Entwicklung vor allem für forst- und holzwirtschaftlich geprägte Wirtschaftsräume. Dem 'Konzept der Pfadabhängigkeit'<sup>12</sup> der Regionalentwicklung folgend, machen positive Skaleneffekte einen Pfadwechsel schwierig oder sogar unmöglich [vgl. BECKER, S. et al. (1998): S. 3]. Der Verlust von Wettbewerbsfähigkeit dieser kleinen und mittelgroßen Betriebe der Forst- und Holzwirtschaft in den Regionen führt in letzter Konsequenz zum „[...] Verlust von Arbeitsplätzen, [...] beschleunigtem Strukturwandel der Landwirtschaft<sup>13</sup>, daraus resultierende finanzielle Schwächung ländlicher Gebietskörperschaften und abnehmende Attraktivität ländlicher Räume in Bezug auf Infrastruktur, Aus- und Fortbildungseinrichtungen sowie kulturelle Angebote, Abwanderung leistungsfähiger junger Menschen [...]“ [BECKER, M. (2000b): S. 1]

Neben diesen zuvor beschriebenen ökonomischen Aspekten gehen vom Wald und der Forstwirtschaft wichtige Schutzfunktionen<sup>14</sup> (bspw. für Trinkwasser-, Erosions- oder Klimaschutz<sup>15</sup>) und Erholungs-

---

<sup>10</sup> Eine differenzierte Betrachtung zur Konzentration der deutschen Sägeindustrie bietet WEBER, H. (2001): S. 199 ff.

<sup>11</sup> Gleiche Größenordnungen gelten bspw. auch für das Hochsauerland, dort „[...] hängen 25% der Arbeitsplätze vom Wald und der Weiterverarbeitung des Holzes ab“ [HAF (2000): S. 19].

<sup>12</sup> Nach HEIDENREICH (2000) akkumulieren sich in 'regionalen Entwicklungspfaden' sämtliche Kompetenzen, Methoden, Problemdefinitionen, Technologien und Wissensbestände einer Wirtschaftsregion. „Derartige kumulierte Erfahrungen und Wissensbestände erschweren auch das Verlassen des einmal eingeschlagenen Weges, da dies mit einer Entwertung bisheriger Kompetenzen und Investitionen verbunden ist.“ [HEIDENREICH, M. (2000): S. 100]

<sup>13</sup> Die Bedeutung der Forstwirtschaft im ländlichen Raum gewinnt zusätzliches Gewicht vor dem Hintergrund, daß landwirtschaftliche Betriebe häufig einen forstwirtschaftlichen Betriebsteil haben. Nach BECKER (2000) dürften „[...] Betriebe mit kombinierter land- und forstwirtschaftlicher Bodennutzung [...] in Deutschland über mehr als 30% der Gesamtfläche verfügen [...]“ [BECKER, M. (2000a): S. 147] Für diese kombinierten Betriebe stellt der forstwirtschaftliche Betriebsteil oft eine wichtige zusätzliche Einkommensquelle dar, zumal sämtliche landwirtschaftlichen Wertschöpfungsstufen unter starkem Preisdruck stehen [vgl. WIRTHGEN, A. & SCHMIDT, E. (2000): S. 67].

<sup>14</sup> Zur Frage, welche der ökologischen und sozialen Waldfunktionen Ergebnis gezielten menschlichen (forstwirtschaftlichen) Handelns sind und welche sich aus der reinen Existenz von Wäldern ergeben, sei auf BLUM, A. et al. (1996a) und BLUM, A. et al. (1996b) verwiesen, die eine zweckmäßige Unterscheidung in Wirkungen des Waldes und Leistungen der Forstwirtschaft vornehmen.

funktionen (bspw. für Naherholung und Tourismus) aus. Diese durch aktives Handeln der Forstbetriebe erstellten Erholungs- und Schutzleistungen des Waldes<sup>16</sup> werden fast ausschließlich aus Rundholzverkaufserlösen finanziert<sup>17</sup> oder bedingen für den Fortbestand dieser 'positiven externen Effekte' eine wirtschaftlich rentable Forstwirtschaft.<sup>18</sup> Der 'Gesamtwaldbericht der Bundesregierung' vom Juli 2001 kommt deshalb zu dem Ergebnis, daß „[...] die Erholungs- und Schutzleistungen des Waldes [...] fast ausschließlich aus dem Verkauf von Rohholz finanziert werden [müssen]. Die Holzzerzeugung ist somit eine wichtige Voraussetzung zur Gewährleistung anderer Funktionen und Leistungen des Waldes, deren dauerhafte Erfüllung von der Gesellschaft gleichermaßen erwartet wird.“ [BMVEL (2001a): S. 52]

Zunehmende Bedeutung erlangen der Rohstoff Holz und die Forst- und Holzwirtschaft im Zuge des Agenda 21-Prozesses. Vor dem Hintergrund zahlreicher internationaler Entwicklungs-, Umwelt- und sozialer Probleme verpflichteten sich auf der UNCED-Konferenz<sup>19</sup> von Rio de Janeiro 1992 über 170 Staaten, bei ihrer zukünftigen Entwicklung ökonomische, ökologische und soziale Aspekte gleichrangig zu berücksichtigen. Zentraler Gedanke der Abschlußdokumente war der einer 'nachhaltigen Entwicklung' ('sustainable development'<sup>20</sup>). Auf der Suche nach möglichen Handlungsfeldern zur Implementierung 'nachhaltiger Entwicklung' stoßen Forst- und Holzwirtschaft auf regionaler Ebene auf zunehmendes Interesse.<sup>21</sup>

<sup>15</sup> Zu den bestehenden Potentialen, welche bewirtschaftete Wälder als CO<sub>2</sub>-Senke besitzen, vgl. bspw. UNSER WALD (2001): S. 24 f.

<sup>16</sup> Für Baden-Württemberg betragen die direkten Aufwendungen der Forstbetriebe für Schutz- und Erholungsfunktionen 67 Mio. DM/Jahr (33,5 Mio. €/Jahr) [vgl. MLR (2001): S. 11].

<sup>17</sup> Über 90% des Einkommens der deutschen Forstbetriebe basiert auf dem Verkauf von Rundholz [vgl. BMVEL (2001): S. 52].

<sup>18</sup> Die jährlichen Mehraufwendungen und Mindererträge der deutschen Forstwirtschaft beliefen sich nach einer Studie für das Jahr 1996 auf rund 515 Mio. DM bzw. 48 DM/ha [vgl. BMVEL (2001a): S. 32]. Die bisherigen politischen Initiativen, diese 'positiven externen Effekte' bzw. den Mehraufwand und Minderertrag von Schutz- und Erholungsleistungen der Forstwirtschaft stärker zu entgelten, waren bisher nicht erfolgreich. Seitens der Wissenschaft wurden vor allem in den 90'er Jahren zahlreiche Studien zur monetären Bewertung von Schutz- und Erholungsleistungen erstellt. Einen zusammenfassenden Überblick zu den Einzelstudien und den Bewertungsergebnissen bieten BERGER et al. (2002): S. 177 und S. 182.

<sup>19</sup> United nations conference on environment and development (UNCED): Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung

<sup>20</sup> Der Begriff der 'Nachhaltigen Entwicklung' ('sustainable development') wurde 1987 durch den sogenannten 'Brundtland-Bericht' (nach dem Namen der Vorsitzenden Frau Gro Harlem Brundtland) geprägt [vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 18]. Die Definition von 'sustainable development' des 'Brundtland-Berichtes' lautet in der deutschen Übersetzung: „Dauerhafte Entwicklung ist eine solche, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ [BRUNDTLAND (1987): S. 46]

<sup>21</sup> In der Agenda-21 wird der regionalen bzw. lokalen Ebene zur Implementierung 'nachhaltiger Entwicklung' eine besondere Bedeutung eingeräumt. In der Agenda-21 werden die kommunalen Akteure explizit aufgerufen, eine 'kommunale Agenda 21' zu beschließen [vgl. MENZEL, S. (2000): S. 3].

Die regionale Perspektive 'nachhaltiger Entwicklung' bietet hierbei die Möglichkeit zur „[...] Entwicklung spezifischer, kleinräumiger Strategien und Projekte, die von den regionalen Akteuren weit- aus besser gestaltet werden können als Ansätze auf nationaler und internationaler Ebene.“ [SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 13] SAUERBORN et al. (1998) sehen deshalb in der Rohstoffbasis Holz eine Schlüsselressource für eine 'nachhaltige Entwicklung', insbesondere im ländlichen Raum mit hohem Bewaldungsanteil und vorhandenen zusätzlichen Rohholznutzungspotentialen [vgl. SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 11 ff.]. Alle Ansätze, eine 'nachhaltige Regionalentwicklung' auf der Rohstoffbasis Holz zu initiieren, stützen sich hierbei auf bisher ungenutzte nachhaltige Rohholznutzungspotentiale in den Regionen. Die Umsetzung einer 'nachhaltigen Entwicklung' macht eine Anpassung an die regionalen Nutzungspotentiale in engen und effizienten Wirtschaftskreisläufen erforderlich und erfordert eine Abkehr von räumlich weit dislozierter Ressourcennutzung und Arbeitsteilung. „Verstärkte Produktion und Absatz von Holzprodukten in der Region machen die Verflechtung der Menschen mit ihrer Umwelt und die Angewiesenheit auf die Natur deutlich. Ökologische Folgewirkungen industriellen Wirtschaftens werden erfahrbarer durch die unmittelbaren und auf die eigene Lebenswelt beziehbaren Konsequenzen.“ [SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 12]

Autoren regionalökonomischer Studien zu konkreten Regionen empfehlen deshalb, aufbauend auf der regionalen Rohstoffbasis Holz und den forst- und holzwirtschaftlichen Potentialen einer Region eine nachhaltige Regionalentwicklung zu initiieren sowie regionale Wirtschaftskreisläufe und -beziehungen zu intensivieren. Beispiele sind die NARET-Studie 1996 für die Region 'Trier' [vgl. PETERS, U. et al. (1996)] oder die EURES-Studie 1997 für die Region 'Hochschwarzwald' [vgl. EURES (1997)]. „Diese Ansätze einer nachhaltigen [...] Regionalentwicklung zielen [dabei] nicht auf Abschottung oder gar Autarkie von Regionen, [...]“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 46], sondern darauf, die „[...] Wertschöpfung in einer Region zu stabilisieren, Kooperationen zu fördern und Stoffströme enger zu führen [...].“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 66]

## 1.2 Problemstellung

Im Kontext der zuvor beschriebenen negativen Auswirkungen des 'Globalisierungsprozesses' in den einzelnen Regionen, einer unbefriedigenden wirtschaftlichen Situation regionaler Betriebe der Forst- und Holzwirtschaft, einer geringen Nutzungsquote der regionalen Rohholzbasis und auf der Suche nach Implementierungsansätzen für eine 'nachhaltige Entwicklung', wurden in den 1990er Jahren in Deutschland neuartige regionale Organisationen der Forst- und Holzwirtschaft gegründet.

Diese Organisationen, die in den nachfolgenden Ausführungen als 'forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen' bzw. 'Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft' bezeichnet werden, unter-

scheiden sich von den etablierten forst- und holzwirtschaftlichen Organisationen<sup>22</sup> durch eine branchenübergreifende Zusammenarbeit von forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben und weiteren Akteuren (bspw. Architekten, Kommunen oder Umweltschutzverbände). Weiterhin zeichnen sich diese Initiativen durch den regionalen Raumbezug ihrer Zielsetzungen und ihres Wirkungsbereiches aus.<sup>23</sup> Erkennbare Oberziele aller bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen sind die Steigerung der regionalen Holzverwendung und eine Förderung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft. Weiterhin ist der Versuch erkennbar, aufbauend auf der regionalen Rohstoffbasis Holz einen Beitrag zur Regionalentwicklung zu leisten. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen und Rahmenbedingungen sowie den jeweiliges beteiligten Akteure differieren die weiteren Zielsetzungen jeder Einzelinitiativen. In der Trias aus Umwelt, Wirtschaft und Soziales lassen sich die am häufigsten formulierten Ziele der Initiativen wie folgt zusammenfassen [vgl. BECKER, M. & SEINTSCH, B. (2000): S. 8]:

a.) Umweltziele

- Förderung naturnaher, ökologischer Waldbewirtschaftungsformen
- Verminderung von Transportströmen, Stoffstrommanagement
- Ökologische und gesundheitsverträgliche Holzverarbeitung und -verwendung<sup>24</sup>

b.) Ökonomische Ziele

- Steigerung der regionalen Wertschöpfung aus Holz
- Standortsicherung insbesondere für kleine und mittlere Betriebe
- Markterschließung für Holz und Holzprodukte
- Regionale Beschaffung, Produktion und Vermarktung
- Nachhaltiges, umweltverträgliches Wirtschaften

c.) Soziale / gesellschaftliche Ziele

- Sicherung und Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen
- Stärkung des ländlichen Raumes
- Vernetzung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft mit anderen Akteuren<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Als traditionelle Organisationen der Forstwirtschaft sind die Landesforstverwaltungen, die Waldbesitzerverbände und die Forstbetriebsgemeinschaften anzuführen. Für die Holzwirtschaft sind es überwiegend die Unternehmensverbände der Holz- und Papierwirtschaft sowie die speziellen Branchenorganisationen für die überbetriebliche Holzabsatzförderung. Als bedeutende Organisation der Forst- und Holzwirtschaft auf Bundesebene ist der Holzabsatzfond zu nennen [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 147].

<sup>23</sup> Unter 'regional' wird im Sinne dieser Arbeit ein Wirkungsbereich größer als eine Gemeinde und kleiner als ein Bundesland verstanden [vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 37].

<sup>24</sup> Bei den land- und ernährungswirtschaftlichen Regionalvermarktungsinitiativen lassen sich die Erzeugung umweltgerechter Nahrungsmittel, die Pflege und den Erhalt der Kulturlandschaft sowie die Schonung natürlicher Ressourcen als bedeutsame Zielformulierungen identifizieren. Im Zusammenhang mit diesen Zielsetzungen steht ebenfalls die Reduzierung bzw. Vermeidung von Transportwegen [vgl. BESCH, M. et al. (2000): S. 39 f.].

<sup>25</sup> Als bedeutendste soziale Zielsetzung land- und ernährungswirtschaftlicher Initiativen sind die Sicherung eines Arbeitseinkommens für die Initiativenbeteiligten (bäuerliche Betriebe, Handwerksbetriebe, Mittelständler), der

Nach eigenem Wissensstand existieren rund 65 Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft im Bundesgebiet.<sup>26</sup> Die Gründung dieser forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen seit Beginn der 1990er Jahre vollzog sich parallel zur Gründung von land- und ernährungswirtschaftlichen Regionalinitiativen<sup>27</sup> im selben Zeitraum. Bislang ist jedoch nur vereinzelt ein gemeinsames Engagement von Akteuren aus Forst- und Holzwirtschaft mit land- und ernährungswirtschaftlichen Akteuren in den Regionen zu erkennen.<sup>28</sup>

Nur in wenigen Fällen dokumentieren spezielle Studien die Rolle der Forst- und Holzwirtschaft in den Regionen vor Gründung der Initiativen.<sup>29</sup> PIESCH (1998) konnte in seiner 1998 durchgeführten Befragung von 24 Vertretern forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen<sup>30</sup> die bedeutendsten Faktoren, die zur Gründung motiviert haben, identifizieren. Diese lassen sich in zwei Gruppen zusammenfassen: 1.) ungenutzte Potentiale und 2.) wahrgenommene Defizite in der Region [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 51 ff.; vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149].

### 1.) Ungenutzte regionale Potentiale

Ungenutzte regionale Potentiale wurden von den befragten Initiativenvertretern primär 'angebotsseitig' gesehen. An erster Stelle wurden die nicht ausgeschöpften Holzzuwächse in den Regionen genannt.<sup>31</sup> Die nicht ausgeschöpften Potentiale der regionalen Rohholzproduktion der Forstbetriebe können hierbei als eine ausbaufähige Basis zur regionalen Holzversorgung angesehen werden.<sup>32</sup>

---

Erhalt von Arbeitsplätzen und die Vernetzung regionaler Akteure anzuführen [vgl. BESCH, M. et al. (2000): S. 39 f.].

<sup>26</sup> Hingegen existieren nach Einschätzung von HÄUSLER, A. & NEIDLEIN, H. – C. (2003): S. 299 rund 40 Regionalinitiativen der forst- und Holzwirtschaft im Bundesgebiet.

<sup>27</sup> Einen umfassenden Überblick über das Spektrum landwirtschaftlicher Regionalinitiativen bieten DVL (1998): 'Verzeichnis der Regionalinitiativen: 230 Beispiele zur nachhaltigen Entwicklung' sowie REGINET.de: 'Netzwerk der Regionalinitiativen' (DVL) (<http://www.reginet.de>, Stand: 02/2003)

<sup>28</sup> Eine kontinuierliche Zusammenarbeit von Forst- und Holzwirtschaft sowie Land- und Ernährungswirtschaft in einer gemeinsamen Regionalinitiative ist bei rund 5 Initiativen bekannt. Hierbei handelt es sich überwiegend um Regionalinitiativen in Bayern. Als Beispiel ist die Initiative 'BRUCKER LAND' im Landkreis Fürstentumbruck (Bayern) zu nennen [vgl. HAF (2000): S. 41; vgl. DVL (1998): S. 54].

<sup>29</sup> Ein Beispiel für eine solche Studie ist die 'Standortinitiative Hochschwarzwald' (1997) des EURES-Institutes, welche die besondere Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft in der Region aufzeigte und zur Gründung der Regionalinitiative 'Holzkette Schwarzwald e.V.' führte.

<sup>30</sup> 1998 konnte PIESCH 32 forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen in Deutschland identifizieren [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 42].

<sup>31</sup> So werden bspw. im Privat- und Treuhandwald lediglich 46% des nachhaltigen Holzzuwachses genutzt [vgl. BMVEL (2001): S. 53].

<sup>32</sup> Nach PETERS (1996) könnte eine Intensivierung der Rohholzproduktion „[...] über Be- und Verarbeitung in den verschiedensten Produktionslinien bis zur anschließenden (regionalen) Vermarktung [...] ein erhebliches Potential zur Verbesserung der regionalen Wertschöpfung und zur Befriedigung regionaler Bedarfe [...]“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 136] darstellen.

## 2.) Vorhandene Defizite

Regionale Defizite wurden weitaus häufiger als Motive zur Gründung von forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen genannt [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149]. Diese finden sich insbesondere 'nachfrageseitig' und in nicht genutzten Synergiemöglichkeiten der regionalen Akteure. Der Umfang der regionalen Nachfrage nach Holzprodukten und insbesondere nach solchen aus der Region wurde als unbefriedigend empfunden [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 52 ff.]. BECKER (2000) führt dies „[...] vorwiegend auf die Marketing-Schwächen der Forstbetriebe und holzwirtschaftlichen Unternehmen in der Region sowie auf die unzureichende Kommunikation und Kooperation der regionalen Akteure der Forst- und Holzwirtschaft [...]“ [BECKER, M. (2000a): S. 149] zurück.

Obwohl die bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Initiativen sehr verschiedenartig sind und jede ihr individuelles Profil aufweist, lassen sich, von wenigen Spezialfällen abgesehen, zwei Idealtypen ausweisen:

### 1.) Informationsinitiativen

Bei diesem Initiativentyp dominiert das informative, kommunikative Element. „Dieser 'informative, kommunikative Initiativentyp' bietet und verarbeitet in unterschiedlichster Form Informationen. Dieser 'Informationsfluß' findet durch Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, Fachberatungen, Ausstellungen, Schulungen und Seminare, Messen und Holztage statt. Zu dieser Gruppe von Initiativen sind auch regionale Expertengremien sowie Forschungs- und Entwicklungszentren zu rechnen. Kommunikationsaufgaben nehmen jedoch mit unterschiedlichem Gewicht sämtliche Initiativen wahr.“ [BECKER, M. & SEINTSCH, B. (2000): S. 11]

### 2.) Kooperationsinitiativen

Beim zweiten Typ steht der Aspekt des gemeinsamen regionalen Beschaffens, Produzierens und Vermarktens im Vordergrund. Bei diesem 'kooperativ-agierenden Initiativentyp' liegen vertikale, horizontale und komplementäre<sup>33</sup> Kooperationsformen der regionalen Betriebe vor oder werden angestrebt. Zum Teil geschieht dies mit dem Ziel, regionale Produktketten vom Waldbesitzer bis zum Holzendverbraucher enger zu knüpfen und effizienter zu gestalten. Andere Initiativen streben die gemeinsame Beschaffung oder die gemeinsame Vermarktung an oder versuchen, sich bei der Erzeugung von Holzprodukten zu ergänzen [vgl. BECKER, M. & SEINTSCH, B. (2000): S. 11].

Ein erkennbarer Aktivitätsschwerpunkt aller Initiativen ist die gemeinsame Kommunikationspolitik mit der 'regionalen' Bevölkerung als primäre Zielgruppe. Hierbei steht weniger die Werbung für kon-

---

<sup>33</sup> In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur werden Kooperationen, bei denen weder eine horizontale (gleiche Branche bzw. Produktions- oder Handelsstufe) noch eine vertikale Verbindung (aufeinander folgende Pro-

krete Holzprodukte im Mittelpunkt, sondern vielmehr eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit<sup>34</sup> für Holzverwendung sowie Forst- und Holzwirtschaft in der Region. Erhoffte Wirkung dieser kommunikationspolitischen Marketingmaßnahmen ist eine Steigerung der regionalen Holzverwendung. Häufig durchgeführte Maßnahmen im Zuge dieser gemeinsamen Kommunikationspolitik sind bspw. gemeinsame Messeauftritte, Aktionstage, Informationsbroschüren oder eine gemeinsame Internetpräsenz.

Die Mitgliederzahl bzw. die Zahl der an den Initiativen beteiligten juristischen und natürlichen Personen ist sehr unterschiedlich. PIESCH (1998) ermittelte eine Spannweite von zwei bis über 300 Beteiligten [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 66 f.]. Auch die Mitgliederstruktur der einzelnen Initiativen erweist sich als heterogen. So existieren Initiativen, an denen Akteure aus nur wenigen forst- und holzwirtschaftliche Branchen beteiligt sind ebenso, wie Initiativen, in denen bspw. Kommunen, Regionalentwicklungsgesellschaften, Arbeitsämter, Berufsschulen, Behindertenwerkstätten, Banken, lokale Agenda 21-Büros, Kulturvereine, Privatpersonen, Umwelt-, Naturschutz- oder Landespflegeverbände mitarbeiten, was auf eine breite regionale Einbindung der Initiativen schließen lässt [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 48 ff.; vgl. HAF (2000)]. Häufig sind an den Regionalinitiativen staatliche Institutionen wie Kommunen oder Forstämter beteiligt. Aufgrund dieser Zusammensetzung der Akteure und Arbeitsweise forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen lassen sich diese nach BECKER (2000a) als moderne 'public-private-partnerships'<sup>35</sup> interpretieren [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 153].

Auf Basis der Erhebungsergebnisse von PIESCH (1998) identifizierte BECKER (2000a) folgende Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken der bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 153 f.]:

#### 1.) Finanzielle Basis

Die finanzielle Basis der meisten Initiativen erweist sich als schmal und mittelfristig unsicher. Nur wenige Initiativen können sich durch Eigenmittel, wie bspw. Mitgliedsbeiträge oder Produktverkauf, vollkommen selbständig finanzieren. Eine öffentliche Förderung erhalten die Initiativen, wenn überhaupt, nur während einer kurzen Anfangsphase oder für konkrete Projekte, die in vorgegebene Förder- oder Forschungsprogramme passen. Die staatliche Beteiligung an den Initiativen ('public-private-part-

---

duktions- und Handelsstufen) vorliegt [vgl. WÖHE, G. (1996): S. 390], als komplementäre bzw. auch als anorganische, diagonale oder branchenfremde Kooperationen bezeichnet.

<sup>34</sup> Nach MEFFERT (2000) erfolgt die Begriffsauslegung der 'Öffentlichkeitsarbeit' oder 'Public Relations' (PR) sehr heterogen. Er definiert 'Öffentlichkeitsarbeit' bzw. 'Public Relations' als „[...] die planmäßige zu gestaltende Beziehung der Unternehmung und den verschiedenen Teilöffentlichkeiten [...] mit dem Ziel, bei diesen Teilöffentlichkeiten Vertrauen und Verständnis zu gewinnen beziehungsweise auszubauen.“ [MEFFERT, H. (2000): S. 704]

<sup>35</sup> Für die Zusammenarbeit staatlicher Gebietskörperschaften mit privaten Organisationen wurde der Begriff 'public-private-partnership' geprägt. Diese werden vor allem in den USA propagiert, wo diese Form der Zusammenarbeit schon lange Tradition besitzt [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 235 ff.].

nership') zieht keine Bevorzugung bei der Vergabe von Fördergeldern nach sich. Von PIESCH und BECKER (1999) in Rheinland-Pfalz befragte Experten lehnten eine institutionelle Förderung forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen durchweg ab [vgl. PIESCH, St. & BECKER, M. (1999): S. 17].

## 2.) Fehlende Planungsgrundlagen

In der Regel fehlen in den Regionen Planungsgrundlagen, welche die Rolle der Forst- und Holzwirtschaft systematisch analysieren und es den Initiativen ermöglichen, Potentiale zu identifizieren und fundierte strategische Konzepte zu erarbeiten. Unklar ist vielfach, welche regionalen Synergiepotentiale innerhalb der Forst- und Holzwirtschaft tatsächlich bestehen, aber auch, welche Möglichkeiten es für eine stärkere Zusammenarbeit mit Tourismus, Landwirtschaft und anderen regionalen Branchen gibt. Ungewiß ist zudem, welche Aufnahmekapazitäten an den regionalen Märkten für Holzprodukte vorhanden sind und in welcher Größenordnung Potentiale für eine Steigerung des regionalen Marktvolumens bestehen.

## 3.) Regionale Konsumenten

Eine verstärkte Nachfrage regionaler Konsumenten nach Holzprodukten 'regionaler Herkunft' gilt als eine der zentralen Erfolgsvoraussetzungen der Initiativen. Die bestehenden Initiativen setzen in ihrer Kommunikationspolitik insbesondere auf 'regionale' und zum Teil auf 'ökologische' Argumente. Nach BECKER (2000a) spielen jedoch „[...] ökologische Kriterien [...] bislang beim Kauf von Holzprodukten eine nachgeordnete Rolle, wie Verbraucherbefragungen in Europa zu den Marktperspektiven der sog. Holzzertifizierung erkennen lassen.“ [BECKER, M. (2000a): S. 154] Zur Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' als Kaufmotiv lagen bislang für Holzprodukte keine expliziten Untersuchungen vor. Die vorliegenden Ergebnisse von agrarökonomischen Konsumentenbefragungen zur Bedeutung von 'regionaler Herkunft' von Nahrungsmitteln<sup>36</sup> lassen sich nur eingeschränkt auf Holzprodukte übertragen.

## 4.) Wirkungskontrolle

Die bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen sind überwiegend nicht in der Lage, die Wirkungen ihrer Aktivitäten systematisch zu analysieren. Eine fehlende Wirkungsanalyse „[...] erschwert die Beurteilung eingesetzter Instrumente, aber auch den Nachweis eigener Leistungen gegenüber den Mitgliedern sowie nach außen. [...] Aufgrund von zeitlich befristeten Förderungen ist die mittelfristige Finanzierung der Initiativen unsicher. Langfristig wird ihre Finanzierung nur durch Eigenmittel sicherzustellen sein. Die meisten Initiativen können ihren Mitgliedern den Nutzen und die Vorteile der Zusammenarbeit aber bislang nicht hinreichend nachweisen. Dies dürfte ein Grund für das überwiegend geringe oder fehlende finanzielle Engagement der Mitglieder sein.“ [SEINTSCH, B. & BECKER, M. (2001): S. 1]

Die bestehenden Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft stellen aus wissenschaftlicher Sicht ein in mehrfacher Hinsicht interessantes Praxisphänomen dar:

### 1.) Aktivierung regionaler Potentiale

Die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen versuchen durch eine 'Regionalisierungsstrategie'<sup>37</sup> einen sektoralen Beitrag zur Regionalentwicklung zu leisten. Wie sich aus den Oberzielen der Initiativen ableitet, sind sie hierbei bemüht die Wettbewerbsfähigkeit von Holzprodukten 'regionaler Herkunft', der regionalen Forst- und Holzwirtschaft und der Region als Wirtschaftsstandort zu steigern. Um diese Zielsetzungen zu erreichen versuchen die Initiativen durch 'Regionalmarketing' Potentiale der Region zu aktivieren und fokussieren sich hierbei vor allem auf die Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' und die Aktivierung von regionalen Synergiepotentialen. Zur Aktivierung von regionalen Synergiepotentialen versuchen Initiativen des Typs 'Kooperationsinitiative', die regionalen Wirtschaftsbeziehungen durch Vernetzung und Kooperation der Akteure intensiver und effizienter zu gestalten. Die regionalwirtschaftlichen Strukturen in den Initiativenregionen sind überwiegend durch 'räumliche Nähe' der Betriebe zueinander und eine verhältnismäßig hohe Dichte von forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben gekennzeichnet. Von zahlreichen wissenschaftlichen Autoren wird in Folge der 'Globalisierungsprozesse' der Märkte ein Bedeutungszuwachs der 'Region' als Wirtschaftsstandort prognostiziert.<sup>38</sup> In diesem Kontext stellt sich die Frage, welche Potentiale diese regionalwirtschaftlichen Strukturen für die Einzelbetriebe bieten und in welcher Form regionale Potentiale durch die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen aktiviert werden können.

### 2.) Regionale Netzwerke der Forst- und Holzwirtschaft

Die bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen lassen sich aufgrund ihrer Mitgliederstruktur und Organisation, aber auch aufgrund ihrer Bemühungen, die regionalen Wirtschaftsbeziehungen durch Vernetzung und Kooperation der Akteure intensiver und effizienter zu gestalten,

---

<sup>36</sup> z.B. ALVENSLEBEN v., R. (2000a); BALLINGER, R. (2000); SCHMIDT, E. & WIRTHGEN, A. (2000)

<sup>37</sup> Die Entstehung und Vorgehensweise der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen interpretiert BECKER, M. (2000a): S. 151 als eine erkennbare Gegenstrategie zum 'Globalisierungsprozeß'. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 5 nehmen eine ähnliche Einschätzung für die Entstehung und Vorgehensweise landwirtschaftlicher Regionalinitiativen in Folge des 'Globalisierungsprozesses' vor.

<sup>38</sup> Nach BECKER (1998) führen internationale Handelsliberalisierung und nationale Deregulierung dazu, daß „[...] wirtschaftliche Größen wie Nähe relevanter Absatzmärkte, Arbeitsangebot, Transportkosten und eben dem regionalen Umfeld [...]“ [BECKER, S. et al. (1998): S. 3] für Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Er prognostiziert, daß sich in Folge dieser Entwicklungen vermehrt regionale Unternehmenskonzentrationen einstellen werden. Durch die Aufweichung nationaler Grenzen und Schwächung wirtschaftspolitischer Handlungskompetenz der Einzelstaaten, sieht BECKER (1998) „[...] geradezu eine Voraussetzung für eine größere Bedeutung der Regionen.“ [BECKER, S. et al. (1998): S. 3] Deshalb kann der Ansatz der Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft als integrale Anpassungsreaktion auf den 'Globalisierungsprozeß' interpretiert werden.

als 'verbandsartige regionale Großgruppenkooperationen'<sup>39</sup> oder als institutionalisierte Form von 'regionalen Netzwerken der Forst- und Holzwirtschaft' interpretieren.<sup>40</sup> (Regionale) Netzwerke<sup>41</sup> werden „[...] mit Verweis auf die Gleichzeitigkeit eines Innovations-, Zeit-, Qualitäts- und nicht zuletzt Kosten- bzw. Preiswettbewerbs als ökonomisch vorteilhaft beschrieben.“ [DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 50]. Den Aufbau 'regionaler Netzwerke' erachtet PETERS (1996) deshalb auch als eine erfolversprechende betriebliche Problemlösungsstrategie [vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 65]. Welche Wirkungen von einer stärkeren Vernetzung der regionalen forst- und holzwirtschaftlichen Akteure oder aus Sicht der Initiativenmitgliedsbetriebe für den Einzelbetrieb ausgehen können, stellt eine weitere zentrale Forschungsfrage dar.

### 3.) Förderung zwischenbetrieblicher Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen

Von forst- und holzwirtschaftlichen Branchenvertretern, aber auch von wissenschaftlicher und wirtschaftspolitischer Seite sind, aufgrund von Konzentrationsprozessen in den Branchen und einer zunehmenden Wettbewerbsintensität auf den Märkten, zunehmend Empfehlungen zu hören, zwischenbetriebliche Kooperationen von kleinen und mittleren Betrieben zu intensivieren.<sup>42</sup> So betonen bspw. „[...] wissenschaftliche Studien und wirtschafts- und forschungspolitische Programme [...], daß die betriebliche Innovationsfähigkeit durch zwischenbetriebliche Kooperationen nachhaltig gesteigert werden [...]“ [BRACZYK, H.-J. & HEIDENREICH, M. (2000): S. 474] kann. Nach HOPFENBECK (1992) kooperieren jedoch lediglich 15% der Kleinbetriebe<sup>43</sup>, wohingegen Unternehmen mit über 1.000 Beschäftigten zu 80% Kooperationen eingehen [vgl. HOPFENBECK, W. (1992): S. 170]. Ein wesentlicher Aktivitätsschwerpunkt der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen zur Aktivierung von regionalen Synergien liegt in der Förderung zwischenbetrieblicher Kooperationen. In diesem Zusammenhang sind die Bemühungen der Initiativen, zwischenbetriebliche Kooperationen der Mitgliedsbetriebe zu intensivieren, von wissenschaftlichem Interesse.

---

<sup>39</sup> Siehe hierzu die von AULINGER (1996) entwickelte Typologisierung von empirisch nachgewiesenen Unternehmenskooperationen [vgl. AULINGER, A. (1996), S. 69 ff.].

<sup>40</sup> Die definitorische Abgrenzung zwischen 'Netzwerk' und 'Kooperation' ist in der wissenschaftlichen Diskussion noch nicht hinreichend abgeschlossen. Da 'Netzwerke' auf kooperativem Verhalten der Beteiligten basieren, bilden sie nach DÖRASM und ICKS (1997) eine Teilmenge des kooperations-theoretischen Theoriegebäudes [vgl. DÖRASM, P. & ICKS, A. (1997): S. 5 f.].

<sup>41</sup> Nach WEYER (2000) werden 'Netzwerke' von der Wirtschaftspraxis, der Forschung und der Wirtschaftspolitik zunehmend als Problemlösung betrachtet, die anderen organisatorischen Arrangements oder institutionelle Strukturen überlegen sind. Als Ursache hierfür kann insbesondere 1.) die Krise der industriellen Massenproduktion mit den überwiegend zentralistischen Organisationsstrukturen, 2.) moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, die eine flexiblere und disloziertere Produktion ermöglichen und 3.) ein Paradigmenwechsel wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Theorien betrachtet werden [vgl. WEYER, J. (2000): S. 1].

<sup>42</sup> So hat bspw. das 'Bundeswirtschaftsministerium für Wirtschaft und Technologie' einen speziell auf kleine und mittlere Unternehmen zugeschnittenen Leitfadens zur Förderung zwischenbetrieblicher Kooperationen herausgegeben [vgl. BMWI (2001)].

#### 4.) Wirkungen einer gemeinsamen regionalen Kommunikationspolitik

Die gemeinsame Kommunikationspolitik von forst- und holzwirtschaftlichen und anderen regionalen Akteuren, wie bspw. Umweltschutzverbänden, Architekten oder Kommunen, zur Förderung der regionalen Holzverwendung ist neuartig. Ein vergleichbares branchenübergreifendes Engagement war bisher ansatzweise nur auf Landes- und Bundesebene<sup>44</sup> zu beobachten. Die Wirkungen dieser regionalen Gemeinschaftskommunikation einer Vielzahl von Akteuren aus unterschiedlichsten Bereichen, stellen ein weiteres wissenschaftlich interessantes Themenfeld dar.

#### 5.) Die Bedeutung regionaler Herkunft von Holzprodukten als Kaufmotiv

Um Absatzpotentiale für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' zu aktivieren, heben die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen in ihrer Kommunikations- und Angebotspolitik die 'regionale Herkunft' besonders hervor. Hierbei wird von den Regionalinitiativen häufig versucht, den, mit der 'regionalen Herkunft' der Holzprodukte verbundenen, 'ökologischen' und 'sozialen' Zusatznutzen bewußter zu machen (bspw. den Erhalt regionaler Arbeitsplätze, die Reduzierung von Transportströmen oder ökologische Waldbewirtschaftung in der Region). Das auf der 'regionalen Produktherkunft' und regionalen Besonderheiten fußende Marketing forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen stellt hierbei einen erkennbaren Kontrapunkt zur zunehmend globalisierten Konsumorientierung dar.<sup>45</sup> Eine verstärkte Nachfrage regionaler Konsumenten nach Holzprodukten aus regionaler Erzeugung gilt jedoch als eine der zentralen Erfolgsvoraussetzungen der Initiativen [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 154]. Die 'regionale Herkunft' von Holzprodukten als Kaufmotiv ist somit nicht nur von wissenschaftlichem Interesse, sondern zugleich eine zentrale Erfolgsdeterminante der Initiativen.

#### 6.) Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen

Über die Tätigkeit und Erfolge der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen liegen überwiegend Selbstdarstellungen<sup>46</sup> und Presseveröffentlichungen vor. Eine systematische Auseinandersetzung mit den Wirkungen dieser neuartigen Organisationen der Forst- und Holzwirtschaft fehlt bislang. Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen könnte zugleich einen Beitrag zur Weiterentwicklung der bestehenden Initiativen

---

<sup>43</sup> HOPFENBECK (1992) definiert in diesem Zusammenhang 'Kleinbetriebe' als Betriebe mit weniger als 20 Beschäftigten [vgl. HOPFENBECK, W. (1992): S. 170]. Der überwiegende Teil der forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe in Deutschland gehört dieser Betriebsgrößenordnung an.

<sup>44</sup> z.B. Holzabsatzfonds (HAF)

<sup>45</sup> Nach PLATE v. (1999) verhalten sich Konsumenten im selben Maße global wie Produzenten. Sie „[...] suchen nach preisgünstigen Produkten und nutzen dabei die kostengünstigeren Herstellungsbedingungen in anderen Staaten.“ [vgl. PLATE v., B. (1999): S. 4] Verschärft wird diese Entwicklung durch 'global players', die mit einheitlichen Marketingkampagnen die globalen Konsumentenpräferenzen zu synchronisieren versuchen.

<sup>46</sup> z.B. Dokumentation des HAF (2000) 'Regionalinitiativen Holzvermarktung' oder REGINET.de: 'Netzwerk der Regionalinitiativen' (DVL) (<http://www.reginet.de>, Stand: 02/2003).

leisten. Hierbei erscheinen die Wirkungen der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe von zentraler Bedeutung, da ein Fortbestand der Initiativen nur wahrscheinlich ist, wenn den Mitgliedern der Nutzen und die Vorteilhaftigkeit ihres Engagements hinreichend nachgewiesen werden kann.

### 1.3 Zielsetzung der Forschungsarbeit

Die übergeordnete Zielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, Wirkungen von Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft des Typs 'Kooperationsinitiative' auf betrieblicher Mitgliederebene anhand von Fallbeispielen zu ermitteln. Im Einzelnen werden die nachfolgenden Zielsetzungen verfolgt:

#### 1.) Erarbeitung einer theoretischen Basis für die Initiativenwirkungen

Das Spektrum potentieller Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen ist mannigfaltig. Für eine Wirkungsanalyse bedarf es einer systematischen theoretischen Auseinandersetzung mit möglichen Wirkungsfeldern der Initiativen. Die Erarbeitung eines theoretischen Rahmens für Initiativenwirkungen ist Forschungsziel dieser Arbeit.

#### 2.) Wirkungsanalyse forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen auf betrieblicher Mitgliederebene

Wirkungen auf betrieblicher Mitgliederebene lassen die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen insbesondere auf zwei Ebenen erwarten: 1.) Innenwirkungen durch eine intensivere Vernetzung der Mitgliedsbetriebe (Aktivierung von Synergiepotentialen) sowie 2.) Außenwirkungen aufgrund der gemeinsamen regionalen Kommunikationspolitik (Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft'). Besonderes Interesse gilt den Bemühungen der Regionalinitiativen, forst- und holzwirtschaftliche sowie andere Akteure in der Region besser zu vernetzen und Produktketten vom Waldbesitzer bis zum endverbrauchernahen Holzverarbeitungsbetrieb enger zu knüpfen und effizienter zu gestalten. Ermittelt werden soll, inwiefern durch die Initiativen forst- und holzwirtschaftliche Netzwerke in den Regionen entstanden sind bzw. intensiviert wurden und in welchem Maße die Initiativenmitglieder diese Netzwerke nutzen. Weiterhin soll ermittelt werden, welche Wirkungen sich durch die gemeinsame Kommunikationspolitik auf betrieblicher Mitgliederebene eingestellt haben.

#### 3.) Ermittlung der Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' als Kaufmotiv von Holzprodukten

Die Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte regionaler Erzeugung kann als eine der zentralen Erfolgsvoraussetzungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen betrachtet werden. Zur Aktivierung von Absatzpotentialen wird die 'regionale Produktherkunft' im Marketing forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen besonders herausgestellt. Inwiefern für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' höhere Konsumentenpräferenzen bestehen ist bislang ungewiß, weshalb die Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' als Kaufmotiv von Holzprodukten ermittelt werden soll.

4.) Identifizierung von Erfolgsvoraussetzungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen

Ein weiteres Forschungsziel ist, Erfolgsvoraussetzungen von forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen zu bestimmen. Hierbei soll der Fokus auf Erfolgsvoraussetzungen zur Aktivierung von regionalen Synergiepotentialen und Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' gerichtet sein.

5.) Beiträge zur Beschreibung der Mitgliederebene

Vorliegende wissenschaftliche Arbeiten und Dokumentationen der Praxis zu forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen beschränken sich auf die Beschreibung der Initiativen als Ganzes [vgl. PIESCH, St. (1998); vgl. DVL (1998); vgl. HAGEN & HÖMER (1999); vgl. HAF (2000)] und geben geringen Aufschluß über die Akteursebene, weshalb ein Beitrag zur Beschreibung der Mitgliederebene geleistet werden soll.

## 2 Theoretische Einordnung

Die erkennbaren Oberziele aller forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen sind die Verwendung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' zu steigern, die forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe der Region zu fördern sowie aufbauend auf der regionalen Rohstoffbasis 'Holz' einen Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung zu leisten. Mit diesen Zielsetzungen wird versucht, die Wettbewerbsposition von Holzprodukten 'regionaler Herkunft', die Wettbewerbsposition forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe der Region, aber auch die Wettbewerbsposition der (Wirtschafts-)Region zu verbessern. Die Verbesserung der Wettbewerbsposition auf Märkten mit konkurrierenden Marktteilnehmern stellt eine klassische Aufgabe des 'Marketings' dar.<sup>47</sup> Durch ein gemeinsames 'Regionalmarketing'<sup>48</sup> versuchen forst- und holzwirtschaftliche Initiativen regionale Potentiale zu aktivieren und Defizite der Region abzubauen. Diese beziehungsorientierte Form des 'Marketings' „[...] hat die Gestaltung der Beziehungen zwischen Regionen und ihren Marktpartnern zum Gegenstand [...]“ [MANSCHWETUS, U. (1995): S. 39] und stellt einen methodischen Ansatz zur Regionalentwicklung dar.

Das mit der vorliegenden Arbeit verfolgte Forschungsziel, Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene zu ermitteln<sup>49</sup>, setzt eine systematische Auseinandersetzung mit den Faktoren voraus, welche die Entwicklung von Regionen und der dort ansässigen Betriebe determinieren. Wirkungen lassen forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen erwarten, wenn sie durch ihre Marketingbemühungen regionale Potentiale aktivieren (Entwicklungschancen der Region) und bestehende Defizite abbauen können (Entwicklungshemmnisse der Region). Diese systematische Identifizierung von regionalen Potentialfeldern soll in Kapitel 2.1 erfolgen. Hierbei werden die determinierenden Faktoren der Regionalentwicklung systematisch aufgezeigt, deren Wirkungszusammenhänge geklärt und Maßnahmen zur Aktivierung dieser Potentiale durch forst- und

<sup>47</sup> Wettbewerbssituationen bestehen aus der regionalen Perspektive für die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen und deren Mitgliedsbetriebe in mehrfacher Hinsicht: Wettbewerb besteht bei der Vermarktung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' auf regionalen und überregionalen Absatzmärkten. Die forst- und holzwirtschaftlichen Mitgliedsbetriebe der Initiativen konkurrieren mit überregionalen Betrieben (bzw. das forst- und holzwirtschaftliche 'Cluster' der Region konkurriert mit forst- und holzwirtschaftlichen Branchenclustern anderer Regionen), aber auch die Region als Ganzes steht als Wirtschaftsraum im Wettbewerb mit anderen Regionen ('Wettbewerb der Standorte').

<sup>48</sup> Unter 'Regionalmarketing' soll im Sinne von MANSCHWETUS (1995) in der vorliegenden Arbeit „[...] ein marktorientiertes Steuerungskonzept zur Entwicklung von Regionen [verstanden werden]. Es hat die Gestaltung der Beziehungen zwischen Regionen und ihren Marktpartnern zum Gegenstand.“ Charakteristisch für Regionalmarketing ist hierbei, daß ein Gebiet, „[...] das sich im Wettbewerb zu anderen Gebieten befindet [versucht], das eigene Leistungsangebot zu 'vermarkten'.“ [MANSCHWETUS, U. (1995): S. 39 ff.]

<sup>49</sup> Als aussagekräftige 'Indikatoren' für den wirtschaftlichen Erfolg von Regionen und den Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen können die Einzelbetriebe betrachtet werden, da sich aus der Summe der einzelbetrieblichen Wirtschaftserfolge die der regionalen Forst- und Holzwirtschaft und der gesamten Wirtschaftsregion ableiten lassen.

holzwirtschaftliche Regionalinitiativen abgeleitet. Ebenso wird der Bezug zwischen Regionalentwicklung und 'Regionalmarketing' als Steuerungskonzept zur Entwicklung von Territorien hergestellt.

Aufbauend auf der entwickelten Systematik 'aktivierbarer regionaler Potentiale' soll auf die Aktivierung von 'regionalen Absatz- und Synergiepotentialen' vertiefend eingegangen werden. Das Kapitel 2.2 thematisiert die Aktivierung von 'Absatzpotentialen' als eine Form von 'Außenwirkungen' der Regionalinitiativen. Hierbei soll die Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' für das Käuferverhalten eine besondere Würdigung erfahren, da die bestehenden Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft insbesondere über die kommunikationspolitische Herausstellung der 'regionalen Herkunft' versuchen Absatzpotentiale für Holzprodukte zu aktivieren. Ebenso soll eine Konzeption des 'Regionalmarketings' für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' vorgestellt werden.

Das Kapitel 2.3 widmet sich detaillierter einem weiteren regionalen Potentialfeld, der Aktivierung 'regionaler Synergiepotentiale' ('Innenwirkungen' forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen). Hierbei soll geklärt werden, welche regionalwirtschaftlichen Strukturen für 'regionale Synergien' als förderlich zu betrachten sind, durch welche Maßnahmen eine intensivere Vernetzung und Kooperation erreicht werden kann und welche Wirkungen sich hierdurch auf der betrieblichen Mitgliederebene einstellen können.

## 2.1 Regionalentwicklung durch Aktivierung regionaler Potentiale

Die wirtschaftliche Situation von Regionen und der dort ansässigen Unternehmen wird von zahlreichen Faktoren beeinflusst.<sup>50</sup> Je nach Ausprägung der einzelnen Faktoren lassen sich diese als Entwicklungspotentiale, Entwicklungsdefizite oder auch als Neutralfaktoren unterscheiden. Die Ausprägung der Faktoren in den einzelnen Regionen determiniert maßgeblich die Ziele, Strategien und Instrumente forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen in ihren Bemühungen regionale Entwicklungspotentiale zu aktivieren und bestehende Entwicklungsdefizite abzubauen.<sup>51</sup>

Nachfolgend werden zuerst die Faktoren identifiziert und systematisiert, welche maßgeblich den ökonomischen Erfolg von Wirtschaftsräumen determinieren. Hierfür wird die von MANSCHWETUS (1995) entwickelte 'Systematik regionaler Potentialfelder' herangezogen. Die hierbei vorgestellten Faktoren werden in den Kontext forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen gesetzt. Weiterhin werden Grundstrategien zur Aktivierung von regionalen Potentialen abgeleitet und Wirkungszu-

---

<sup>50</sup> Bspw. die Globalisierungsprozesse der Märkte, die regional vorhandenen Rohstoffe, die gewährten staatlichen Fördermittel oder die bestehende Verkehrsinfrastruktur.

<sup>51</sup> Im Wesentlichen haben die nicht ausgenutzten regionalen Rohholzpotentiale und die als unbefriedigend empfundene regionale Nachfrage nach Holzprodukten 'regionaler Herkunft' sowie ungenutzte Synergiepotentiale zwischen regionalen Akteuren zur Gründung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen im Bundesgebiet motiviert [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149].

sammenhänge aufgezeigt. Abschließend wird die Anwendung des Marketingansatzes für Regionen ('Regionalmarketing') als Methode zur Verbesserung der Wettbewerbsposition von Regionen dargestellt und die Einbindung des 'Regionalmarketings' als Instrument der Regionalentwicklung skizziert.

### 2.1.1 Das System regionaler Potentialfelder

Die von MANSCHWETUS (1995) entwickelte 'Systematik regionaler Potentialfelder' baut auf der von PORTER (1991) entwickelten 'Theorie nationaler Wettbewerbsvorteile'<sup>52</sup> auf. Die 'Systematik regionaler Potentialfelder' weist sechs Bereiche aus, die für den wirtschaftlichen Erfolg einer Region als maßgeblich betrachtet werden [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 109 ff.]:

- 1.) Erstes Potentialfeld: 'Basispotentiale'<sup>53</sup>  
Materielle und immaterielle Ressourcen einer Region (z.B. Arbeitskräfte, Infrastruktur oder Rohstoffbasis)
- 2.) Zweites Potentialfeld: 'Absatzpotentiale'  
Marktchancen der Branchen einer Region
- 3.) Drittes Potentialfeld: 'Betriebliche Humanpotentiale'  
Managementqualität und Qualifikationsniveau der regionalen Betriebe
- 4.) Viertes Potentialfeld: 'Synergieeffekte'  
Wettbewerbsvorteile aufgrund des Zusammenwirkens von regionalen Unternehmen
- 5.) Fünftes Potentialfeld: 'Imagepotentiale'  
Ansehen der Region bei relevanten Zielgruppen (z.B. Konsumenten)
- 6.) Sechstes Potentialfeld: 'Etatistische Potentiale'  
Durch staatliche Gebietskörperschaften induzierte Einflußgrößen (z.B. Gesetze, Steuern oder Subventionen)

#### 2.1.1.1 Erstes Potentialfeld: Basispotentiale

Die aufgeführten Potentialbereiche des Potentialfelds 'Basispotentiale' sind sowohl 'materielle' wie auch 'immaterielle' Ressourcen einer Region und haben den Charakter von klassischen 'harten', wie auch von 'weichen' Standorts- und Produktionsfaktoren. MANSCHWETUS (1995) betont, daß sich

---

<sup>52</sup> Die 'Theorie nationaler Wettbewerbsvorteile' identifiziert Faktoren der internationalen Konkurrenzfähigkeit von Nationalökonomien [vgl. PORTER, M. E. (1991)]. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 100 ff. liefert eine prägnante Zusammenfassung dieser Theorie.

<sup>53</sup> Das in der vorliegenden Arbeit als 'Basispotentiale' bezeichnete Potentialfeld wird von MANSCHWETUS (1995) als 'endogene Potentiale' benannt. Obwohl sich in der wissenschaftlichen Literatur keine allgemeingültige Definition 'endogener Potentiale' durchgesetzt hat [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 109 f.], liegt hierin nach eigener Auffassung eine wesentliche begriffliche Unschärfe. Unter 'endogenen Potentialen' sollen in der vorliegenden Arbeit die Potentiale verstanden werden, die 'in der Region lokalisiert' sind und sich dadurch von 'exogenen Potentialen' abgrenzen.

unter den aufgeführten Potentialbereichen unendlich viele Einzelpotentiale subsumieren [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 112 ff.]:

### 1.) Natürliche Potentiale

Bei den Potentialen der Gruppe 'natürliche Potentiale' handelt es sich primär um die natürlichen Ressourcen einer Region (z.B. Rohstoffe, Klima, Böden oder geographische Lage). Diesen mißt MANSCHWETUS (1995) in entwickelten Ländern in der Grundtendenz eine geringe Bedeutung für die Regionalentwicklung bei [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 114]. Im Gegensatz dazu sehen andere Autoren gerade in den natürlichen Ressourcen einer Region den initiierenden Faktor für eine (nachhaltige) Regionalentwicklung. Nach SAUERBORN et al. (1998) stellt bspw. die regional vorhandene Rohstoffbasis 'Holz' eine 'Schlüsselressource' für eine nachhaltige Regionalentwicklung dar, insbesondere im ländlichen Raum mit hohem Bewaldungsanteil und vorhandenen zusätzlichen Rohholznutzungspotentialen [vgl. SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 11 ff.].

Dieser auf den ersten Blick bestehende Widerspruch findet seine Auflösung bei der Betrachtung der zukünftig einzuschlagenden Entwicklungsrichtung der Menschheit. Wird die derzeitige Wirtschafts- und Lebenspraxis, welche durch eine nicht nachhaltige Ressourcen(über-)nutzung und weltweit dislozierte Arbeitsteilung gekennzeichnet ist, beibehalten – mit den bekannten negativen Folgen [vgl. z.B. MEADOWS, D. et al. (1973)] – ist den natürlichen Ressourcen einer Region für die Regionalentwicklung weiterhin eine eher geringe Bedeutung beizumessen. Soll jedoch das Bekenntnis von über 170 Staaten auf der UNCED-Konferenz von 1992 in Rio de Janeiro ('Agenda-21') zu einer 'nachhaltigen Entwicklung'<sup>54</sup> seine Umsetzung finden [vgl. MENZEL, S. (2000): S. 3 ff.], muß die Bedeutung von natürlichen Ressourcen und dem regional vorhandenen Rohholzpotential eine andere Bewertung finden. Aus der Perspektive einer 'nachhaltigen Entwicklung' stellen SAUERBORN et al. (1998) die Anforderungen, daß „[...] statt begrenzter nicht-erneuerbarer Ressourcen möglichst nachwachsende, regenerierbare Stoffe einzusetzen, wie auch generell die Stoffströme zu verringern und eingesetzte Ressourcen effizienter zu nutzen [sind] [...]“ [SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 11]. Die Umsetzung 'nachhaltiger Entwicklung' macht eine Anpassung des menschlichen Handelns an die natürlichen Nutzungspotentiale in engen und effizienten Wirtschaftskreisläufen erforderlich. Nach PETERS (1996) erfordert ein nachhaltiges und ressourcenangepaßtes menschliche Handeln eine stärkere räumliche Bindung, weshalb ein Bedeutungszuwachs der lokalen und regionalen Ebene prognostiziert wird [vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 13].

---

<sup>54</sup> Der Begriff der 'nachhaltigen Entwicklung' ('sustainable development') wurde der breiten Öffentlichkeit erstmals 1987 durch den 'Brundtland-Bericht' bekannt. Die Definition von 'sustainable development' des 'Brundtland-Berichtes' lautet in der deutschen Übersetzung: „Dauerhafte Entwicklung ist eine solche, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ [BRUNDTLAND (1987): S. 46]

Die Grundüberlegung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen, eine 'nachhaltige Regionalentwicklung' auf der Rohstoffbasis 'Holz' zu initiieren, stützen sich auf die Tatsache, daß ungenutzte Rundholznutzungspotentiale in den Regionen nachhaltig vorhanden sind [vgl. BMVEL (2001): S. 53; vgl. OLLMANN, H. (2001): Tab. 1]. Ihren 'regionalen Anteil' an diesen bundesweit nicht genutzten 17 Millionen m<sup>3</sup> Holz pro Jahr versuchen die Initiativen für eine 'nachhaltige Regionalentwicklung' zu aktivieren. Der Rohstoff 'Holz' und die Forst- und Holzwirtschaft bieten hierfür zahlreiche Vorteile: Aufgrund der vielfältigen Verwendungsmöglichkeiten können durch Holzprodukte zahlreiche menschliche Grundbedürfnisse befriedigt werden [vgl. SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 12]. Die Ökobilanz von Holz ist im Vergleich zu Substituten sehr gut [vgl. FRÜHWALD, A. et al. (1997): S. 9]. Holzprodukte bieten zudem ideale Voraussetzungen für eine Kreislaufwirtschaft ('von der Wiege bis zur Bahre'), da sich Holzprodukte überwiegend gut recyceln<sup>55</sup> und zumeist unbedenklich entsorgen lassen. Holz kann zudem einen wichtigen Beitrag zum Klimaschutz leisten.<sup>56</sup> Zum einen, da Holz bei einer energetischen Nutzung weitgehend CO<sub>2</sub>-neutral ist, kann bei einer Substituierung fossiler Energieträger<sup>57</sup> ein nennenswerter Beitrag zur Reduzierung von Treibhausgasen geleistet werden. Zum anderen stellen Holzprodukte in langlebigem Gebrauch (z.B. Holzhäuser) einen wirksamen CO<sub>2</sub>-Speicher dar [vgl. BMVEL (2001): S. 52]. Hervorzuheben ist weiterhin, daß die Rohholzproduktion und -bereitstellung durch die deutsche Forstwirtschaft weitgehend nach den Grundsätzen einer multifunktionalen Nachhaltigkeit erfolgt. Da die derzeitig nicht eingeschlagenen nachhaltigen Zuwächse der deutschen Wälder und die Holznettoeinfuhren nach Deutschland etwa gleich hoch sind [vgl. OLLMANN, H. (2001): Tab. 1 und Tab. 6] und gerade die durch Exporte und Importe einhergehenden großräumigen Stoffströme als problematisch zu bewerten sind [vgl. SAUERBORN, K. et al. (1998): S. 19], könnten die in Deutschland bisher nicht mobilisierten Rohholzressourcen für eine Eigenversorgung des bundesdeutschen Bedarfs ausreichen und dadurch Stoffströme des Holzaußenhandels reduziert werden.<sup>58</sup> Ebenso konnten LÜCKGE und WEBER (1996) am Beispiel rheinland-pfälzischer Landesforstbetriebe aufzeigen, daß ein Großteil der Stoffströme zwischen den Forstbetrieben und roh-

---

<sup>55</sup> Als ein 'Paradebeispiel' für das Recyclingpotential von Holzprodukten kann auf das Altpapierrecycling verwiesen werden. Die Recyclingquote 2000 von Altpapier in Deutschland betrug 71%, der Altpapieranteil an der inländischen Papierproduktion hatte einen Anteil von 60% [vgl. BMU (2002): S. 23].

<sup>56</sup> In diesem Zusammenhang sei auf das 'Kyoto-Protokoll' von 1997 verwiesen, in dem sich die Bundesrepublik Deutschland verpflichtet hat, den Ausstoß von klimaschädlichen Treibhausgasen (wie z.B. CO<sub>2</sub>) bis zum Jahr 2012 gegenüber dem Stand von 1990 zu verringern.

<sup>57</sup> DIETER (2001) schätzt das bundesweite Energieholzpotential zwischen 14 bis 16,5 Millionen t<sub>atro</sub> ein (t<sub>atro</sub>: Maßeinheit für absolut trockenes Holz, 1 t<sub>atro</sub>), wovon sich bei einem Hackschnitzelpreis von rd. 80 € / t<sub>atro</sub> etwa die Hälfte des Energieholzpotentials mobilisieren lassen würden. Dieses hohe mengenmäßige Energieholzpotential für Deutschland ergibt sich vor allem durch Waldrestholz und Schwachholz, welches bislang nicht in vollem Umfang genutzt wird [vgl. DIETER, M. et al. (2001): S. 28].

<sup>58</sup> Eine vollständige Rohholzeigenversorgung hätte jedoch zur Folge, daß keine nachhaltigen Holznutzungspotentiale für eine Steigerung der Holzverwendung in Deutschland vorhanden wären. Produkte aus nicht-erneuerbaren Rohstoffen könnten dann nicht mehr durch Holzprodukte ersetzt werden<sup>58</sup> [vgl. SAUERBORN, K. (1998): S. 20].

holzaufnehmenden Betrieben als kleinräumig zu werten ist<sup>59</sup> [vgl. WEBER, H. & LÜCKGE, F.-J. (1996); vgl. LÜCKGE, F.-J. & WEBER, H. (1998): S. 1 ff.]. Aufgrund des großen Stoffstromvolumens von forst- und holzwirtschaftlichen Produktketten können weitere Reduzierungen bzw. die Wahrung des Status quo einen bedeutenden Beitrag für eine 'nachhaltige Entwicklung' leisten.<sup>60</sup>

## 2.) Arbeitskräfte

Dem regionalen Arbeitskräftepool wird in der Literatur eine dominierende Rolle für die Entwicklung von Regionen beigemessen. In Zeiten europaweit hoher Arbeitslosigkeit ist hierbei die Qualität des regionalen Produktionsfaktors 'Arbeit' bedeutend wichtiger als dessen Quantität. Als dritte wesentliche Determinante des regionalen Arbeitskräftepotentials ist das 'Arbeitsproduktivitätsniveau'<sup>61</sup> anzuführen. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, daß ein niedriges Lohnniveau für den Aufbau langfristiger regionaler Wettbewerbsvorteile als nicht ausreichend zu betrachten ist. Niedrige Arbeitskosten stellen einen 'flüchtigen Wettbewerbsvorteil' dar, der nur solange wirkt, bis Konkurrenzregionen mit noch niedrigerem Lohnkostenniveau in den Markt eintreten<sup>62</sup> [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 117 ff.].

## 3.) Finanzielle Determinanten

Der Zugang der Unternehmen zu Kapital stellt einen weiteren relevanten Standortfaktor dar<sup>63</sup> [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 119]. Dieser Aspekt soll jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter ausgeführt werden.

---

<sup>59</sup> WEBER und LÜCKGE (1996) untersuchten auf Basis des Forstwirtschaftsjahres 1994 die Rundholztransporte der rheinland-pfälzischen Forstämter. Die hierbei untersuchte Rundholzmenge betrug rund 3 Millionen m<sup>3</sup>. Die durchschnittliche Transportentfernung zwischen den Forstämtern und ihren holzbearbeitenden Kunden betrug 113 km, wobei rund die Hälfte des Absatzes in einem Entfernungsbereich zwischen 0 km bis 50 km erfolgte. Weiterhin konnte die Studie ein Reduzierungspotential des Transportvolumens zwischen 8% bis 17% bei optimierter Allokation aufzeigen [vgl. WEBER, H. & LÜCKGE, F.-J. (1996); vgl. LÜCKGE, F.-J. & WEBER, H. (1998): S. 1 ff.].

<sup>60</sup> Die nicht genutzten Potentiale zur Reduzierung des Transportvolumens dürften, neben anderen Einflußgrößen, auf Informationsdefizite der Betriebe zurückzuführen sein. Eine intensivere Vernetzung der Betriebe könnte einen Erfolgsfaktor zur Stoffstromreduzierung darstellen.

<sup>61</sup> Die Faktorrelation zwischen 'Kapital' (Lohnniveau) und 'Arbeit' (Produktivität).

<sup>62</sup> „Ergänzend ist anzumerken, daß hohe Löhne nicht nur negativ als Kosten für die Unternehmen zu verbuchen sind, sondern sie wirken sich gleichzeitig positiv auf die Nachfrage aus, da das für konsumtive Zwecke zur Verfügung stehende Geld maßgeblich von der Höhe der Einkommen abhängig ist. Daher sollte das Ziel eher darin gesehen werden, trotz hoher Löhne Wettbewerbsvorteile aufzubauen, [...]“ [MANSCHWETUS, U. (1995): S. 119]

<sup>63</sup> Als wesentliche Hemmnisse des Finanzsektors für die Regionalentwicklung können sich u.a. unterschiedlich hohe Zinsniveaus, unterschiedlich hohe Bonitätsanforderungen, langwierige und umständliche Kreditbeantragungsverfahren, eine schlechte Beratungsqualität und ungenügende Angebote an flexiblen Finanzierungsinstrumenten ('venture capital') erweisen [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 119 f.].

#### 4.) Infrastruktur

Die 'Infrastruktur' einer Region<sup>64</sup> ist ebenso entwicklungs determinierend [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 121 ff.]. Obwohl forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen überwiegend im strukturschwachen, ländlichen Raum vorzufinden sind, der im Vergleich zu Ballungszentren eine schlechtere infrastrukturelle Ausstattung erwarten läßt, dürfte der 'Infrastruktur' als entwicklungs determinierendem Faktor in Deutschland eine untergeordnete Bedeutung beizumessen sein.

#### 5.) Kultur

Für die regionalwirtschaftliche Standortattraktivität wird dem 'Kulturbereich'<sup>65</sup> wachsende Bedeutung beigemessen. Hierbei sind insbesondere zwei Aspekte hervorzuheben: Zum einen können sich Regionen über kulturelle Aktivitäten enorm profilieren und das 'regionale Image' verbessern ('Imagebildende Wirkung'). Zum anderen wird einem regen 'kulturellen Milieu' die Fähigkeit zugesprochen, die regionalen Kreativpotentiale der Wirtschaftssphäre (z.B. Forschung) zu aktivieren ('Entfaltung des Kreativpotentials des Region') [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 127]. Aufgrund des Einflusses des Kulturbereiches auf das 'Regionsimages', ist dieser für die Vermarktung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' bedeutsam<sup>66</sup> [vgl. Kap. 2.2.2.2]. Der Bereich 'Kultur' tangiert aufgrund der 'Entfaltung des regionalen Kreativpotentials' weiterhin Ansätze, welche die Entstehung regionaler Synergien ('Ansatz des regionalen Netzwerkes' und 'Milieu Ansatz') aufzeigen [vgl. Kap. 2.3.2].

#### 6.) Landschaftsästhetik

Die 'Landschaftsästhetik' stellt aus der ökonomischen Perspektive ebenfalls ein regionales Potential dar. Ein attraktives Landschaftsbild ist nicht nur ein direkter Wettbewerbsfaktor für einzelne regionale Branchen (z.B. Tourismusbereich), sondern nimmt auch maßgeblichen Einfluß auf andere Bereiche (z.B. Standortentscheidungen von Unternehmen) [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 127]. Der Forst- und Landwirtschaft kommt beim Erhalt der 'Landschaftsästhetik' eine zentrale landespflegerische Bedeutung zu, weshalb sich auch zahlreiche land- und ernährungswirtschaftliche sowie forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen mit landespflegerischen Zielstellungen gegründet haben [vgl. DVL (1998)].<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Als Aspekte der 'Infrastruktur' einer Region wären bspw. zu nennen: die Verkehrsinfrastruktur, die Ver- und Entsorgungsinfrastruktur, die Kommunikationsinfrastruktur, die wirtschaftsnahe Infrastruktur (z.B. Forschungs-, Innovations-, Technologie- und Gründerzentren), die soziale Infrastruktur (z.B. Wohnungen, Schulen, Bildungseinrichtungen, Kindergärten oder medizinische Versorgung) oder Gewerbeflächen/Baugrundstücke.

<sup>65</sup> Wesentliche Elemente des 'Kulturbereiches' sind bspw. Theater, Museen, Kinos oder sonstige kulturelle Veranstaltungen.

<sup>66</sup> Auf den für die Vermarktung von Produkten 'regionaler Herkunft' wichtigen Imagetransfer 'Region - Produkt' wird in Kap. 2.2.1 noch detailliert eingegangen werden.

<sup>67</sup> Hierzu ergänzend der Vorsitzende des Deutschen Verbandes für Landespflege (DVL) und der Präsident des Naturschutzbundes Deutschland (NABU) im Vorwort eines Aktionsleitfadens für Regionalinitiativen: „Es geht darum, eine über Jahrhunderte von Menschen gestaltete Kulturlandschaft unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit weiter zu entwickeln. Hierbei spielt die land- und forstwirtschaftliche Nutzung eine zentrale Rolle. Ziel

### 7.) Psychologische und soziologische Faktoren

Da regionalwirtschaftliche Erfolge immer Ergebnis menschlichen Handelns sind, kommt dem Potentialbereich 'Psychologische und soziologische Faktoren' (z.B. Regionale Identität, Wirtschaftsklima, Mentalität) ebenfalls Bedeutung zu. Die in der Region vorliegenden individuellen, gruppenbezogenen und gesellschaftlichen Verhaltensmuster<sup>68</sup> stellen hierbei einen eigenständigen ökonomischen Parameter dar [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 129 f.]. Die 'regionale Verbundenheit' bzw. 'regionale Identifikation' der Bevölkerung kann in mehrfacher Hinsicht als Erfolgsfaktor forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen betrachtet werden. Die 'emotionale territoriale Verbundenheit' der Initiativenmitglieder ist Antriebskraft für das gemeinsame Engagement für die Region. Weiterhin ist das Maß der 'regionalen Verbundenheit und Identifikation' der Konsumenten bei der Vermarktung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' erfolgsgestimmend<sup>69</sup>. Nach MANSCHWETUS (1995) wird deshalb das 'Regionalbewußtsein' „[...]als Strategieelement als ein ebenso wichtiger Faktor wie ökonomische Aspekte angesehen.“ [MANSCHWETUS, U. (1995): S. 131]

#### 2.1.1.2 Zweites Potentialfeld: Absatzpotentiale

Das zweite Potentialfeld für Regionen stellen 'Absatzpotentiale' dar, welche sich durch das Absatzvolumen, das Absatzwachstum und die Absatzqualität ('Qualität der Nachfrage') bestimmen. Für die wirtschaftliche Entwicklung sind hierbei vor allem die Branchen von Interesse, die über ein großes und wachsendes Absatzpotential verfügen. Branchenspezifische komparative Vorteile zu anderen Regionen entstehen beim Vorhandensein von spezifischen Absatzpotentialen. Solche Absatzpotentiale können entweder bei einem hohen regionsinternen Marktvolumen oder durch die Nähe zu überregionalen Absatzgebieten (z.B. Ballungsräumen) vorliegen [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 142 ff.]. Da die Initiativenmitgliedsbetriebe überwiegend kleine und mittelgroße forst- und holzwirtschaftliche Betriebe<sup>70</sup> mit zumeist lokalen und regionalen Absatzmärkten sind<sup>71</sup>, versuchen die

---

der Landespflegeverbände ist es, eine Pflege durch Nutzung zu erreichen, d.h. Land- und Forstwirte nutzen die Landschaft so, daß die Landschaft zugleich auch gepflegt wird.“ [DVL & NABU (1999): S. 5]

<sup>68</sup> Hierunter subsumieren sich Begriffe wie 'Heimatbewußtsein', 'regionales Bewußtsein', 'soziales Klima', 'sozio-kulturelle Faktoren', 'Satisfaktionsraum', 'emotionale Ortsgebundenheit', 'Territorialität' oder 'regionale Identität' [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 129 f.].

<sup>69</sup> Bei dem Marketingkonzept 'Aus der Region – für die Region' werden bei der Kommunikationspolitik im wesentlichen die ökonomischen, ökologischen und sozialen Folgen des Konsumverhaltens für die Region herausgestellt.

<sup>70</sup> Diese Betriebsgrößen dürfen als typisch für die Forst- und Holzwirtschaft erachtet werden. Bei der von ROSER (1997) durchgeführten Untersuchung zum Beschaffungs- und Absatzverhalten holzbe- und holzverarbeitender Betriebe im 'Südschwarzwald' gehörten die untersuchten Betriebe fast ausschließlich diesen beiden Größenklassen an. So setzten bspw. nahezu 90% der Holzbau- und Schreinereibetriebe ihre Produkte lokal ab [vgl. ROSER, G. (1997): S. 82 ff].

<sup>71</sup> Empirisch verifizierte Studien konnten die Interdependenz zwischen Absatzorientierung der Betriebe und ihrer Größe aufzeigen. Betriebsgröße und Absatzareal korrelieren negativ miteinander. Für kleine Betriebe haben

bestehenden Regionalinitiativen schwerpunktmäßig auf dem regionalen Markt Absatzpotentiale zu erschließen.<sup>72</sup> Inwiefern der regionale Markt hierbei 'spezifische Absatzpotentiale' für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' besitzt ist im Einzelfall zu prüfen.<sup>73</sup>

### 2.1.1.3 Drittes Potentialfeld: Betriebliche Humanpotentiale

Mit dem 'betrieblichen Humankapital' einer Region werden nicht nur fachliche Qualifikationen von Unternehmensangehörigen zum Ausdruck gebracht (z.B. Berufsabschlüsse), sondern das gesamte Spektrum erfolgsbeeinflussender menschlicher Verhaltenseigenschaften. Das 'betriebliche Humankapital' einer Region ist als 'weicher' Standortfaktor erfolgsrelevant, da Wettbewerbsvorteile „[...] letztendlich immer 'man made' [sind], d.h. menschliche Energie, Kreativität und Fachwissen ist vonnöten, um Erfolge der Unternehmen und damit auch der Region, in der sie beheimatet sind, herbeizuführen.“ [MANSCHWETUS, U. (1995): S. 148]

Für eine Aktivierung des 'betrieblichen Humankapitals' der Region werden in der Literatur regionalwirtschaftliche Strukturen als vorteilhaft betrachtet, bei denen regional konzentrierte Betriebe untereinander durch ein intensives Beziehungsgeflecht aus Wettbewerb und Kooperation verbunden sind<sup>74</sup> [vgl. z.B. BATHELT, H. (1996): o. Sz.; vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 28]. In diesem Zusammenhang wird dem Aufbau 'regionaler Netzwerke' Bedeutung beigemessen. Hierbei sind es nach HEIDENREICH (2000) vor allem die niedrigschwelligen Kontaktmöglichkeiten 'regionaler Netzwerke', die Anregungen jenseits der etablierten Denk- und Verhaltensmuster ermöglichen und die „[...] die Chance zur Weitergabe impliziten, kontextgebundenen, nicht handelbaren Wissens [...]“ [HEIDENREICH, M. (2000): S. 95] erhöhen. Bei der Qualifizierung des 'betrieblichen Humankapitals' sind es vor allem die kleineren und mittleren Betriebe, welche in den Fokus der Maßnahmenplanung zu rücken sind.<sup>75</sup>

---

lokale Absatzmärkte die größte Bedeutung. Mit steigender Betriebsgröße hingegen nimmt die Bedeutung lokaler Absatzmärkte ab, da sich das Absatzareal ausdehnt [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 144].

<sup>72</sup> Zur Erschließung von 'überregionalen' Absatzmärkten erscheint bei vielen Regionalinitiativen der Aufbau gemeinsamer Vertriebsorganisationen erforderlich, da die endverbrauchernahen Initiativenmitgliedsbetriebe überwiegend nicht die Voraussetzungen für einen 'überregionalen' Absatz erfüllen und die einzelbetrieblichen Ressourcen für den Aufbau geeigneter Vertriebsstrukturen fehlen.

<sup>73</sup> Aufgrund der Lage der meisten forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen im strukturschwachen ländlichen Raum ist jedoch kritisch zu hinterfragen, ob der 'regionale' Markt im ausreichenden Maße über Marktvolumen und Marktwachstum für eine Steigerung der Verwendung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' verfügt.

<sup>74</sup> Diese als 'industrial districts' bezeichneten regionalwirtschaftlichen Strukturen werden an späterer Stelle thematisiert [vgl. Kap. 2.3.1.3].

<sup>75</sup> Es „[...] kann vermutet werden, daß die beruflichen Kompetenzen mit wachsender Betriebsgröße tendenziell zunimmt oder zumindest die Großbetriebe mehr Möglichkeiten als Kleinbetriebe haben, durch geeignete Personalpolitik oder die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen ihre 'Qualitätslücken' zu schließen. Dabei sind weniger die technischen, sondern vor allem die Managementqualifikationen der berufliche Engpaß kleinerer Betriebe.“ [MANSCHWETUS, U. (1995): S. 156]

Seitens der Regionalinitiativen werden neben der Vernetzung regionaler Akteure weiterhin 'klassische' Maßnahmen zur Berufsqualifizierung und Weiterbildung betrieben (z.B. Fachvortragsreihen). Dem Marketingbereich kommt hierbei besondere Bedeutung zu, da die forst- und holzwirtschaftlichen Initiativenmitgliedsbetriebe hier wesentliche Defizite aufweisen [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149].

#### **2.1.1.4 Viertes Potentialfeld: Synergieeffekte**

Das vierte Potentialfeld der von MANSCHWETUS (1995) entwickelten 'Systematik regionaler Potentialfelder' weist regionale 'Synergieeffekte' bzw. 'Synergiepotentiale' aus [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 158]. 'Regionale Synergieeffekte' entstehen durch intensive Kooperations- und Verflechtungsstrukturen zwischen Unternehmen und anderen regionalen Akteuren und ermöglichen eine effiziente Gestaltung regionaler Interaktions- und Transaktionsbeziehungen. Theoretisch findet die Aktivierung von 'regionalen Synergiepotentialen' ihre Einbindung in den Kooperations- und Netzwerktheorien unter dem räumlichen Aspekt. Regionalen Kooperations- und Vernetzungsstrukturen wird in der wissenschaftlichen Literatur zunehmend Bedeutung als zentrale Erfolgsdeterminante für die Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen beigemessen [vgl. z.B. PETERS, U. et al. (1996): S. 65; vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 60; vgl. WEYER, J. (2000): S. 1]. Da gerade ungenutzte Synergiemöglichkeiten und hierbei insbesondere unzureichende Kommunikation und Kooperation der regionalen Akteure zur Gründung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen im Bundesgebiet motiviert haben [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149], leitet sich in diesem Feld zentraler Handlungsbedarf für die Initiativen ab. Da sich Kapitel 2.3 ausschließlich der Netzwerk- und Kooperationstheorie widmet und determinierende Faktoren für eine Aktivierung 'regionaler Synergiepotentiale' aufzeigt, soll an dieser Stelle das Potentialfeld 'Synergieeffekte' nicht weiter ausgeführt werden.

#### **2.1.1.5 Fünftes Potentialfeld: Imagepotentiale**

Das schwer zu ändernde 'Image' einer Region<sup>76</sup> bzw. die 'Einstellung' relevanter Zielgruppen zur Region wird als weiterer entwicklungspolitischer Faktor von MANSCHWETUS (1995) angeführt [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 173]. Das Verhaltenskonstrukt der 'Einstellung' zu einem Meinungsobjekt<sup>77</sup> (z.B. Produkte oder Unternehmen) wird nach MEFFERT (1998) in der Konsumentenforschung am häufigsten zur Erklärung des menschlichen Verhaltens herangezogen. Für das Marke-

<sup>76</sup> MANSCHWETUS (1995) definiert das 'Image' einer Region als „[...] das Vorstellungsbild, das Individuen oder Gruppen von einem Gebiet haben [...]“ [MANSCHWETUS, U. (1995): S. 174]

<sup>77</sup> Das 'Image' läßt sich als die Gesamtbeurteilung aller bei Einzelindividuen oder Gruppen bestehender Vorstellungen, Kenntnisse, Erfahrungen und Gefühle zum Meinungsobjekt beschreiben und beinhaltet 1.) affektive (gefühlsmäßige Einschätzung zum Objekt), 2.) kognitive (subjektives Wissen / Gedanken zum Objekt) und 3.) konative Komponenten (Handlungstendenzen zum Objekt). Die 'Einstellung' stellt eine innere Bereitschaft (Prädisposition) von Menschen dar, auf ausgehende Stimuli des Meinungsobjektes konsistent positiv oder negativ zu reagieren [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 113 f.].

ting hat das 'Image' zentrale Bedeutung, da die Einstellungstheorie davon ausgeht, „[...] daß mit zunehmender Stärke der positiven (negativen) Einstellung gegenüber Produkten oder Dienstleistungen die Wahrscheinlichkeit des Kaufes steigt (sinkt).“ [MEFFERT, H. (1998): S. 113 f.] Zwischen dem 'Gesamtimage' einer Region und dem 'Image' von einzelnen 'regionalen Teilbereichen' bestehen starke Wechselwirkungen und es kann ein imagebildender Transfer in beide Richtungen stattfinden.<sup>78</sup>

Das 'Image' der Region bzw. die 'Einstellung' relevanter Zielgruppen zur Region tangieren in mehrfacher Hinsicht die von forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen verfolgten Zielsetzungen. In der vorliegenden Arbeit soll den Konsumentenpräferenzen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' besondere Bedeutung beigemessen werden. Die Konsumentenforschung stellt zum Einfluß der 'Produktherkunft' auf das Konsumentenverhalten und den Imagetransfer 'Region - Produkt' unterschiedliche theoretische Modelle bereit.<sup>79</sup> Ebenso bestehen empirische Studien, die höhere Konsumentenpräferenzen für Nahrungsmittel aus Herkunftsregionen mit positivem Regionsimage aufzeigen [vgl. z.B. HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000): S. 60; vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 29; vgl. WIRTHGEN, A. & SCHMIDT, E. (2000): S. 72]. Der Einfluß der 'regionalen Herkunft' von Holzprodukten auf das Konsumentenverhalten soll in Kapitel 2.2.1 thematisiert werden, da die Herausstellung der 'regionalen Produktherkunft' im Marketing forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen die Aktivierung von 'Absatzpotentialen' für Holzprodukte erwarten läßt.<sup>80</sup>

---

<sup>78</sup> Bspw. kann ein Transfer des 'Gesamtimages' der Region auf regionale Produkte oder Unternehmen der Region stattfinden. Ebenso kann das 'Image' einzelner regionaler Gegebenheiten maßgeblich das 'Gesamtimage' der Region prägen (z.B. das Unternehmen 'Bayer' für Leverkusen oder 'Kuckucksuhren' für den Schwarzwald) [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 178].

<sup>79</sup> Bspw. wäre das 'country-of-origin-effect'-Modell [vgl. ALVENSLEBEN v., R. (2000a): S. 4 ff.] oder die Verhaltenskonstrukte des 'Verbraucher-Ethnozentrismus' [vgl. TSCHEULIN, D. & DAVOINE, E. (o.J.): S. 4 ff.] zu nennen.

<sup>80</sup> Zur Bedeutung der 'regionalen Herkunft' von Holzprodukten für das Konsumentenverhalten lagen bisher keine hinreichenden empirischen Erkenntnisse vor. Erste Einschätzungen ermöglicht die Untersuchung von STEINERT (2002).

### 2.1.1.6 Sechstes Potentialfeld: Etatistische Potentiale

Als sechstes und letztes Potentialfeld regionaler Wettbewerbsfähigkeit weist die Systematik von MANSCHWETUS (1995) 'etatistische Potentiale' aus. Hierunter subsumieren sich neben den allgemeinen Dienstleistungsaufgaben des öffentlichen Sektors vier Bereiche, denen eine Bedeutung für die regionale Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklung beigemessen wird [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 188]:

#### 1.) Subventionen und finanzielle Vergünstigungen/Beihilfen

Als erstes sind staatliche Subventionen und finanzielle Beihilfen anzuführen. Diesen mißt MANSCHWETUS (1995) als regionalen Wettbewerbsfaktor im Gesamtkontext eine geringe Bedeutung bei [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 188 ff.].<sup>81</sup>

#### 2.) Standortabhängige Steuern

Auf regionaler Ebene sind für den steuerlichen Bereich die Grund- und Gewerbesteuer relevant, da die Festlegung der Hebesätze im Ermessen der einzelnen Kommunen liegt. Empirische Untersuchungen konnten jedoch aufzeigen, daß diese Steuern eine untergeordnete Rolle für die Standortwahl von Unternehmen haben [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 193 ff.].

#### 3.) Gesetzliche Rahmenbedingungen

Gesetzen in Form von Bauvorschriften, Planungsvorschriften, Umweltschutzaufgaben, Genehmigungsverfahren oder Produktsicherheitsnormen wird überwiegend ein restriktiver Einfluß auf unternehmerische Aktivitäten beigemessen. Da in Deutschland die gesetzlichen Rahmenbedingungen im Wesentlichen identisch sind, entstehen regionale Wettbewerbsvor- oder -nachteile vor allem durch eine unterschiedliche Anwendung und Auslegung derselben Bestimmungen in den Regionen. Die gesetzlichen Bestimmungen und die regionale Rechtspraxis haben eine ambivalente Natur: Gesetze können ein regionales Entwicklungshemmnis darstellen, zugleich können sie als 'selektive Faktornachteile' auch einen wirtschaftsstimulierenden Einfluß haben.<sup>82</sup> Gesetze stellen demnach nicht ausschließlich einen unternehmerischen Kostenfaktor dar [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 195 ff.].

#### 4.) Art der Verrichtung behördlicher Dienstleistungsaufgaben

Als letzter und sehr bedeutender Bereich des 'etatistischen Potentialfeldes' ist die 'Art der Verrichtung behördlicher Dienstleistungsaufgaben' anzuführen. Der Einfluß einer effizienten Verrichtung öffentlicher Aufgaben auf die Regionalentwicklung offenbart sich zumeist dann, wenn diese mangelhaft ist: Funktionierende, hochentwickelte Märkte bedingen die administrativen Voraussetzungen [vgl.

---

<sup>81</sup> Für forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen haben staatliche Subventionen und finanzielle Beihilfen eine hohe Bedeutung. Ein Großteil der Initiativen ist auf zeitlich befristete öffentliche Anschubsfinanzierung angewiesen [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 69].

<sup>82</sup> Bspw. läßt sich der hohe Qualitätsstandard japanischer Produkte z.T. auf die Einführung restriktiver gesetzlicher Auflagen in den 50er und 60er Jahren zurückführen [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 195 ff.].

MANSCHWETUS, U. (1995): S. 197 f.]. „Wenn der staatlich-administrative Bereich [...] als ein Wettbewerbsfaktor gilt, dann sind auf ihn gerichtete Aktivitäten zur Effizienzerhöhung unmittelbar entwicklungsfördernde Maßnahmen. [...] In diesem Sinne ist ein häufig gefordertes 'Behördenmanagement', das zu mehr Markt- und Bürgernahe führt, ein komplementäres Aufgabengebiet zum Regionalmarketing.“ [MANSCHWETUS, U. (1995): S. 199]

### **2.1.1.7 Zusammenfassende Betrachtung regionaler Potentialfelder**

Wie bereits einleitend dargestellt wurde, haben insbesondere ungenutzte Potentiale und wahrgenommene Defizite in der Region zur Gründung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen motiviert. Hierbei sind an erster Stelle die unausgeschöpften Holzzuwächse und die nicht genutzten Synergienmöglichkeiten regionaler Akteure, insbesondere deren unzureichende Kommunikation und Kooperation, anzuführen. Weiterhin stellt sich die regionale Nachfrage nach Holzprodukten 'regionaler Herkunft' häufig als unbefriedigend dar. Zudem weisen die forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe vorwiegend Marketing-Schwächen auf [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 51 ff.; vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149]. Der von MANSCHWETUS (1995) entwickelten 'Systematik regionaler Potentialfelder' folgend, sind bei den Initiativenbemühungen, regionale Potentiale zu aktivieren<sup>83</sup>, in unterschiedlicher Intensität sämtliche zuvor vorgestellten Potentialfelder tangiert. Wirkungen lassen die Initiativen auf betrieblicher Mitgliederebene erwarten, wenn sie die bestehenden Potentiale einer Region aktivieren können.

Für die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit und die Bemühungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen Potentiale, der Region zu aktivieren, lassen sich insbesondere nachfolgende Schlußfolgerungen ziehen:

#### 1.) Basispotentiale

Während den 'harten' Faktoren des Potentialfeldes der 'Basispotentiale' in der Literatur schon immer ein Stellenwert für die Regionalentwicklung beigemessen wird, erfahren 'weiche' Standortfaktoren aufgrund ihrer verhaltenssteuernden Wirkung zunehmend Bedeutung [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 213]. Bei den 'Basispotentialen' konnte aufgezeigt werden, daß der regionalen 'Rohstoffbasis' als entwicklungsdeterminierendem Faktor unter den heutigen Bedingungen tendenziell eine geringere Bedeutung beizumessen ist. Im Zuge der erforderlichen Richtungskorrektur hin zu einer 'nachhaltigen Entwicklung', ist jedoch mittel- bis langfristig ein Bedeutungszuwachs 'natürlicher Ressourcen' und unausgeschöpfter Rohholzzuwächse zu erwarten. Bei den 'Basispotentialen' der Region erscheinen 'weiche' Standortfaktoren wie das Maß der 'regionalen Verbundenheit und Identifikation' der Bevölkerung sowohl für das Engagement der Initiativenmitglieder, wie auch für das Konsumenten-

---

<sup>83</sup> Bspw. in der Umkehrbetrachtung: bestehende Defizite abzubauen.

tenverhalten bei der Vermarktung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' als ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

## 2.) Absatzpotentiale

Komparative Vorteile im Potentialfeld 'Absatzpotentiale' besitzt eine Region 'endogen', wenn sie entweder ein hohes regionsinternes Marktvolumen aufweist oder 'exogen' durch die Nähe zu Agglomerationsräumen. Die Bedeutung der 'endogenen' Absatzpotentiale der Region nimmt für den Einzelbetrieb tendenziell mit dessen Größe ab. Je größer der Betrieb bzw. eine Branche, ist desto stärker ist sie auf territorial ausgedehnte, überregionale Absatzmärkte angewiesen [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 214 f.]. Die Mitgliedsbetriebe forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen sind als kleine und mittelgroße Betriebe überwiegend auf lokalen und regionalen Absatz- und Beschaffungsmärkten engagiert. Aufgrund dieser einzelbetrieblichen Voraussetzungen fokussieren sich die bestehenden Regionalinitiativen auch überwiegend auf den regionalen Markt. Inwiefern auf dem regionalen Markt latente Absatzpotentiale bestehen ist im Einzelfall zu prüfen. Jedoch erscheint ein Absatzerfolg auf dem 'regionalen' Markt für einen erfolgsversprechenden 'überregionalen' Absatz erforderlich, da die Erfahrungen und Kenntnisse für die Vermarktung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' auf dem 'regionalen' Markt entstehen.<sup>84</sup>

## 3.) Betriebliche Humanpotentiale

Der Einfluß des 'beruflichen Humankapitals' als dominanter Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen und deren Betriebe ist unumstritten. Im Kontext forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen sind sowohl die 'fachlichen Berufs- oder Bildungsqualifikationen' der Betriebsangehörigen, wie auch das schwer faßbare 'implizite, kontextgebundene Wissen' der Region von Relevanz. Bei der fachlichen Qualifizierung ist der 'Marketingbereich' hervorzuheben, da nach BECKER (2000a) betriebliche Marketing-Schwächen als eine zentrale Ursache für ungenutzte Absatzpotentiale zu betrachten sind [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149]. Zur Aktivierung des 'beruflichen Humankapitals' erweisen sich regionalwirtschaftliche Strukturen mit konzentrierten Betrieben einer Branche bzw. eines Branchenclusters, die in einem intensiven Geflecht aus Wettbewerb und Kooperation zueinander stehen, als vorteilhaft. Um Wirkungen bei der Aktivierung des 'betrieblichen Humankapitals' der Mitgliedsbetriebe zu erzielen, ist eine intensivere Vernetzung der regionalen Akteure in 'regionalen Netzwerken' besonders erfolgsversprechend. In Bezug auf das 'betriebliche Humankapital' einer Region lassen sich regionale Strukturschwächen auch als Folge einer „[...] Inflexibilität der Individuen inter-

---

<sup>84</sup> Für den ländlichen Raum bietet die Verbindung von Produktvermarktung (Aktivierung von Absatzpotentia- len), Naturschutz und Tourismus nach SCHWEPPE-KRAFT (2003) weiterhin erfolgsversprechende Chancen eine nachhaltige Regionalentwicklung zu initiieren [vgl. SCHWEPPE-KRAFT, B. (2003): S. 293].

pretieren, da sie in diesem Fall auf Marktveränderungen nicht durch geeignete Initiativen<sup>85</sup> reagieren.“  
[MANSCHWETUS, U. (1995): S. 154 f.]

#### 4.) Synergiepotentiale

Die Aktivierung 'regionaler Synergien' zwischen forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben und anderen regionalen Akteuren läßt sich als prädominante Erfolgsvoraussetzung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen herausstellen. Hierfür sind seitens der Initiativen geeignete Maßnahmen zu ergreifen, um Kooperations- und Vernetzungsstrukturen in der Region aufzubauen und zu intensivieren. Hoch vernetzte regionalwirtschaftliche Strukturen fördern eine effizientere Gestaltung der Interaktions- und Transaktionsbeziehungen der regionalen Akteure und initiieren die Entfaltung regionaler Synergieeffekte. MANSCHWETUS (1995) erachtet hierbei Interaktionsprozesse zwischen den Mitgliedern eines regionalen 'Clusters' und anderen Akteuren als besonders relevant, da so „[...] produkttechnische Neuerungen, Modetrends oder andere, für die Leistungserstellung der Unternehmen wichtige Neuigkeiten ausgetauscht [werden]. Die Informationen diffundieren in horizontaler (zwischen Unternehmen derselben oder verwandter Branchen) sowie vertikaler Richtung (zwischen Zuliefer- und Abnehmerbetrieben) und bewirken so Innovationsimpulse, die das Gesamtsystem aufwerten. Die Synergiepotentiale verstärken sich noch bei regionalen Netzwerken. [...] Damit ist das Ziel verbunden, durch intraregionale Kooperation interregionale Wettbewerbsvorteile zu erzielen.“  
[MANSCHWETUS, U. (1995): S. 214] Inwiefern 'regionale Netzwerke' als elementare Voraussetzung für die Entstehung weiterer Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen zu betrachten sind, ist nachfolgend zu prüfen.

#### 5.) Imagepotentiale

Aus dem vorgestellten Potentialfeld 'Imageeffekte' läßt sich für die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit ableiten, daß die Herausstellung der 'regionalen Produktherkunft' im Marketing von Holzprodukten Chancen für jene Regionen aufzeigt, die ein positives 'Regionsimage' besitzen, da bei einer positiven 'Einstellung' der Konsumenten zur Region und deren Produkte die Kaufwahrscheinlichkeit steigt. Neben den regionalen 'Absatzpotentialen' beeinflußt das 'Image' einer Region die Aktivierung anderer Potentialfelder maßgeblich. Seitens der forst- und holzwirtschaftlichen Initiativen ist deshalb das 'Image' der Region bei relevanten Zielgruppen zu identifizieren und im Regionalmarketing gezielt zu integrieren. Bei bestehenden 'Imagedefiziten' der Region, der Forst- und Holzwirtschaft oder von Holzprodukten sind Maßnahmen zur Imagekorrektur zu ergreifen. Hierbei ist jedoch zu beachten, daß das Image von Meinungsobjekten häufig verfestigt und schwer zu ändern ist. Korrekturen am 'Gesamtimage' der Region dürften deshalb auch nur in einem langwierigen Prozeß und in Kooperation mit weiteren regionalen Akteuren (z.B. Tourismusbranche oder Wirtschaftsfördergesellschaften) möglich sein.

---

<sup>85</sup> Die Gründung der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen kann in diesem Kontext auch als Initia-

## 6.) Etatistische Potentiale

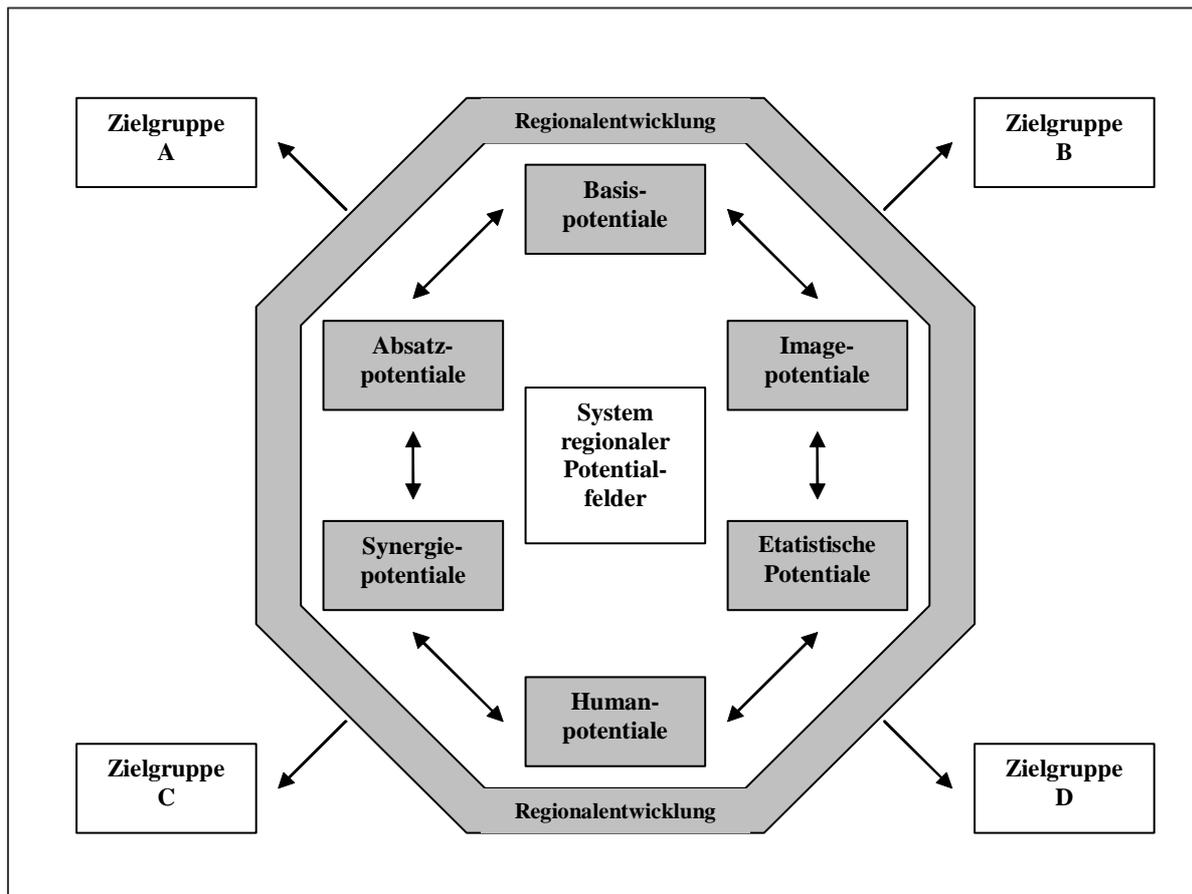
Unter dem Potentialfeld 'etatistische Potentiale' subsumieren sich die von der öffentlichen Hand gesteuerten Einflußgrößen. Während der Einfluß von Fördermitteln im regionalspezifischen Kontext häufig überschätzt wird, wird den Maßnahmen zur Effizienzsteigerung öffentlicher Dienstleistungsaufgaben häufig nicht der erforderliche Stellenwert beigemessen. Gerade sie können ein wesentliches Instrument der Wirtschaftsförderung darstellen, insbesondere wenn Verwaltungsmißstände bestehen [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 204 ff.]. Durch die Einbindung öffentlicher und nicht-öffentlicher Akteure in den Regionalinitiativen können diese als 'public-private-partnerships' interpretiert werden. Diese Strukturen erscheinen zur Effizienzsteigerung öffentlicher Dienstleistungsaufgaben erfolversprechend und lassen Wirkungen erwarten.

### **2.1.2 Regionalmarketing als methodischer Ansatz der Regionalentwicklung**

Um die Wettbewerbsposition und damit den Entwicklungsstand von Regionen zu verbessern ist es erforderlich, „[...] diejenigen Faktoren zu identifizieren, die maßgeblich die Position eines Gebietes im Wettbewerbsgefüge determinieren. Auf dieser Basis ist es möglich, problemadäquate Handlungsstrategien zu generieren.“ [MANSCHWETUS, U. (1995): S. 213] Marketing für Regionen ('Regionalmarketing') kann hierbei als methodische Vorgehensweise zur Verbesserung der Wettbewerbsposition von Regionen verwandt werden und stellt ein wesentliches Instrument zur Regionalentwicklung dar. Nachfolgend sollen zuerst die Einbindung des 'Regionalmarketings' im Kontext der Regionalentwicklung aufgezeigt und anschließend die elementaren Wirkungszusammenhänge für eine Aktivierung 'regionaler Potentiale' dargestellt werden.

#### **2.1.2.1 Regionalmarketing als Instrument der Regionalentwicklung**

Die vorgestellten sechs regionalen Potentialfelder stellen ein komplexes System interdependierender Faktoren dar. Die wesentliche Herausforderung der Regionalentwicklung stellt die Identifizierung der Wirkungszusammenhänge sowie die Gestaltung und Verknüpfung innerhalb und zwischen den Potentialfeldern dar. Sämtliche Maßnahmen, welche auf die Verbesserung der Wettbewerbsposition von Regionen zielen, lassen sich zwei strategischen Elementarstoßrichtungen zuordnen: 1.) die Gestaltung der regionalen Potentialfelder sowie 2.) die Gestaltung der Beziehungen zwischen der Region und relevanten Zielgruppen [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 200 ff.]. Die nachfolgende Abbildung 1 stellt diese Zusammenhänge graphisch dar.



**Abbildung 1:** Regionalentwicklung als System zur Gestaltung regionaler Potentialfelder und Beziehungen zwischen der Region und ihren Zielgruppen. Quelle: vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 201

Die Problemstellungen vor der Regionen im interregionalen Wettbewerbsgefüge stehen, zeigt deutliche Parallelen zur Situation von Unternehmen auf. Regionen sind gezwungen ihre Position im Wettbewerbsgefüge kontinuierlich zu verbessern, um ihre Entwicklung und letztendlich ihren Fortbestand sicherzustellen. Für die Regionalentwicklung liegt es deshalb nahe, die bewährten Lösungsansätze des 'unternehmerischen Marketings' auf regionalentwicklungsspezifische Problemstellungen zu übertragen und anzupassen. Für die Zielsetzungen und die Elementarstrategien der 'Regionalentwicklung' zeigt der 'Marketingansatz' als ganzheitliche Führungskonzeption wesentliche Vorteile auf.

'Regionalmarketing' wird in diesem Zusammenhang als 'Beziehungsmarketing (relationship-marketing)' verstanden, welches den Aufbau langfristiger Beziehungen zwischen der Region und relevanten Zielgruppen über eine zielgerichtete Analyse, Selektion, Steuerung und Kontrolle anstrebt, um strategische Wettbewerbsvorteile für Regionen zu erreichen<sup>86</sup> [vgl. NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 11]. Das hierbei zugrundeliegende 'Marketingverständnis' löst das klassische 'Transaktionsmarketing (Be-

<sup>86</sup> Der Wandel von einem 'transaktionsorientierten' Marketing hin zu einem 'beziehungsorientierten' Marketing wird in der anglo-amerikanischen Literatur als Paradigmenwechsel im Marketing bezeichnet. NIESCHLAG et al. (2002) bezweifeln jedoch, ob es sich hierbei um eine fundamentale Neuorientierung handelt und nicht viel-

einflussungsmarketing)' mit seiner instrumentellen und auf kurzfristigen Erfolg ausgerichteten Momentbetrachtung ab und überführt 'Marketing' hin zu einer prozessualen, ganzheitlichen und dynamisch angelegten Betrachtung von langfristig ausgerichteten Austauschbeziehungen. Diesem 'Marketingverständnis' liegt das 'Paradigma interaktiver Netzwerke' zugrunde, nach dem einmalige Transaktionen für das Verständnis von Akteursbeziehungen und die Genese neuartiger Organisationsstrukturen (z.B. strategische Allianzen oder Netzwerkorganisationen) als nicht adäquat betrachtet werden. Ein solches 'beziehungsorientiertes Regionalmarketing' läßt sich als partnerschaftliche Form externer und interner Anspruchsgruppen der Region interpretieren. Nach MEFFERT (1998) ist für ein solches 'beziehungsorientiertes' Marketing 'Vertrauen' für langfristige Akteursbeziehungen, ebenso wie eine starke 'corporate identity' für eine marktorientierte Vernetzung Grundvoraussetzung [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 25 f.].

Unter 'Regionalmarketing' soll in der vorliegenden Arbeit „[...] ein marktorientiertes Steuerungskonzept zur Entwicklung von Regionen [verstanden werden]. Es hat die Gestaltung der Beziehungen zwischen Regionen und ihren Marktpartnern<sup>87</sup> zum Gegenstand.“ [MANSCHWETUS, U. (1995): S. 32] BESCH und HAUSLADEN (1999) definieren 'Regionalmarketing' im selben Sinne „[...] als eine Maßnahme für den Einsatz einer Marketingkonzeption zur Formung von Beziehungen zwischen verschiedenen Marktpartnern und einem Gebiet innerer Homogenität [...]“ [BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 7]. 'Regionalmarketing' zielt hierbei sowohl auf die Gestaltung der Beziehungen zwischen einer Region und deren relevanten Zielgruppen, wie auch auf die Gestaltung regionaler Potentialfelder. Bei einer Reflektion der Charakteristiken der einzelnen Potentialfelder, erscheinen vor allem 'beziehungsorientierte' Handlungsstrategien für eine Aktivierung der 'weichen' Potentialfelder erforderlich. Aufgrund der beziehungsorientierten Ausrichtung ist 'Regionalmarketing' im hohen Maße multifunktional und zeigt je nach Anwendungsbereich unterschiedliche Charakteristiken. Ein solches 'relationship marketing' einer Region kann sowohl auf den Aufbau regionaler Akteursnetzwerke zur Aktivierung von Synergiepotentialen, wie auch auf die Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' zielen.

### **2.1.2.2 Analysefelder und Konzeptionsebenen des Regionalmarketings**

Nach BECKER (1998) läßt sich 'Marketing' als marktorientiertes Führungskonzept nur dann konsequent implementieren, wenn dem Handeln ein schlüssig abgeleitetes, individuelles Marketingkonzept zugrunde liegt. Die Notwendigkeit zu einem konzeptionellen Marketing leitet sich aus der Umwelt und dem Umfeld von Organisationen ab, die einem ständigen Wandel unterliegen. Ebenso sind die

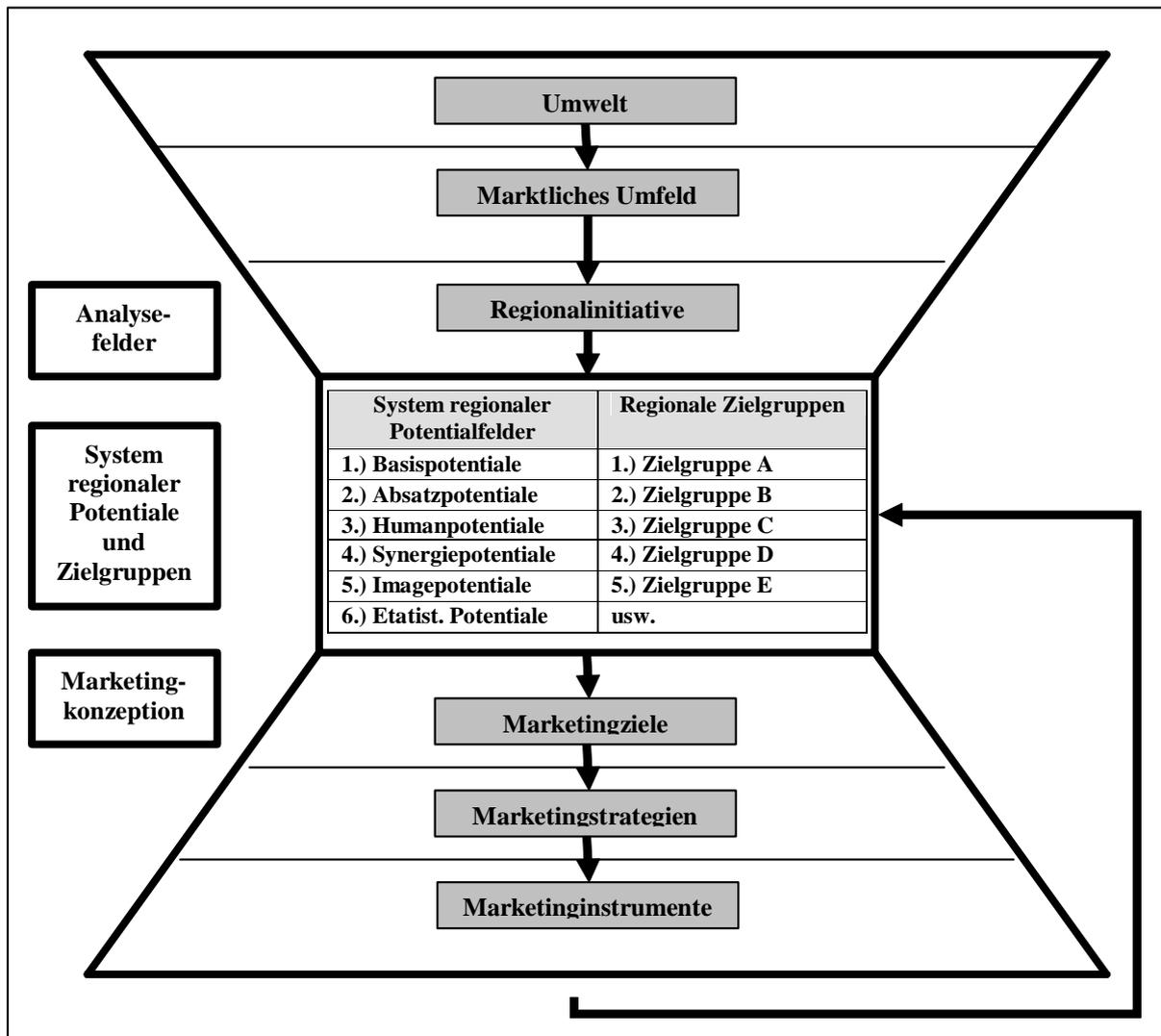
---

mehr um eine Neuakzentuierung ausgewählter Aspekte des traditionellen Marketings [vgl. NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 11].

<sup>87</sup> Bzw. Interessengruppen, wenn im Sinne des 'generischen Marketings' auch Akteure von 'non-profit-Märkten', wie z.B. Kultur oder Bildung, als Marktpartner verstanden werden.

operativen Marketinginstrumente und deren Kombinationsvarianten zu vielfältig, „ [...] als daß ein nicht bewußt gesteuerter Marketingprozeß möglich bzw. ökonomisch sinnvoll wäre.“ [BECKER, J. (1998): S. 3] Ein konzeptionelles Marketing mit den drei Entscheidungsebenen 'Marketingziele', 'Marketingstrategien' und 'Marketinginstrumente' bedarf vorab der Beschaffung und Analyse relevanter Informationen zur derzeitigen und zukünftigen Situation marketingtreibender Organisationen. Hierbei lassen sich organisationsinterne und -externe Rahmenbedingungen unterscheiden. Während die internen Rahmenbedingungen die marketingtreibenden Organisationen betreffen, lassen sich die externen Rahmenbedingungen weiter in das direkte 'marktliche Umfeld' und die 'Umwelt' von Organisationen differenzieren [vgl. NIESCHLAG, R. et al (2002): S. 68 f.].

Im vorliegenden Fall sind forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen die organisationalen Träger des 'Regionalmarketings' und streben eine bedingt sektorale, nachhaltige Regionalentwicklung an. Auf Grundlage der Analyse der organisationsexternen 'Umwelt' und des 'marktlichen Umfeldes', aber auch der 'organisationsinternen Bedingungen' forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen, lassen sich 'regionale Potentiale' und 'Zielgruppen der Region' ableiten. Aufbauend auf den identifizierten 'regionalen Potentialen und Zielgruppen' kann eine 'Regionalmarketingkonzeption' entwickelt werden. Die operativen 'Marketinginstrumente' zielen wiederum auf die Gestaltung der zuvor identifizierten 'regionalen Potentialfelder' und die Beziehungen zwischen der Region und deren 'relevanten Zielgruppen'. Da die Initiativen keine umfassende Regionalentwicklung, zielen die Marketinginstrumente selektiv auf die forst- und holzwirtschaftlich relevanten Potentialfelder und Zielgruppen der Region. Diese elementaren Zusammenhänge zwischen den 1.) Analysefeldern für Regionalmarketingentscheidungen, 2.) der Identifizierung regionaler Potentiale und Zielgruppen sowie 3.) der Entwicklung einer Konzeption des 'Regionalmarketings' forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen sind nachfolgend in Abbildung 2 in ihren Grundzügen aufgezeigt.



**Abbildung 2:** Zentrale Elemente des Regionalmarketings: Analysefelder für Marketingentscheidungen, System regionaler Potentiale und Zielgruppen sowie Konzeptionsebene des Regionalmarketings. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BECKER, J. (1998): S. 93 und NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 69

Zu diesen drei Elementen des 'Regionalmarketings' sind nachfolgende Ergänzungen im Kontext forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen anzuführen:

#### 1.) Analysefelder für Marketingentscheidungen

Für Marketingentscheidungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen ist die Informationsbeschaffung und -analyse zur initiativenexternen a.) 'Umwelt' und b.) zum 'marktlichen Umfeld' sowie c.) der 'initiativeninternen Bedingungen' erforderlich.

##### a.) Umwelt

Unter der 'Umwelt' subsumieren sich die Faktoren, welche die globalen bzw. generellen Rahmenbedingungen von marketingtreibenden Organisationen determinieren. Diese stellen die allgemeine Einbettung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen dar und können nur bedingt beeinflusst werden. Von zentraler Bedeutung ist es deshalb die Möglichkeiten und Grenzen der 'Umwelt' für das

Marketing zu erkennen und in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen. Aufgrund der Vielzahl von Faktoren des Makrosystems 'Umwelt' können nur wenige relevante Schlüsselgrößen erfaßt und analysiert werden.<sup>88</sup> NIESCHLAG et al. (2002) schlagen eine Systematik zur Differenzierung der 'Umwelt' in ökonomische, soziokulturelle, technologische, physische und politisch-rechtliche Komponenten vor [vgl. NIESCHLAG, R. et al (2002): S. 98 ff.].

b.) Marktliches Umfeld

Der Analyse des 'marktlichen Umfelds' kommt mit die größte Bedeutung zu, da der Marketinggedanke eine konsequente Ausrichtung von Organisationen auf die Erfordernisse des Marktes postuliert. Im Kontext forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen sind die zentralen Elemente des 'marktlichen Umfeldes' die 'Bedarfsträger'<sup>89</sup> und die 'Wettbewerber' [vgl. NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 88 ff.]. Im Analyseprozeß des 'Regionalmarketings' leiten sich anhand der 'Bedarfsträger' die 'relevanten Zielgruppen' für die Initiativen ab. Unter Einbeziehung der 'initiativeninternen Bedingungen' können in Relation zu den 'Wettbewerbern' Marketingstärken und -schwächen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen identifiziert werden. Für eine Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' sind als Wettbewerber bspw. überregionale Anbieter von Holzprodukten sowie die regionalen und überregionalen Anbieter von Holzsubstituten in die Analyse mit einzubeziehen.

c.) Initiativeninterne Bedingungen forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen

Die vorhandenen Ressourcen, bestehenden Leitlinien und strukturelle Gegebenheiten gehen als zentrale initiativeninterne Faktoren in den Analyseprozeß ein. Bedeutsam bei den vorhandenen Ressourcen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen und ihrer Mitgliedsbetriebe sind vor allem sachliche, finanzielle, personelle und informationelle Ressourcen sowie spezifische Kernkompetenzen. Unter Leitlinien sind die Organisationsphilosophie, -kultur und -identität zusammengefaßt. Diese nehmen maßgeblichen Einfluß auf die Ausgestaltung der Marketingziele und -strategien [vgl. NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 70 ff.].

---

<sup>88</sup> Ein politisch-rechtlicher Schlüsselfaktor aus Sicht forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen stellt bspw. das 'Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG)' darstellen, welches Chancen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' im Holzenergiebereich bietet.

<sup>89</sup> Die Begriffe Bedarfsträger, Nachfrager, Käufer, Abnehmer und Verbraucher bzw. Konsument werden in den Wirtschaftswissenschaften häufig synonym verwendet, jedoch bestehen elementare Unterschiede. Nicht jeder Marktteilnehmer, der einen Bedarf hat (Bedarfsträger), fragt diesen nach (Nachfrager), kauft bzw. nimmt ab (Käufer bzw. Abnehmer) und verbraucht bzw. konsumiert (Verbraucher bzw. Konsument). Als Kunden wiederum können solche Abnehmer definiert werden, die bei einem bestimmten Anbieter ihren Bedarf decken [vgl. NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 88].

## 2.) Identifizierung von regionalen Potentialen und Zielgruppen

Als Kondensat der vorangegangenen Informationsbeschaffungs- und Analyseschritte<sup>90</sup> zur 'Umwelt', dem 'marktlichen Umfeld' sowie der 'organisationsinternen Bedingungen' lassen sich 'Potentiale' und 'Zielgruppen' des 'Regionalmarketings' forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen identifizieren. Da forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen eine Verbesserung der Wettbewerbsposition von Holzprodukten 'regionaler Herkunft', der forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe der Region sowie der (Wirtschafts-)Region anstreben, liegt der Fokus der Zielgruppen- und Potentialidentifizierung auf der 'Region'. Entgegen dem einzelbetrieblichen Marketing werden nicht Potentiale und Zielgruppen zur Verbesserung der Wettbewerbsposition forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen identifiziert, sondern solche der 'Region'. Die Initiativen stellen im Kontext der Regionalentwicklung die organisationalen Träger des 'Regionalmarketings' dar.

## 3.) Entwicklung einer Marketingkonzeption

Eine Marketingkonzeption stellt einen schlüssigen, ganzheitlichen Handlungsplan ('Fahrplan') dar. In drei hierarchischen Stufen werden in einem ersten Schritt die Marketingziele formuliert ('Wunschorte'), in einem zweiten Schritt die für eine Zielrealisierung geeigneten Strategien ('Routen') bestimmt und als letzter Schritt eine adäquate Zusammenstellung der Marketinginstrumente ('Beförderungsmittel') festgelegt. Die Kombination der einzelnen Marketinginstrumente wird als Marketing-Mix bezeichnet [vgl. BECKER, J. (1998): S. 5]. In Abhängigkeit vom Anwendungsfeld des 'Regionalmarketings', wie z.B. die Aktivierung von Absatzpotentialen oder Synergieeffekten der Region, ist die Ausgestaltung der strategischen und operativen Ebene der Marketingkonzeption unterschiedlich. In Kapitel 2.2.3 wird vertiefend die idealtypische Marketingkonzeption forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen für die Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' vorgestellt.

### **2.1.2.3 Aktivierung regionaler Potentiale durch Regionalmarketing**

Den forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen offeriert sich im Rahmen des 'Regionalmarketings' eine Vielzahl von Möglichkeiten, auf die sechs Potentialfelder und die relevanten Zielgruppen einzuwirken und dadurch die Entwicklung ihrer 'Region' zu gestalten. Die Potentiale und Zielgruppen einer Region existieren hierbei nicht isoliert voneinander. Konvergierende und divergierende Interdependenzen liegen sowohl zwischen den Einzelpotentialen und Potentialfeldern als auch zwischen den Zielgruppen vor. Dem 'Marketing' kommt in diesem komplexen System regionaler Potentiale und Zielgruppen die Aufgabe zu, die Wirkungszusammenhänge zielkonform im Sinne der 'Regionalentwicklung' zu steuern. 'Regionalmarketing' soll hierbei durch geeignete Maßnahmen in dieses Wechsel-

---

<sup>90</sup> Einen treffenden Überblick zu Analysemethoden zur Generierung strategisch relevanter Informationen für Marketingentscheidungen bieten NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 102 ff.

spiel eingreifen und regionale Entwicklungsimpulse induzieren [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 205 ff.].

Aus der Summe der zuvor aufgeführten sechs Potentialfelder leitet sich ein 'regionales Gesamtpotential' ab. Dieses ist bei einer sektoralen Betrachtung differenziert zu bewerten, da die Standortanforderungen einzelner Branchen und Betriebe unterschiedlich sind. Die Identifizierung der erforderlichen Standortausstattung für einzelne Branchen ist deshalb von Bedeutung [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 110 f.]. Da die Potentiale und Zielgruppen eines Raums in ihrer Ganzheit die Entwicklung von Regionen determinieren, bergen Lösungsansätze, die sich nur auf einzelne Potentialfelder und Zielgruppen fokussieren, tendenziell die Gefahr fehlzuschlagen. Wesentliche Entwicklungsdeterminanten dürften bei solch einem Vorgehen unberücksichtigt bleiben. So können Maßnahmen die zu einer positiven Veränderung eines Potentialfeldes führen, ein anderes gravierend negativ beeinflussen<sup>91</sup>, weshalb isolierte Betrachtungsweisen die Gefahr in sich bergen, zu einseitigen Interpretationen und falschen Schlußfolgerungen zu führen [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 212].

Da die personellen, finanziellen, materiellen und zeitlichen Ressourcen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen begrenzt sind, bedarf es bei der Generierung von Handlungsstrategien der Selektion und Schwerpunktsetzung in Bezug auf einzelne Potentialfelder und Zielgruppen. Insbesondere eine regionspezifische Hierarchisierung der Potentialfelder und Einzelpotentiale nach ihrer Bedeutung für die Entwicklung der jeweiligen Region ist erforderlich. Hier ist HEINE (1989) und MANSCHWETUS (1995) zu widersprechen, die ein solches Vorhaben kritisch hinterfragen<sup>92</sup> [vgl. HEINE, M. (1989): S. 186; vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 212].

Einen weiteren Aspekt, welchen es bei regionalentwicklungsspezifischen Fragestellungen zu berücksichtigen gilt, stellt der ambivalente Charakter regionaler Potentiale dar. In der wissenschaftlichen Diskussion um den Einfluß regionaler Potentiale wird häufig die Ansicht vertreten, daß zwischen einer quantitativ und qualitativ hohen Potentialausstattung und der Entwicklung einer Region ein direkter Zusammenhang besteht. Demnach wird das Vorhandensein vieler regionaler Potentiale als förderlich

---

<sup>91</sup> Bspw. können umfangreiche Investitionsmaßnahmen zur Verbesserung der 'Verkehrsinfrastruktur' des Potentialfeldes 'Basispotentiale' zu einer deutlichen Reduktion des Potentialbereiches 'Landschaftsästhetik' führen.

<sup>92</sup> HEINE (1989) scheinen „[...] regionalwissenschaftliche Arbeiten, die gleichsam eine Hierarchisierung der einzelnen Standortfaktoren ins Zentrum ihrer Abhandlungen rücken, tendenziell an dem eigentlichen Problem vorbeizuschießen: Die Frage, ob wohl den regionalen Arbeitsmarktkonstellationen oder den günstigen Verkehrsanschlüssen der zentrale Stellenwert zukomme, erinnert an Problemaufrisse, die wissen möchten, ob denn nun der rechte Arm wichtiger sei als das linke Bein.“ [HEINE, M. (1989): S. 186] MANSCHWETUS (1995) verweist auf methodische Probleme Standortfaktoren einer ordinalen Messung zu unterziehen und sie nach ihrer Bedeutung für die Region zu systematisieren, insbesondere da sich einige Potentiale einer ordinalen (kardinalen) Messung entziehen [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 212]. Hinzuzufügen wäre, daß das System entwicklungsdeterminierender Faktoren theoretisch unendliche viele Potentiale aufweisen kann und die Wirkungszusammenhänge in diesem hochkomplexen System z.T. unbekannt sind.

für die Regionalentwicklung erachtet. Treten Engpässe bei den Potentialen auf bzw. sind diese regional nicht verfügbar, wird die Entwicklung der Region gehemmt. In solchen Fällen wird häufig als Handlungsempfehlung ausgesprochen, die regionalen Engpässe zu identifizieren und als Wachstumsbremsen zu beseitigen. Jedoch sind regionale Potentiale bzw. Defizite von sehr ambivalenter Natur. Regionale Defizite, wie bspw. eine unzureichende Ressourcenausstattung, können ebenso regionales Wachstum induzieren [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 136 f.]. „Potentialmangel, Nichtverfügbarkeit oder eingeschränkte Nutzungsmöglichkeiten der Potentiale tragen [...] häufig zu Innovationen bei, die wiederum zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen für Unternehmen führen können und damit auch der Region, in der sie ansässig, sind zugute kommen.“<sup>93</sup> [MANSCHWETUS, U. (1995): S. 139]

Um regionale Potentiale gezielt zu aktivieren, bedarf es weiterhin einer Auseinandersetzung mit deren Charakteristiken. Einen ersten Zugang bietet die idealtypische Unterscheidung in 'endogene' und 'exogene' Potentiale einer Region. Unter 'endogenen' Potentialen werden solche Faktoren verstanden, die 'in der Region liegen' und weitgehend ohne überregionale Beeinflussung durch regionale Akteure gestaltbar sind. Hingegen sind 'exogene' Potentiale außerhalb der Region lokalisiert und nicht ausschließlich durch regionale Akteure gestaltbar. In der nachfolgenden Tabelle 1 sind weitere Kriterien zur Charakterisierung regionaler Potentiale aufgeführt.

Kriterium	Unterscheidungsmerkmal	
<b>Aktuelle Nutzung</b>	Ruhende	Aktive
<b>Nutzbarkeit</b>	Zeitlich unbegrenzt nutzbar	Zeitlich begrenzt nutzbar
<b>Zeitbezug</b>	Längerfristig	Kurzfristig
<b>Relativität</b>	Absolute	Relative
<b>Branchenbedeutung</b>	Notwendig	Förderlich
<b>Spezifität</b>	Allgemein	Speziell
<b>Substituierbarkeit</b>	Leicht substituierbar	Schwer substituierbar
<b>Mobilität</b>	Mobil	Immobil

**Tabelle 1:** Systematisierung regionaler Potentiale nach ihren Charakteristiken. Quelle: vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 132

<sup>93</sup> Beispielhaft für innovative Entwicklungen aufgrund von Ressourcenengpässen nennt MANSCHWETUS (1995) die in Japan entwickelten 'just in time'-Konzepte und andere platzsparende Produktionsverfahren, welche durch hohe Bodenpreise und beengte Raumverhältnisse initiiert wurden [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 138].

Nach MANSCHWETUS (1995) lassen sich in Abhängigkeit von der Ausprägung regionaler Potentiale nachfolgende Schlußfolgerungen für die Regionalentwicklung ziehen [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 131 ff.]:

1.) Aktuelle Nutzung

Eine erste Unterscheidung regionaler Potentiale bietet die Einteilung in 'aktive Potentiale' (aktuelle Nutzung) und 'ruhende Potentiale' (aktuell keine Nutzung). Für die Regionalentwicklung sind insbesondere ruhende Potentiale von Bedeutung, da sie 'regionale Reserven' darstellen, deren Aktivierung regionale Wachstumsimpulse auslösen kann [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 131].

2.) Nutzbarkeit

Nach der Nutzbarkeit lassen sich 'unbegrenzt nutzbare' Potentiale (z.B. regionale Rohholzbasis) und 'begrenzt nutzbare' Potentiale der Region (z.B. fossile Energieträger) unterscheiden [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 132].

3.) Zeitbezug

Bei den regionalen Potentialen ist weiterhin der Zeithorizont von Bedeutung. Für eine strategisch angelegte Planung der Regionalentwicklung sind vor allem die 'längerfristigen' Potentiale bedeutsam, während 'kurzfristige' Potentiale (z.B. niedrige Lohnkosten) tendenziell einen 'flüchtigen' Charakter aufweisen [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 133].

4.) Relativität

Hinter der Kategorie 'Relativität' verbirgt sich die Bedeutung regionaler Potentiale im interregionalen Vergleich. Nicht die bloße Existenz von Potentialen ist für die Regionalentwicklung ausschlaggebend, sondern ob sich aus diesen Faktoren komparative Vor- und Nachteile im interregionalen Wettbewerb ableiten (z.B. Stellen vorhandene Arbeitskräftereserven nur dann einen Vorteile dar, wenn konkurrierende Regionen hierin Engpässe aufweisen.) [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 134].

5.) Branchenbedeutung

Die Ausstattung der Region mit Potentialen ist bei einer branchenspezifischen Betrachtung sehr differenziert zu interpretieren. Während für einige Branchen regionale Potentiale unabdingbar 'notwendig' sind (z.B. hohe regionale Rohstoffverfügbarkeit für die transportkostenintensive Sägeindustrie), haben diese für andere Branchen lediglich einen 'dienlichen' Charakter [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 134].

6.) Spezifität

Nach der Branchenspezifität regionaler Potentiale läßt sich ein Kontinuum von 'allgemein' bis sehr 'speziell' ableiten. Für eine regionale Profilierung und die Induzierung von Wettbewerbsvorteilen sind die branchenspezifisch 'speziellen' Potentiale bedeutsam [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 135].

#### 7.) Substituierbarkeit

Für den Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile einer Region sind solche Potential von Relevanz, die „[...] von Konkurrenzregionen nicht problemlos imitiert oder beschafft werden können. Dagegen verlieren insbesondere viele natürliche Rohstoffe als Potentialfaktor rasch an Bedeutung, wenn sie nämlich durch neue Werkstoffe oder Materialien abgelöst werden.“ [MANSCHWETUS, U. (1995): S. 136]

#### 8.) Mobilität

Ein weiteres Unterscheidungskriterium stellt die Mobilität regionaler Potentiale dar. Hierbei sind für eine langfristig angelegte Regionalentwicklung die 'immobilen' Potentiale vorteilhafter, da diese an den Standort gebunden sind (z.B. Infrastruktur oder natürliche Ressourcen), während 'mobile' Potentiale abwandern können und somit der Region verloren gehen (z.B. Abwanderung des qualifizierten Arbeitskräftepotentials) [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 135]. Im Umkehrschluß könnte formuliert werden, daß 'mobilen' regionalen Potentialen in Abhängigkeit ihres Mobilitätsgrades bei der Regionalentwicklung besondere Aufmerksamkeit beizumessen ist.

#### **2.1.2.4 Anwendung des Marketinginstrumentariums zur Regionalentwicklung in der zusammenfassenden Betrachtung**

Die Problemstellung, vor der Regionen und Unternehmen im Wettbewerbsgefüge stehen, ist einander sehr ähnlich. Regionen und Unternehmen konkurrieren mit anderen Regionen bzw. Unternehmen und versuchen ihr eigenes Leistungsangebot optimal zu 'vermarkten'. Die Adaption des 'unternehmerischen Marketings' auf regionalentwicklungsspezifische Problemstellungen bietet sich deshalb an. Marketing für Regionen ('Regionalmarketing') kann als Methode zur Verbesserung der Wettbewerbsposition von Regionen verwandt werden und stellt ein Instrument der Regionalentwicklung dar. Im Kontext forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen zielt 'Regionalmarketing' auf die Verbesserung der Wettbewerbsposition von Holzprodukten 'regionaler Herkunft', die Verbesserung der Wettbewerbsposition forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe der Region sowie die Verbesserung der Wettbewerbsposition der (Wirtschafts-)Region.

Sämtliche regionalentwicklungspolitische Maßnahmen zur Aktivierung regionaler Potentiale lassen sich zwei strategischen Stoßrichtungen zuordnen: 1.) die Gestaltung der regionalen Potentialfelder sowie 2.) die Gestaltung der Beziehungen zwischen der Region und relevanten Zielgruppen. Dem beziehungsorientierten 'Regionalmarketing' kommt in diesem komplexen System regionaler Potentiale und Zielgruppen die Aufgabe zu, als ganzheitliche Führungskonzeption die Wirkungszusammenhänge zielkonform zu steuern und Entwicklungsimpulse zu initiieren. 'Regionalmarketing' setzt ein konzeptionelles Vorgehen voraus. Um Festlegungen in den drei Konzeptionsebenen: 'Marketingziele', 'Marketingstrategien' und 'Marketinginstrumenten' einer Marketingkonzeption treffen zu können, ist die Bearbeitung der drei Analysefelder: 'Umwelt', 'marktliches Umfeld' und 'organisationsinterne Be-

dingungen' marketingtreibender Organisationen erforderlich. Als Kondensat dieses Analyseprozesses können als zentrale Ansatzpunkte des 'Regionalmarketings' die 'Potentiale' und die relevanten 'Zielgruppen' einer Region identifiziert werden.

Die Potentiale und Zielgruppen einer Region determinieren in ihrer Ganzheit die Entwicklung und stellen ein System mit konvergierenden und divergierenden Interdependenzen dar. Dieses System ist einer permanenten Veränderung mit erheblichen Schwankungen in Bezug auf Richtung und Dynamik unterworfen. Obwohl 'Regionalmarketing' ein selektives Vorgehen in Bezug auf die regionalen Potentiale und Zielgruppen bedarf, sind bei sämtlichen Einzelmaßnahmen die Auswirkungen auf das regionale Gesamtsystem zu prüfen. Ebenso ist die ambivalente Natur regionaler Potentiale bei der Initiierung von Wachstumsimpulsen zu berücksichtigen. Weiterhin bedarf es beim 'Regionalmarketing' immer des interregionalen Vergleichs. Hierfür können entweder direkte Konkurrenzregionen oder Methoden des 'benchmarkings'<sup>94</sup> als Bewertungsmaßstab herangezogen werden. Regionen sind keine 'isolierten Inseln', sondern stehen auf unterschiedlichsten Ebenen im interregionalen Wettbewerb. „Dabei ist zu beachten, daß unter marktwirtschaftlichen Voraussetzungen wirtschaftliche Prosperität eines Gebietes von der privatwirtschaftlichen Sphäre abhängig ist. Wettbewerbsfähigkeit ist deshalb dann ein Territorium, wenn sich Unternehmen hier ansiedeln und diese erfolgreich arbeiten.“ [MANSCHWETUS, U. (1995): S. 213]

In Bezug auf die Charakteristiken regionaler Potentiale erscheinen 'endogene' Potentiale einer Region von besonderer Relevanz, da diese im höheren Maße von regionalen Akteuren gestaltbar sind. Ebenso bieten regionale Potentiale größere komparative Wettbewerbsvorteile, die bisher als 'stille Reserven' in der Region ruhen, unbegrenzt nutzbar sind, längerfristig Bestand haben, im interregionalen Vergleich bedeutsam sind, eine hohe Branchenspezifität aufweisen, kaum substituierbar und immobil sind.

## 2.2 Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft'

Für forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen stellt die Steigerung der Verwendung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' eine zentrale Erfolgsvoraussetzung dar. 'Regionalmarketing' widmet sich in diesem Anwendungsbereich der Aktivierung von 'Absatzpotentialen' für Holzprodukte 'regionaler Herkunft'.

Im nachfolgenden Kapitel werden zuerst definatorische Charakteristiken der 'regionalen Produktherkunft' abgeleitet, ebenso wird die Bedeutung und Entwicklung dieser Produkteigenschaft für das Marketing forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe skizziert. Anschließend wird als Teil der strategischen Situationsanalyse auf theoretischer und empirischer Ebene auf Konsumentenpräferenzen für Produkte 'regionaler Herkunft' eingegangen. Abschließend wird idealtypisch die 'Regionalmarketingkonzeption'

für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen vorgestellt.

## **2.2.1 Definitoriale Charakteristiken sowie Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' für das Marketing**

Eine Auseinandersetzung mit der Aktivierung von 'Absatzpotentialen' für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' bedarf einer definitoriale Charakterisierung der 'regionalen Produktherkunft'. Nachfolgend werden mögliche Einflußfaktoren aufgezeigt, welche die Bedeutung der 'Produktherkunft' für das Marketing forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe forciert haben.

### **2.2.1.1 Charakteristiken der 'regionalen Produktherkunft'**

Eine 'Region' kann als eine Raumeinheit definiert werden, die aufgrund von administrativen, geographischen, landschaftlichen, wirtschaftlichen, klimatischen, historischen, kulturellen oder anderen Kriterien homogen ist und sich so von anderen Gebieten abgrenzen läßt (d.h. 'Differenzierungspotentiale' aufweist) [vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 7]. Für GERSCHAU et al. (2002) stellt die 'geographische Herkunftsidentität' das charakteristische Merkmal von 'regionalen Produkten' dar. Es wird jedoch darauf verwiesen, daß weder die 'Region'<sup>95</sup> noch die 'herkunftsidentitätsstiftenden' Merkmale allgemeingültig definierbar sind [vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 11]. Ein erster Zugang zu den definitoriale Charakteristiken von Produkten 'regionaler Herkunft' soll 1.) nach dem Gebiet der (Rohstoff-)Erzeugung, 2.) dem Gebiet der (Rohstoff-)Weiterverarbeitung<sup>96</sup> und 3.) dem Absatzareal erfolgen.

#### 1.) Gebiet der (Rohstoff-)Erzeugung

Von zahlreichen Autoren wird als ausschlaggebendes Charakteristikum von Produkten 'regionaler Herkunft' eine Erzeugung des Rohstoffes in der 'Region' betrachtet [vgl. z.B. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 7; vgl. DVL & NABU (1999): S. 43 ff.].

<sup>94</sup> Zum 'benchmarking' siehe z.B. NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 179 ff.

<sup>95</sup> Der Begriff 'Region' leitet sich von den lateinischen Ausdrücken 'regio' oder 'regionis' ab und bedeutet soviel wie Gegend oder Bereich [vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 7]. In Bezug auf die Ausdehnung soll in der vorliegenden Arbeit unter einer 'Region' eine Raumeinheit, größer als eine Gemeinde und kleiner als ein Bundesland, verstanden werden [vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 37]. Diese Festlegung auf die räumliche Ausdehnung einer 'Region' stellt jedoch im Zusammenhang mit Produkten 'regionaler Herkunft' kein absolutes Maß dar. Bspw. verstehen WIRTHGEN und SCHMIDT (2000) unter 'regional erzeugten Produkten' solche Produkte, die in einem Umkreis von 50 bis 70 km vom Erzeugerbetrieb vermarktet werden [vgl. WIRTHGEN, A. & SCHMIDT, E. (2000): S. 68]. BESCH und HAUSLADEN (1999) definieren eine 'Region' im Kontext der Regionalvermarktung als „[...] ein kleines Gebiet mit bis zu mehreren Landkreisen im Sinne einer landschaftlichen Einheit mit deutlichem Differenzierungspotential [...]“. [BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 7 f.]

<sup>96</sup> Bezogen auf forst- und holzwirtschaftliche Produktketten wären anstatt des Begriffs (Rohstoff-)Weiterverarbeitung die Begriffe (Rohholz-)Bearbeitung und (Rohholz-)Verarbeitung fachlich richtig. Auf deren Verwendung wurde jedoch für eine einfachere Verständlichkeit verzichtet.

## 2.) Gebiet der weiteren (Rohstoff-)Weiterverarbeitung

Ein weiteres herkunftsidienstiftendes Merkmal kann das Gebiet der (Rohstoff-)Weiterverarbeitung darstellen. Hierbei kann das Territorium der (Rohstoff-)Weiterverarbeitung mit dem Gebiet der (Rohstoff-)Erzeugung übereinstimmen bzw. die „[...] Verarbeitung kann unter Berücksichtigung und Wahrung des Regionalitätsaspektes auch außerhalb der Region erfolgen.“ [BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 7] Einen Sonderfall stellen spezielle Verarbeitungsverfahren und Produkte dar, welche mit einer Region assoziiert werden.<sup>97</sup> Häufig handelt es sich hierbei um 'regionale Spezialitäten'. In solchen Fällen ist die (Rohstoff-)Erzeugung in der Verarbeitungsregion nicht zwingende Voraussetzung für eine 'regionale Herkunftsidienstität', vielmehr ist hier das regionstypische Verarbeitungsverfahren des Produktes ausschlaggebend.<sup>98</sup>

## 3.) Absatzareal der Produkte

Bei der Vermarktung von Produkten 'regionaler Herkunft' ist idealtypisch zwischen einer Vermarktung auf dem 'regionalen' Markt ('Aus der Region - Für die Region') und der Vermarktung auf 'überregionalen' Absatzmärkten zu unterscheiden [vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 11; vgl. ALVENSLEBEN v., R. (2000a): S. 4]. Findet die (Rohstoff-)Erzeugung, (Rohstoff-)Weiterverarbeitung und Vermarktung ausschließlich in einer Region statt, sprechen einige Autoren von 'Regionalprodukten'<sup>99</sup> bzw. von 'Regionalvermarktung', während der Begriff 'Regionalmarketing' offen läßt, „[...] ob der Zielmarkt in der eigenen Region oder weit darüber hinaus gesucht wird.“ [BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 7]

Anhand dieser geographischen Differenzierung des Produktionsprozesses können 'objektive' prozessuale Produkteigenschaften der 'regionalen Produktherkunft' definiert werden. Sie alleine müssen jedoch nicht als ausschlaggebend für die Generierung einer 'regionalen Herkunftsidienstität' von Produkten betrachtet werden. Hierfür ist weiterhin eine enge Verknüpfung der konsumentenseitigen Produktwahrnehmung und des Produktimages mit der 'Region' erforderlich. Wie in den nachfolgend dargestellten konsumententheoretischen Ansätze aufgezeigt wird [vgl. Kap. 2.2.2.2], bestehen bei Konsumenten spezifische positive und negative Assoziationen mit einer 'Region', ebenso findet ein wechselseitiger Imagetransfer zwischen 'Region' und 'Produkt' statt. Für eine 'regionale Herkunftsidienstität' von Produkten, müssen diese Produkte als 'regional' erkannt werden (z.B. Produktmarkierung), Assozia-

<sup>97</sup> z.B. 'Schwarzwälder Schinken' oder 'Schwarzwälder Kuckucksuhren'

<sup>98</sup> Nach HENSCHKE und ULRICH (2000) kann die 'Regionalität' von Produkten auch durch die Herkunft der Rohstoffe entstehen, jedoch wird der Bezug überwiegend durch den Standort der Verarbeitung hergestellt [vgl. HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000): S. 55].

<sup>99</sup> In einem vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit geförderten Projekt versuchen NABU und DVL eine Vernetzung von Regionalinitiativen zu unterstützen und eine bundesweit einheitliche Kennzeichnung für regionale und umweltverträgliche Produkte voranzutreiben [GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 63].

tionen zwischen der 'Region' und den 'Produkten' bestehen und ein Imagetransfer zwischen 'Region' und 'Produkt' stattfinden.

In der vorliegenden Arbeit sollen definitorisch unter Produkten 'regionaler Herkunft' solche Produkte verstanden werden, deren Rohstoffherzeugung und -weiterverarbeitung überwiegend in einer festgelegten homogenen Gebietseinheit mit deutlichem Differenzierungspotential stattfindet und die eine 'regionale Herkunftsidentität' besitzen. Eine solche 'regionale Herkunftsidentität' von Produkten entsteht maßgeblich durch eine enge Verknüpfung der Produktwahrnehmung und des Produktimages mit der 'Region'. Diesem Verständnis der 'regionalen Produktherkunft' entziehen sich Produkte, welche die Bedingungen der regionalen Rohstoffherzeugung und regionalen Rohstoffweiterverarbeitung erfüllen, deren 'regionale Herkunft' jedoch nicht aktiv im Rahmen des Marketings kommuniziert und von den Konsumenten als solche nicht wahrgenommen wird [vgl. WIRTHGEN, A. & SCHMIDT, E. (2000): S. 70 f.]. GERSCHAU et al. (2002) sprechen in diesem Zusammenhang auch von 'versteckter Regionalität' von Produkten [vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 112].

### **2.2.1.2 Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' für das Marketing**

Zu den Marktanteilen von Holzprodukten, die mit Verweise auf ihre 'regionale Produktherkunft' vermarktet werden und deren Entwicklung im Bundesgebiet, liegen keine Daten vor.<sup>100</sup> Nach Sichtung der Literatur lassen sich nachfolgende Einflußfaktoren und Entwicklungen identifizieren, die einen Bedeutungszuwachs der 'regionalen Produktherkunft' für das Marketing von Holzprodukten forciert haben:

#### 1.) 'Regionalisierung' als Gegenstrategie zu 'Globalisierung'

In den 1980er Jahren wurde in Folge ökonomischer und sozialer Veränderungen des 'Globalisierungsprozesses' eine weltweite Angleichung nationaler und regionaler Konsumentenpräferenzen prognostiziert.<sup>101</sup> Aufgrund global einheitlicher Konsumentenpräferenzen müßten demnach Unternehmen in der Zukunft weltweit operieren, ihre Produkte global standardisieren und auf der ganzen Welt in identi-

<sup>100</sup> Aus dem land- und ernährungswirtschaftlichen Bereich liegen hingegen Einschätzungen zum Marktanteil und zur zeitlichen Entwicklung von Nahrungsmitteln 'regionaler Herkunft' vor. Nach GERSCHAU et al. (2002) belaufen sich die Schätzungen für den Marktanteil regionaler Produkte der Land- und Ernährungswirtschaft auf 3-10% in Deutschland [vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 111]. DVL & NABU (1999) geben einen Marktanteil dieser Produkte von 3% an [vgl. DVL & NABU (1999): S. 48]. Verschiedene agrarökonomische Autoren sehen einen Bedeutungszuwachs der 'regionalen Produktherkunft' bei Nahrungsmittelprodukten in den letzten 15 bis 20 Jahren [vgl. BECKER, T. & BENNER, E. (2000b): S. 179; vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 5; vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 1; vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 20]. Nach BALLINGER (2000) liegt jedoch das zentrale Problem bei der Beurteilung der Entwicklung der Bedeutung der 'Produktherkunft' im Fehlen von aussagekräftigen Längsschnittanalysen [vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 19].

<sup>101</sup> Letztendlich würde die 'Globalisierung' zu einer weltweiten Homogenisierung der Wünsche und Herausbildung einer globalen Kultur führen, welche das gesamte wirtschaftliche, soziale und politische System betreffen würde [vgl. BESCH, M. (2002): S. 12].

scher Art und Weise aktiv sein. Die hierbei entstehenden Preis- und Qualitätsvorteile der 'global players' würden zu einem Bedeutungsrückgang national, regional und lokal orientierter Unternehmen führen. Für diese Zukunftsvision wurde der Ausdruck 'Mc World' geprägt [vgl. BESCH, M. (2002): S. 12]. Obwohl bei zahlreichen Konsumenten eine zunehmend globalisierte Konsumorientierung zu beobachten ist<sup>102</sup> [vgl. PLATE v., B. (1999): S. 4], erscheinen global uniforme Konsumentenpräferenzen ('Eine-Welt-Gesellschaft') wenig wahrscheinlich, da „[...] die Menschheit [...] ganz und gar nicht homogen [ist], sondern [...] aufgrund ihrer geschichtlichen Entwicklung ein nach Kultur, Rasse, Sprache, Erbgut und Erziehung vielfältig gegliedertes und differenziertes komplexes Gebilde dar[stellt]. Somit wird sich die menschliche Existenz auch weiterhin in dem Spannungsfeld global und lokal bewegen [...].“ [BESCH, M. (2002): S. 23] In diesem Spannungsfeld entstehen Widerstände der Konsumenten zur 'Globalisierung' und ein Gegenphänomen ist zu beobachten: Höhere Präferenzen für Produkte nationaler, regionaler oder lokaler Herkunft [vgl. TSCHEULIN, D. & DAVOINE, E. (o.J.): S.2].

## 2.) Implementierung der Agenda 21 und steigendes Umweltbewußtsein

Im Zuge lokaler Agenda 21-Prozessen ist bei regionalen Akteuren ein wachsendes Interesse an der 'Regionalvermarktung'<sup>103</sup> (und speziell dem forst- und holzwirtschaftlichen Bereich) zu beobachten. Die Regionalvermarktung nach dem Konzept 'Aus der Region – Für die Region' wird hierbei als ein wesentlicher Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung betrachtet.<sup>104</sup> Weiterhin wird die Regionalvermarktung in Verbindung mit ökologischen Produktionsrichtlinien von Seiten des Naturschutzes als geeignetes Instrument zum Erhalt von artenreichen Naturräumen angesehen [vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 35]. In diesem Kontext ist auch die Gründung einer Reihe forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen, maßgeblich initiiert durch Akteure von Natur- und Umweltschutzverbänden sowie lokaler Agenda 21-Gruppen, zu beobachten [vgl. BECKER, M. & SEINTSCH, B. (2000): S. 5]. Weiterhin sieht MEFFERT (1998), aufgrund des wachsenden Umweltbewußtseins der Konsumenten<sup>105</sup>, für Unternehmen die Chance, Marktpotentiale zu erschließen und sich gegenüber Wettbewerbern zu profilieren [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 102]. Holzprodukte 'regionaler Herkunft' werden in diesem Zusammenhang aufgrund ihrer positiven ökologischen Eigenschaften propagiert (z.B. kurze Transportentfernungen).

---

<sup>102</sup> Diese zunehmend globalisierte Konsumorientierung wird verschärft durch 'global players', welche durch einheitliche Marketingkampagnen versuchen, Konsumentenpräferenzen global zu synchronisieren [vgl. PLATE v., B. (1999): S. 4].

<sup>103</sup> Im Zuge der Bemühungen um eine 'nachhaltige Entwicklung' (Agenda 21) finden regionale Vermarktungskonzepte auch innerhalb der Europäischen Union ein wachsendes Interesse [vgl. WIRTHGEN, A. & SCHMIDT, E. (2000): S. 67].

<sup>104</sup> Eine regionale Vermarktung, insbesondere nach dem Konzept 'Aus der Region – für die Region' wird häufig im Zusammenhang mit 'nachhaltiger Regionalentwicklung' und 'nachhaltigem Konsum' gebracht. Nach WIRTHGEN, A. & SCHMIDT, E. (2000): S. 67 liegen jedoch bisher für den agrarökonomischen Bereich keine expliziten Studien vor, die eine ökologische Vorteilhaftigkeit einer stärkeren 'Regionalisierung' aufzeigen.

<sup>105</sup> Bei der Frage nach den 'Sorgen der Nation' zeichnete sich bspw. in den 80er Jahren ein stetiger Bedeutungszuwachs des 'Umweltschutzes' bei den Befragten ab [vgl. WICKE, L. et al. (1992): 423].

### 3.) Herkunftsinformation als Indikator für Produktqualität und Produktsicherheit

Die Verbindung von 'Produktherkunft' und 'Produktqualität' ist den Verbrauchern im täglichen Konsum geläufig. Einige Länder haben darüber hinaus für bestimmte Produktgruppen eine hohe Reputation (z.B. Automobile aus Deutschland) [vgl. BECKER, T. & BENNER, E. (2000b): S. 180]. Auch haben Skandale die Verbindung zwischen 'Herkunft' und negativer Produktqualität herausgestellt (z.B. BSE-Krise: Rindfleisch aus England) und dadurch das Bewußtsein der Verbraucher für die Herkunftsinformation als Qualitätsindikator geschärft [vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 5; vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 22]. Die Begriffe 'Region' oder 'regionale Erzeugung' lassen sich bei bestehender Verbraucherverunsicherung als Indikator für Produktqualität und Produktsicherheit nutzen [vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 22; vgl. SIMONS, J. (2000): S. 130] und können als vertrauensbildende Information einen höheren Stellenwert als Qualitätszertifikate oder Produktmarken haben [vgl. SCHADE, G. & LIEDTKE, D. (2000): S. 97]. Der Herkunftsinformation ist insbesondere bei homogenen Produktengruppen bedeutsam, bei denen der Verbraucher nur wenige Informationen zur Produktbewertung erhält. Die Bedeutung der Herkunftsinformation ist hierbei um so größer, je höher das Bedürfnis der Verbraucher an einer Produktbewertung ist.<sup>106</sup> Insgesamt ist auch eine zunehmende Herausstellung der 'Produktherkunft' durch Angebots- und Kommunikationspolitik sowie der Presse zu beobachten [vgl. BECKER, T. & BENNER, E. (2000b): S. 180].

### 4.) Bevölkerungsentwicklung

Durch die geringe Geburtenrate und eine steigende Lebenserwartung findet eine zunehmende Überalterung der bundesdeutschen Gesellschaft statt. Die wachsende Anzahl älterer Menschen in Deutschland<sup>107</sup> impliziert ein verändertes Nachfrageverhalten und hat bereits zu einem speziellen 'Seniorenmarketing' der Unternehmen geführt [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 99 f.]. Wie empirisch aufgezeigt werden konnte, haben ältere Konsumenten höhere Präferenzen für Produkte 'regionaler Herkunft'. [vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 51].

### 5.) Prozeßqualität 'Produktherkunft' und emotionale Positionierung

Auf Märkten mit hohem Sättigungsgrad, auf denen die Versorgung mit Basisleistungen gegeben ist, entstehen bei Abnehmern zusätzliche Wünsche. Abnehmer erwarten „[...] neben technisch-funktionalen Basis- bzw. Problemlösungsleistungen zunehmend Zusatznutzen [...], was dazu führt, daß heute der Wettbewerb um den Kunden in vielen Märkten vor allem über das Bieten von Zusatznutzen-

<sup>106</sup> BECKER und BENNER (2000b) verweisen auf das Phänomen von subjektiven Überinterpretationen der Herkunftsinformation bei der Produktbewertung durch die Konsumenten, wenn nur wenige bzw. unzureichende Produktinformationen vorhanden sind [vgl. BECKER, T. & BENNER, E. (2000b): S. 180].

<sup>107</sup> So wird 2020 jeder vierte Deutsche über 65 Jahre alt sein und bereits jetzt wird angenommen, daß die Hälfte des Ausgabepotentials in Deutschland bei Menschen liegt, die älter als 50 Jahre sind [vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 51].

leistungen bzw. Nutzenanbau<sup>108</sup> ausgetragen wird.“ [BECKER, J. (1998): S. 158 f.] Für Unternehmen stellt die technisch-funktionale Produktqualität immer weniger eine Möglichkeit dar, sich im Wettbewerb zu positionieren. Vielmehr ist eine hohe Produktqualität als Standard zu betrachten. „Wer nur auf Produktqualität setzt, wird demzufolge immer mehr austauschbar und ist damit dem Preiswettbewerb voll ausgesetzt. Als Folge ändert sich die Qualitätsstrategie: zur Produktqualität kam das Konzept der Prozeßqualität.“ [ALVENSLEBEN v., R. (2000b): S. 399] Die 'regionale Produktherkunft' und der damit verbundene 'regionale Zusatznutzen' von Holzprodukten stellt somit ein Ansatz des 'Nutzenanbaus' zur Produktdifferenzierung dar.<sup>109</sup>

#### 6.) Polarisierung der Marktschichtung und zunehmend 'hybride' Konsumstruktur

Als weitere Bestimmungsfaktoren für einen Bedeutungszuwachs der 'regionalen Produktherkunft' sind die Polarisierung der Märkte und eine zunehmend 'hybride' Konsumstruktur anzuführen.<sup>110</sup> Während die klassische Marktschichtstruktur durch eine 'Zwiebelform' mit starkem mittelpreislichem Segment gekennzeichnet ist, verliert dieses Segment bei vielen Konsumgütermärkten (z.B. Möbelmarkt) an Marktanteilen. Die sich hierdurch einstellende Marktschichtung hat die Form einer 'Glocke' und ist durch ein starkes Hoch- und Niedrigpreissegment gekennzeichnet [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 102; vgl. BECKER, J. (1998): S. 359]. Die kleinen und mittleren endverbrauchernahen holzwirtschaftlichen Betriebe (z.B. Schreinerei- oder Zimmereibetriebe) dürften bisher überwiegend im mittelpreislichen Marktsegment positioniert gewesen sein, welches an Marktanteilen verloren hat und weiter verliert. Aufgrund ihrer im Vergleich zu großen Betrieben höheren Produktionskosten können sich diese Betriebe nicht im niedrigpreislichen Marktsegment positionieren ('Preis-Mengen-Strategie'). Die 'regionale Produktherkunft' und der hiermit vermarktete 'regionale Zusatznutzen' von Holzprodukten stellen einen möglichen Ansatz zum Einstieg ins hochpreisliche Marktsegment dar.<sup>111</sup>

<sup>108</sup> Dieser 'Nutzenanbau' zur Produktdifferenzierung wird in der Marketingliteratur auch als 'added-value'-Ansatz bezeichnet. Beispielhaft hierfür siehe den 'added-value-service'-Ansatz, bei dem zusätzliche Dienstleistungen zur Produktdifferenzierung verwandt werden [vgl. MEFFERT, H. (1999): S. 428 ff.]

<sup>109</sup> „Man kann die Produkte der Region allein über die Herkunftsaussagen von Produkten anderer Regionen oder von Produkten unbekannter Herkunft differenzieren. Durch die Herkunftsbezeichnung erfolgt eine emotionale Positionierung, wie sie bei Markenartikeln üblich ist. Qualitätssicherung ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Differenzierung.“ [ALVENSLEBEN v., R. (2000b): S. 402]

<sup>110</sup> Als 'hybride Konsumstruktur' wird das Phänomen bezeichnet, daß Konsumenten gleichzeitig entgegengesetzter Preissegmente nachfragen. Auf der einen Seite werden möglichst niedrigpreisliche Produkte, auf der anderen Seite hochpreisliche (Luxus-)Güter nachgefragt. Dies hat zur Folge, daß in zahlreichen Konsumgütermärkten (u.a. dem Möbelmarkt) eine zunehmende Polarisierung der Marktschichtung zu beobachten ist.

<sup>111</sup> Zumal sich in Folge des 'Globalisierungsprozesses' die reale Umsatz- und Ertragslage der kleinen und mittleren Betriebe verschlechtert hat und die Entscheidungsträger nach neuen Möglichkeiten der Einkommenssicherung und Produktdifferenzierung gegenüber Konkurrenzanbietern suchen läßt. Hierbei stellt der Einstieg in die 'Regionalvermarktung' eine von zahlreichen Möglichkeiten dar [vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 5].

7.) 'Europäisierung' des Warenangebotes

Neben der 'Globalisierung' haben auch die wirtschaftlichen Integrationsprozesse der 'Europäischen Union' die Anonymisierung der Produkte und der Produktion gefördert. Obwohl im Zuge des gemeinsamen Binnenmarktes nationale Standards eine wechselseitige Anerkennung und Harmonisierung widerfahren, bestehen aus Verbrauchersicht nach wie vor unterschiedliche Standards und die Überwachung der Standards wird aus Verbrauchersicht unterschiedlich streng gehandhabt, weshalb die Herkunftsbetrachtung stärker in den Vordergrund rückt [vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 23]. Weiterhin drängen im Zuge einer fortschreitenden Europäisierung Nationalitäten in den Hintergrund und Regionen gewinnen aufgrund offener Grenzen an Bedeutung ('Europa der Regionen') [vgl. SCHADE, G. & LIEDTKE, D. (2000): S. 103], weshalb die 'regionale Produktherkunft' im Vergleich zur 'nationalen' an Bedeutung gewinnen dürfte.

8.) Verständlichkeit der Herkunftsinformation bei 'information overload' der Konsumenten

Bei Konsumenten ist in Folge von Massenmedien und Werbung eine Informationsüberlastung ('information overload') zu beobachten. Für die Unternehmen wird es deshalb zunehmend schwieriger, die Aufmerksamkeit der informationsdesinteressierten Konsumenten für ihre Produkte zu erlangen [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 103]. Vor diesem Hintergrund wird die „[...] Herkunft als summarische, aber leicht verständliche und nachvollziehbare Produktinformation immer wichtiger [...]“<sup>112</sup> [BALLINGER, R. (2000): S. 23] Aufgrund des 'information overload' geht sachlich-rationale Kommunikationspolitik in der Beachtungskonkurrenz überwiegend unter, weshalb Unternehmen vermehrt versuchen ihre Produkte emotional zu positionieren. Für eine emotionale Produktpositionierung bietet die 'regionale Produktherkunft' vielfältige Möglichkeiten<sup>113</sup> [vgl. ALVENSLEBEN v., R. (2000b): S. 400; vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 67].

---

<sup>112</sup> Zumal bei Verbrauchern tendenziell die Produktkenntnisse in vielen Bereichen abnehmen [vgl. BECKER, T. & BENNER, E. (2000b): S. 179].

<sup>113</sup> Als Beispiele für eine emotionale Positionierung von Produkten bzw. der 'emotionalen Qualität' von Produkten nennt ALVENSLEBEN v. (2000b) z.B. Produkte, die eine Geschichte erzählen, die mit Erlebnissen verknüpft sind (z.B. Kindheitserinnerungen), die Authentizität besitzen (z.B. Herstellungsregion) oder die einen bestimmten Lebensstil verkörpern [vgl. ALVENSLEBEN v., R. (2000b): S. 400].

### 2.2.1.3 Zusammenfassende Bewertung der Charakteristika und marketingspezifischen Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft'

Die Generierung einer 'regionalen Produktherkunftsidentität' bei den Konsumenten betrachten HENSCHKE und ULRICH (2000) als eine der zentralen Herausforderungen des 'Regionalmarketings' [vgl. HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000): S. 55]. Hierbei ist weniger die 'objektive' räumliche Bindung des Produktions- und Vermarktungsprozesses an die 'Region' ausschlaggebend, sondern vielmehr eine enge konsumentenseitige Verknüpfung der Produktwahrnehmung und des Produktimages mit der 'Region'. Dem Imagetransfer zwischen 'Region' und 'Produkt' kommt hierbei zentrale Bedeutung zu. Vermarktungschancen leiten sich deshalb insbesondere für 'Regionen' ab, die ein Positivimage besitzen und bei denen Assoziationen mit Wald, Forst- und Holzwirtschaft sowie Holzprodukten bestehen.

Daten über die Bedeutung der 'regionale Produktherkunft' für das Marketing forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe liegen nicht vor, jedoch leitet sich aufgrund der dargestellten Einflußfaktoren ein Bedeutungszuwachs dieser Produkteigenschaft ab. Als ein wesentlicher Einflußfaktoren ist der 'Globalisierungsprozeß' mit den 'global-homogenen' Produktangeboten der 'global players' zu nennen. TSCHULIN und DAVOINE (o.J.) prognostizieren in Folge des 'Globalisierungsprozesses' höhere Präferenzen der Konsumenten für Produkte 'regionaler Herkunft', insbesondere wenn diese regionspezifische Besonderheiten berücksichtigen. Die Gründung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen kann vor diesem Hintergrund nicht nur als Gegenstrategie lokal und regional tätiger Unternehmen zum 'Globalisierungsprozeß' interpretiert werden, sondern auch als Reaktion auf geänderte Konsumentenpräferenzen. Ein steigendes Umweltbewußtsein und regional ablaufende Agenda 21-Prozessen stellen weitere beeinflussende Faktoren dar. Für forst- und holzwirtschaftliche Unternehmen bieten sich über Produkte 'regionaler Herkunft' Chancen zu einer ökologischen und nachhaltigkeitsorientierten Positionierung. Als weiterer Einflußfaktor wurde die Funktion der 'Produktherkunft' als Schlüsselinformation für Produktqualität und -sicherheit bei hoher Verbraucherverunsicherung eingeführt. Für den forst- und holzwirtschaftlichen Bereich dürften die anhaltenden Debatten um ökologische Waldbewirtschaftung, globale Waldzerstörung und konkurrierende Holzzertifizierungssysteme maßgeblich zur Verbraucherverunsicherung beigetragen haben und dadurch die Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' forciert haben. Für die Anbieter von Produkten 'regionaler Herkunft' dürfte sich mit der zunehmenden Anzahl älterer Menschen, die empirisch nachgewiesen höhere Präferenzen für diese Produkteigenschaft haben, in Zukunft eine kaufkräftige Zielgruppe in diesem Marktsegment entwickeln [vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 51]. Abschließend wäre die zunehmende Polarisierung der Marktschichtung in zahlreichen Konsumgütersegmenten anzuführen. Die 'regionale Produktherkunft' stellt hierbei eine Möglichkeit für holzwirtschaftliche Betriebe dar, sich stärker im hochpreislichen Segment zu positionieren und hierdurch schwindende Marktanteile des mittelpreislichen Marktsegmentes zu kompensieren. Ebenso läßt die Gründungswelle forst- und holzwirtschaftli-

cher Regionalinitiativen seit den 1990er Jahren einen Bedeutungszuwachs der 'regionalen Produktherkunft' für das Marketing forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe erwarten.

### 2.2.2 Konsumentenpräferenzen für Produkte 'regionaler Herkunft'

Nach KOTLER und BLIEMEL (1992) besagt der Grundgedanke des Marketings, „[...] daß der Schlüssel zur Erreichung unternehmerischer Ziele darin liegt, die Bedürfnisse und Wünsche des Zielmarktes zu ermitteln und diese dann wirksamer und wirtschaftlicher zufriedenzustellen als die Wettbewerber.“ [vgl. KOTLER, P. & BLIEMEL, F. (1992): S. 25] Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich mit dem Einfluß der 'regionalen Produktherkunft' auf das Konsumentenverhalten. Insbesondere sollen Konsumentenpräferenzen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' identifiziert werden, da diese für eine Aktivierung von Absatzpotentialen durch forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen essentiell sind. Nachfolgend werden in kurzer Form allgemeine Grundlagen der Konsumentenverhaltensforschung beschrieben, um die theoretischen Grundlagen für die nachfolgend vorgestellten Partialmodelle und Verhaltenskonstrukte zur '(regionalen) Produktherkunft' zu legen. Anschließend werden ausgewählte empirische Befunde zur 'regionalen Produktherkunft' vorgestellt. Im Zentrum des Interesses dieses Kapitels stehen die individuellen Kaufentscheidungen von Privathaushalten im Bereich Konsumgüter, während kollektive Kaufentscheidungen, Kaufentscheidungen von Institutionen sowie Industriegüter unberücksichtigt bleiben sollen.<sup>114</sup>

#### 2.2.2.1 Bestimmungsfaktoren des Konsumentenverhaltens

Die heutigen Märkte lassen sich fast ausschließlich als 'Käufermärkte' mit einer hohen Marktsättigung charakterisieren, weshalb Betriebe bemüht sein müssen, den Anforderungen, Wünschen und Erwartungen der Nachfrager optimal zu entsprechen. Für Betriebe sind daher Kenntnisse zu den elementaren Fragestellungen des Konsumentenverhaltens<sup>115</sup>, die MEFFERT (1998) als 'Paradigma des Kaufverhaltens' bezeichnet [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 93], zwingende Erfolgsvoraussetzungen. Da zahlreiche Verkaufstransaktionen nicht mehr im alltäglichen Umgang zwischen Anbietern und Nachfragern stattfinden, müssen Informationen zum Konsumentenverhalten zunehmend durch Marktforschung gewon-

<sup>114</sup> Bei der Betrachtung des Käuferverhaltens ist nach MEFFERT, H. (1998): S. 96 f. in Abhängigkeit von der Anzahl der Kaufentscheidungsträger (Individuum oder Kollektiv) und der Art der Wirtschaftseinheit (Haushalte oder Unternehmungen/Institutionen) eine Unterscheidung in 1.) individuelle Kaufentscheidungen der Konsumenten, 2.) kollektive Kaufentscheidungen von Familien, 3.) Kaufentscheidungen des Unternehmens- / Institutionsrepräsentanten und 4.) Kaufentscheidungen des Einkaufsgremiums von Unternehmen/Institutionen vorzunehmen. „Je komplexer eine Kaufentscheidung ist, desto mehr Personen werden daran beteiligt sein und desto intensiver werden sich diese in die Kaufüberlegungen einschalten.“ [KOTLER, P. (1999): S. 287]

<sup>115</sup> Die zentralen Fragestellungen zum Konsumentenverhalten sind hierbei: 1.) Wer kauft? (Kunden, Kaufakteure); 2.) Was wird gekauft? (Kaufobjekte); 3.) Warum wird gekauft? (Kaufmotive und -ziele); 4.) Wie wird gekauft? (Kaufentscheidungsprozesse und -praktiken); 5.) Wer beeinflusst den Kaufprozeß? (Kaufbeeinflusser); 6.) Wieviel wird gekauft? (Kaufmenge); 7.) Wann wird gekauft? (Kaufzeitpunkt und -anlässe) und 8.) Wo wird

nen werden [vgl. KOTLER, P. (1999): S. 271]. Im Mittelpunkt des Marketinginteresses steht die Frage, wie die Konsumenten auf die vier wesentlichen Anreizinstrumente des Marketings 1.) Produkt, 2.) Preis, 3.) Positionierung sowie 4.) Produktwerbung<sup>116</sup> reagieren [vgl. KOTLER, P. & BLIEMEL, F. (1992): S. 247; vgl. KOTLER, P. (1999): S. 271 f.]. In der wissenschaftlichen Literatur findet sich eine Vielzahl von theoretischen Modellen zur Erklärung des Konsumentenverhaltens. Diesen Modellen liegen abweichende Menschenbilder zugrunde. MEFFERT (1998) schlägt zur Unterscheidung nachfolgende Einteilung vor [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 93]:

### 1.) Behavioristische Erklärungsansätze

Bei behavioristischen Ansätzen werden nur beobachtbare und meßbare Variablen zur Analyse des Konsumentenverhaltens herangezogen. Die Vertreter dieser Ansätze erachten psychische Prozesse des Konsumentenverhaltens als nicht beobachtbar und erkennen sie nicht als Untersuchungsgegenstand an. Behavioristische Modelle werden deshalb auch häufig als 'Black-Box-Modelle' (S-R-Modelle) bezeichnet. Das Konsumentenverhalten wird als Response bzw. Reaktion<sup>117</sup> (R) auf beobachtbare Stimuli (S)<sup>118</sup> interpretiert [vgl. WÖHE, G. & DÖRING, U. (2002): S. 490]. Psychologische Prozesse des Konsumentenverhaltens finden in der 'Black-Box' statt<sup>119</sup> und werden ausgeklammert. Zu den Stimuli zählen neben sämtlichen Sinneseinwirkungen auch alle auf den Konsumenten ausgerichteten Marketingaktivitäten [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 94; vgl. KOTLER, P. (1999): S. 271 f.]. Da S-R-Modelle das menschliche Verhalten als direkte Reaktion auf vorliegende Reizkonstellationen der Umwelt interpretieren, sind sie vor allem für Produkte des täglichen Bedarfs sowie für gewohnheitsmäßige und impulsive Kaufentscheidungen aussagekräftig [vgl. SCHWEIGER, G. & SCHRATTE-NECKER, G. (1995): S. 88 f.].

### 2.) Neobehavioristische Erklärungsansätze

Neobehavioristische Erklärungsansätze integrieren, neben den beobachtbaren und meßbaren Variablen, sogenannte 'intervenierende Variablen'. Bei diesen handelt es sich um 'hypothetische Konstrukte', die nur indirekt über Indikatoren empirisch erfaßt werden können. Mit diesen 'Konstrukten' wird ver-

---

gekauft? (Kaufstätten- bzw. Lieferantenwahl) [vgl. KOTLER, P. & BLIEMEL, F. (1992): 247; vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 93; vgl. KOTLER, P. (1999): S. 271].

<sup>116</sup> Diese bedeutenden Marketingstimuli werden auch als die '4 P' (product, price, place, promotion) bezeichnet [vgl. KOTLER, P. & BLIEMEL, F. (1992): S. 248; vgl. KOTLER, P. (1999): S. 271 f.]

<sup>117</sup> Die für das Marketing wesentlichen Reaktionen der Konsumenten sind 1.) die Produktwahl, 2.) die Markenwahl, 3.) die Händlerwahl, 4.) der Kaufzeitpunkt und 5.) die Höhe des Kaufpreises [vgl. KOTLER, P. (1999): S. 272].

<sup>118</sup> WÖHE und DÖRING (2002) rechnen zu den äußeren Reizen (Stimuli) auf den Käufer 1.) endogene Einflußfaktoren (demographische und sozioökonomische Merkmale wie Alter, Geschlecht oder Einkommen) und 2.) exogene Einflußfaktoren (kontrollierbare eigene absatzpolitische Instrumente und unkontrollierbare absatzpolitische Instrumente der Konkurrenz) [vgl. WÖHE, G. & DÖRING, U. (2002): S. 488 f.].

<sup>119</sup> KOTLER, P. (1999): S. 272 bezeichnet diese Prozesse auch als 'unbekannte Entscheidungsprozesse beim Käufer'.

sucht, die im menschlichen Organismus (O) ablaufenden und nicht beobachtbaren Vorgänge des Konsumentenverhaltens zu integrieren.<sup>120</sup> Solche Modelle werden deshalb auch als 'S-O-R-Modelle' (Stimulus-Organismus-Response-Modelle) bezeichnet und den 'echten Verhaltensmodellen' zugeordnet [vgl. NIESCHLAG, R. et al. (1991): S. 137; vgl. SCHWEIGER, G. & SCHRATTENECKER, G. (1995): S. 81; vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 94; vgl. WÖHE, G. & DÖRING, U. (2002): S. 490].

### 3.) Kognitive Erklärungsansätze

Kritik erfahren die neobehavioristischen Modelle, da die psychologischen Prozesse des Konsumentenverhaltens über die 'intervenierenden Variablen' wie elektrische Schaltelemente integriert werden, die immer in der gleichen Art und Weise auf einen Stimulus reagieren. Diese Annahme wird jedoch nur bedingt den differenzierten menschlichen Informationsverarbeitungsprozessen gerecht [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 94] „Die kognitiven Erklärungsansätze stellen zusätzlich zu den genannten Konstrukten [Anm. d. V.: der neobehavioristischen Modelle] auf Informationsverarbeitungsprozesse im Lang- und Kurzzeitgedächtnis und damit auf die Variablen 'Lernen', 'Denken' und 'Wissen' ab.“ [MEFFERT, H. (1998): S. 94] Diese Modelle integrieren in den Kaufentscheidungsprozeß affektiv-gefühlsmäßige und kognitiv-rationale Bestandteile [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 94]. Hierdurch leisten sie insbesondere Erklärungsbeitrag bei wichtigen Kaufentscheidungen, wie Investitionsgütern oder dauerhafte Konsumgüter, bei denen die Entscheidung häufig aufgrund kognitiver Orientierung getroffen werden [vgl. SCHWEIGER, G. & SCHRATTENECKER, G. (1995): S. 88 f.].

In der Literatur finden sich zwei differierende Vorgehensweisen Konsumentenverhalten zu beschreiben: Totalmodelle<sup>121</sup>, in denen sämtliche Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens integriert werden, und Partialmodelle, in denen eine isolierte Betrachtung einzelner oder weniger Bestimmungsgrößen vorgenommen wird [vgl. NIESCHLAG, R. et al. (1991): S. 139 ff. vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 104; vgl. WÖHE, G. & DÖRING, U. (2002): S. 491]. Da Totalmodelle häufig hochkomplex sind, findet in der Praxis überwiegend eine Beschränkung auf Partialmodelle statt, die sich auf ein zentrales Konstrukt konzentrieren. Einige dieser Partialmodelle lassen sich nach dem Baukastenprinzip zu einem Totalmodell zusammenfügen [vgl. SCHWEIGER, G. & SCHRATTENECKER, G. (1995): S. 95f.]. Eine weitere Unterscheidung der konsumententheoretischen Modellansätze läßt sich vornehmen

<sup>120</sup> Nach KOTLER, P. (1999): S. 272 interessiert hierbei insbesondere die von der Persönlichkeit des Konsumenten determinierte Art und Weise der Anreizaufnahme und -verarbeitung sowie der Entscheidungsfindungsprozeß.

<sup>121</sup> Beispielhaft für Totalmodelle zur Erklärung des Konsumentenverhaltens siehe das Modell von ENGEL, KOLLAT und BLACKWELL (1978) [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 127] und das von HOWARD und SHETH (1969) [vgl. NIESCHLAG, R. et al. (1991): S. 138].

in Strukturmodelle, die Beziehungen zwischen den verschiedenen Konstrukten erklären, und Prozeßmodelle<sup>122</sup>, die Phasen der Kaufentscheidung betrachten [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 104].

Das Konsumentenverhalten wird durch ein komplexes Zusammenspiel von kulturellen, sozialen, persönlichen und psychologischen Faktoren determiniert, aus denen die 'Konsumentenpersönlichkeit' resultiert [vgl. KOTLER, P. (1999): S. 272 f.]. MEFFERT (1998) unterscheidet als wesentliche Bestimmungsfaktoren des Käuferverhaltens sich wechselseitig beeinflussende 'interpersonale Bestimmungsfaktoren' und 'intrapersonale Bestimmungsfaktoren'<sup>123</sup> [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 104 ff.].

#### **2.2.2.2 'country-of-origin-effect'-Modell**

Ein erster theoretischer Zugang zum Einfluß der 'regionalen Produktherkunft' auf das Konsumentenverhalten soll über das 'country-of-origin-effect'-Modell<sup>124</sup> erfolgen. Dieses Wahrnehmungsmodell unterscheidet in seinen Grundzügen zwischen kognitiven, affektiven und normativen Wahrnehmungsprozessen<sup>125</sup> der Herkunftsinformationen von Produkten [ALVENSLEBEN v., R. (2000a): S. 4 ff.]. In Abbildung 3 sind die nachfolgend beschriebenen Zusammenhänge vorab graphisch dargestellt.

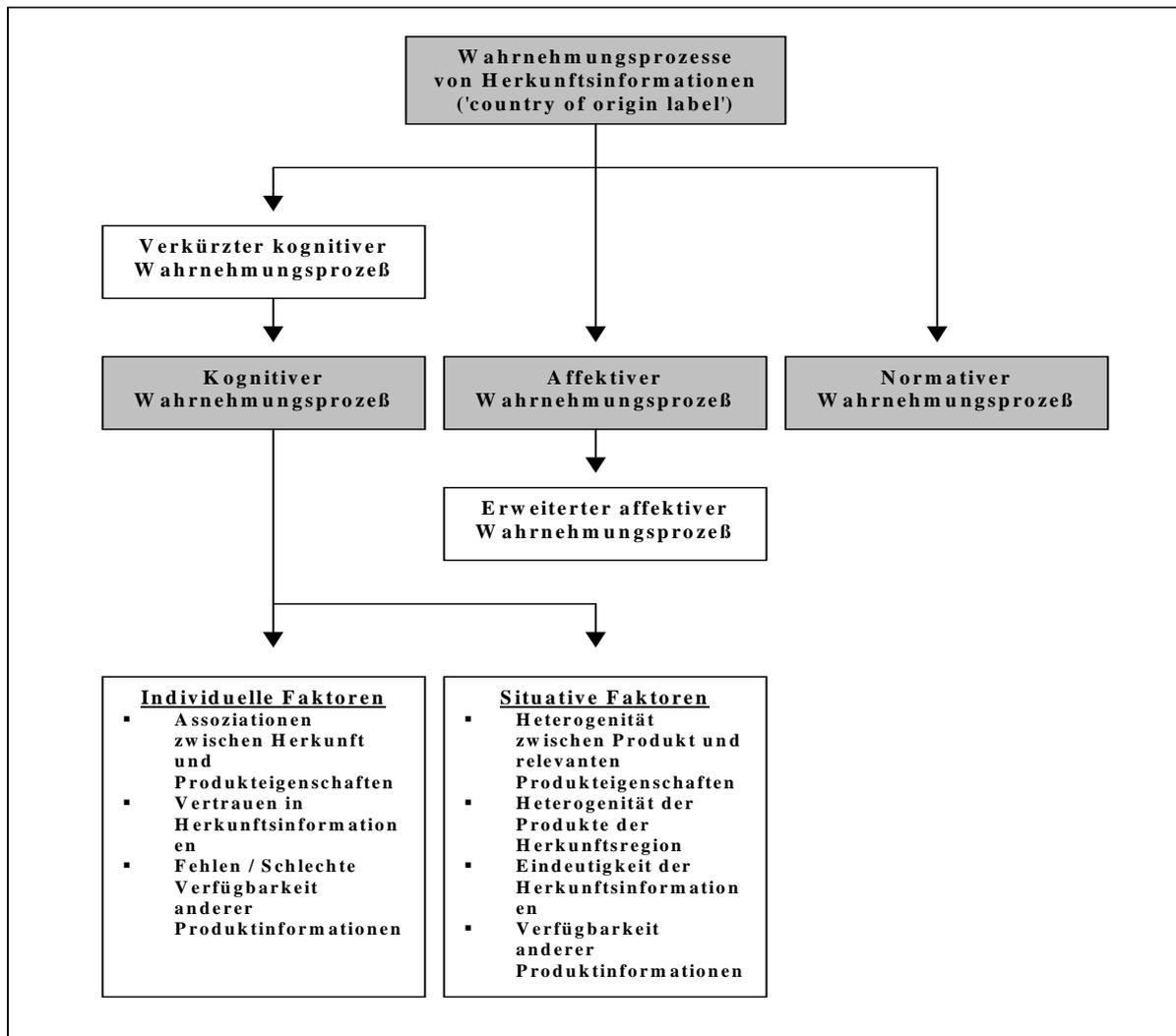
---

<sup>122</sup> Beispielhaft für ein Prozeßmodell sei das von KOTLER (1999) vorgestellte Modell der 'Stadien der Kaufentscheidungsfindung' angeführt, welches die fünf Phasen 1.) Bedarfswahrnehmung, 2.) Informationssuche, 3.) Vergleich der Alternativen, 4.) Kaufentscheidung und 5.) Verhalten nach dem Kauf ausweist [vgl. KOTLER, P. (1999): S. 291 ff.].

<sup>123</sup> Neben dieser von MEFFERT (1998) vorgestellten Systematik der Einflußfaktoren auf die 'Käuferpersönlichkeit' bestehen weitere in der wissenschaftlichen Literatur. Siehe z.B. KOTLER, P. (1999): S. 273 ff. oder WÖHE, G. & DÖRING, U. (2002): S. 491.

<sup>124</sup> Zur Bedeutung des 'country-of-origin-effects' existieren mehr als 150 Studien, die u.a. das Vertrauen in die 'Made in'-Bezeichnung, das nationale Image des Herkunftslandes, das nationale Image des generischen Produktes oder die Präferenz für einheimische Produkte thematisieren [vgl. TSCHULIN, D. & DAVOINE, E. (o.J.): S. 2].

<sup>125</sup> ALVENSLEBEN v., R. (2000a): S. 6 weist darauf hin, daß die beschriebenen kognitiven, affektiven und normativen Wahrnehmungsprozesse zu Herkunftsinformationen von Produkten nicht in Reinform auftreten und sich wechselseitig beeinflussen.



**Abbildung 3:** Modell der Wahrnehmungsprozesse von Herkunftsinformationen ('country-of-origin-effect'-Modell). Quelle: nach ALVENSLEBEN v., R. (2000a): S. 5

### 1.) Kognitiver Wahrnehmungsprozeß der Herkunftsinformation

Im 'kognitiven Wahrnehmungsprozeß'<sup>126</sup> beeinflusst die Herkunftsinformation die Wahrnehmung anderer Produktmerkmale für die Gesamtbeurteilung des 'herkunftsmarkierten' Produktes.<sup>127</sup> Dieser kognitive Produktwahrnehmungsprozeß wird von individuellen und situativen Faktoren beeinflusst [vgl. ALVENSLEBEN v., R. (2000a): S. 5 f.]. Die bedeutendsten individuellen Faktoren bei der kognitiven Wahrnehmung von Herkunftsinformationen sind 1.) Assoziationen zwischen der Herkunft und den Produkteigenschaften, 2.) das Vertrauen in die Herkunftsinformationen und 3.) das Fehlen bzw. die mangelnde Verfügbarkeit von aussagekräftigen anderen Indikatoren über die Produkteigenschaften. Neben diesen individuellen Faktoren wird der kognitive Wahrnehmungsprozeß durch die nachfolgen-

<sup>126</sup> Nach ALVENSLEBEN (2000a) beschäftigen sich die bisherigen Arbeiten zum Einfluß der Produktherkunft auf die Verbraucherpräferenzen überwiegend mit den kognitiven Prozessen [vgl. ALVENSLEBEN v., R. (2000a): S. 6]

den situativen Faktoren beeinflusst: 1.) wahrgenommene Heterogenitäten der Produktgruppe in Bezug auf die relevanten Produktmerkmale, 2.) wahrgenommene Heterogenität der Produkte der betreffenden Herkunftsregion, 3.) Eindeutigkeit der Herkunftsinformation und 4.) die Verfügbarkeit anderer Produktinformationen.

#### 2.) Verkürzter kognitiver Prozeß

Dem zuvor beschriebenen 'kognitiven Wahrnehmungsprozeß' kann ein 'verkürzter kognitiver Wahrnehmungsprozeß' vorgeschoben sein, bei dem der Herkunftsinformation die Rolle einer Schlüsselinformation ('cue') für die Gesamtbeurteilung des Produktes zukommt. Die kognitive Wahrnehmung anderer Produktmerkmale wird hierbei zurückgedrängt und es findet eine positive Wahrnehmungsverzerrung<sup>128</sup> beim Konsumenten statt [vgl. ALVENSLEBEN v., R. (2000a): S. 8].

#### 3.) Affektiver Wahrnehmungsprozeß der Herkunftsinformation

Beim 'affektiven Wahrnehmungsprozeß' von Herkunftsinformationen sind die zuvor beschriebenen kognitiven Prozesse ausgeschaltet. Die Herkunftsinformation bewirkt einen direkten Imagetransfer des Images der Herkunftsregion auf das Image des Produktes. Hierbei werden beim Konsumenten bestehende Sympathien bzw. Antipathien für die Region direkt auf das Produktimage übertragen. „Wenn positive emotionale Beziehungen zur Region bestehen, dann wird auch den Produkten dieser Region mehr Sympathie entgegengebracht.“ [ALVENSLEBEN v., R. (2000a): S. 8]

#### 4.) Erweiterter affektiver Prozeß

Der 'erweiterte affektive Wahrnehmungsprozeß' stellt einen Sonderfall des 'affektiven Wahrnehmungsprozesses' dar. Auch hier wird das Image der Region auf das Produktimage übertragen, wobei jedoch eine Wahrnehmungsverzerrung beim Konsumenten stattfindet. Bei einem positiven Image der Region werden Produktmerkmale „[...] dann tendenziell positiver wahrgenommen [...] als die Merkmale von Produkten unbekannter bzw. anderer Herkunft.“ [ALVENSLEBEN v., R. (2000a): S. 8]

#### 5.) Normativer Wahrnehmungsprozeß der Herkunftsinformation

Beim 'normativen Wahrnehmungsprozeß' „[...] kann die Herkunft im normativen Prozeß direkt – d.h. ohne Beachtung des Produktimages – auf die Kaufabsichten wirken, wobei die Normen ihrerseits durch emotionale Beziehungen zur Region, d.h. durch das Regionsimage, geprägt sein dürften.“ [ALVENSLEBEN v., R. (2000a): S. 8]

---

<sup>127</sup> Beim 'kognitiven Wahrnehmungsprozeß' dürften insbesondere Assoziationen zwischen der Herkunftsregion und möglichen Produkteigenschaften überwiegen.

<sup>128</sup> Wahrnehmungsverzerrungen werden in der Literatur auch als 'Haloefekte' oder 'Irradiationen' bezeichnet [vgl. ALVENSLEBEN v., R. (2000a): S. 7].

### 2.2.2.3 Konstrukt des 'Ethnozentrismus', des 'Qualitäts-' und 'Sicherheitseffektes' der Herkunft

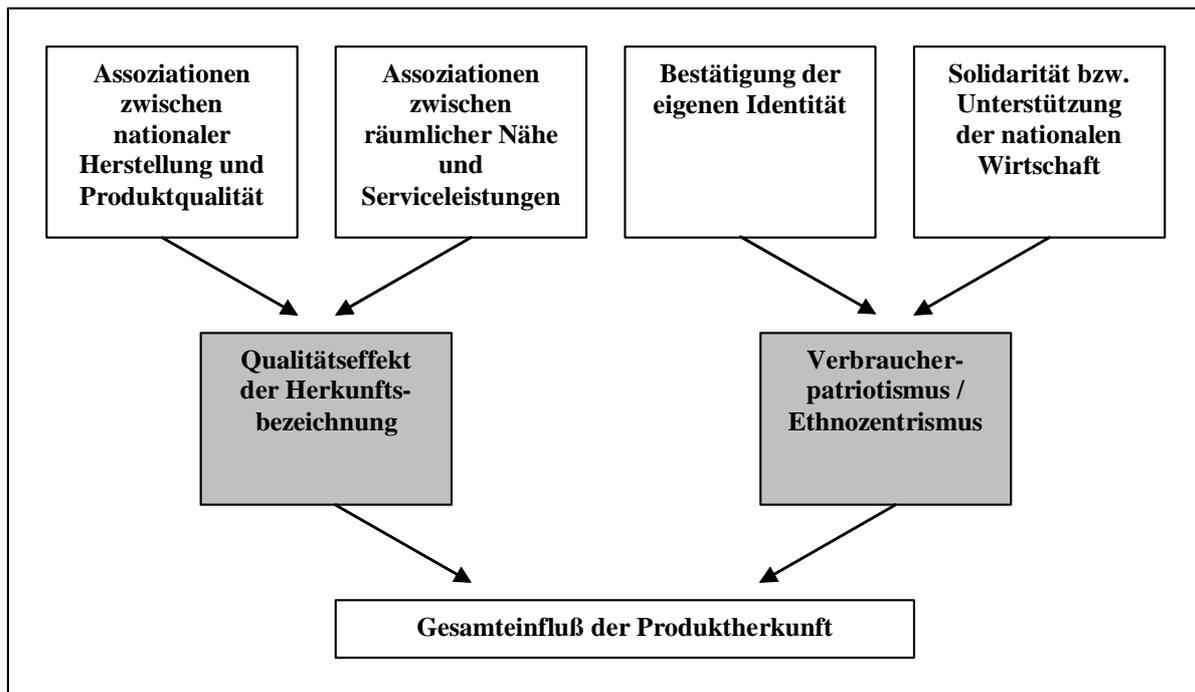
Einen weiteren theoretischen Zugang zur Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' für Konsumentenpräferenzen bietet das Konstrukt des 'Verbraucher-Ethnozentrismus' und der 'Qualitätseffekt der Herkunftsbezeichnung'. Das Konstrukt des 'Ethnozentrismus' (bzw. 'Verbraucherpatriotismus') leistet einen Erklärungsbeitrag für höhere Konsumentenpräferenzen für Produkte aus dem eigenen Land bzw. der eigenen Wohnregion. Unter dem Begriff 'Ethnozentrismus' werden psycho-soziologische Einflußfaktoren der Kaufentscheidungen subsumiert wie z.B. „[...] der Wille des Konsumenten, durch sein Kaufverhalten die Wirtschaft seines Landes zu unterstützen bzw. Arbeitsplätze seines Landes zu sichern.“ [TSCHEULIN, D. & DAVOINE, E. (o.J.): S. 4] Mit dem 'Qualitätseffekt der Herkunftsbezeichnung' werden Assoziationen zwischen höherer Produktqualität und der Produktherkunft aus dem eigenen Land (Region) beschrieben [vgl. TSCHEULIN, D. & DAVOINE, E. (o.J.): S. 4]. Das Konstrukt des 'Ethnozentrismus' und der 'Qualitätseffekt der Herkunftsbezeichnung' betonen insbesondere affektive und normative Komponenten des Wahrnehmungsprozesses der Produktherkunft.<sup>129</sup> Beide stehen in engem Zusammenhang mit der 'Theorie der sozialen Identität', nach der Menschen (Konsumenten) nach einem positiven Selbstkonzept streben<sup>130</sup> [vgl. ALVENSLEBEN v., R. (2000b): S. 401].

Aufbauend auf Befragungsergebnissen deutscher und französischer Konsumenten<sup>131</sup> entwickelten TSCHEULIN und DAVOINE (o.J.) das 'Modell der Einflußfaktoren der Produktherkunft für Konsumentenpräferenzen'. Dieses weist als Ursache für höhere Präferenzen für Produkte aus der eigenen Nation folgende Einflußfaktoren aus: 1.) Assoziationen zwischen der nationalen Herstellung und der Produktqualität, 2.) Assoziationen zwischen der räumlichen Nähe und den Serviceleistungen, 3.) höhere Präferenzen als Ausdruck der Bestätigung der eigenen (nationalen) Identität und 4.) höhere Präferenzen aus Solidarität bzw. zur Unterstützung der nationalen Wirtschaft. Die beiden zuerst aufgeführten Einflußfaktoren sind im Konstrukt 'Qualitätseffekt der Herkunftsbezeichnung' zusammengefaßt, die beiden verbleibenden im Konstrukt 'Ethnozentrismus'. Die nachfolgende Abbildung 4 stellt die soeben beschriebenen Zusammenhänge graphisch dar.

<sup>129</sup> Theoretisch wird das Konstrukt des 'Ethnozentrismus' im Zusammenhang mit dem 'country-of-origin-effect' als eine Zusammensetzung von affektiven und normativen Wahrnehmungseffekten begriffen, die neben kognitiven Wahrnehmungseffekten wirken [vgl. TSCHEULIN, D. & DAVOINE, E. (o.J.): S. 5].

<sup>130</sup> Hierbei dürften heimische bzw. regionale Produkte vor allem das Bedürfnis nach Überschaubarkeit und identitätsstiftender Umwelt befriedigen [vgl. ALVENSLEBEN v., R. (2000b): S. 401].

<sup>131</sup> Bei dieser Befragung wurden 246 Probanden aus Frankreich und Deutschland in halbstandardisierten Interviews zu den Herkunftspräferenzen am Produktbeispiel 'Fernsehgeräte' befragt [vgl. TSCHEULIN, D. & DAVOINE, E. (o.J.): S. 6]



**Abbildung 4:** Modell der Einflussfaktoren der Produktherkunft für Konsumentenpräferenzen. Quelle: nach TSCHEULIN, D. & DAVOINE, E. (o.J.): S. 9

Das Konstrukt des 'Ethnozentrismus' von Verbrauchern wird häufig als eine Nebenthematik des 'country-of-origin-effect'-Forschungsfeldes betrachtet. Bestehende wissenschaftliche Studien konnten höhere Konsumentenpräferenzen für Produkte aus der eigenen Nation für die USA, Japan, Großbritannien, Finnland, Frankreich und Deutschland nachweisen [vgl. TSCHEULIN, D. & DAVOINE, E. (o.J.): S. 4]. Der Einflußfaktor 'Ausdruck zur Bestätigung der eigenen Identität' kann als Platzhalter für 'Nationalstolz' und 'Nationale Identität' der Konsumenten betrachtet werden. TSCHEULIN und DAVOINE (o.J.) verweisen in ihrer empirischen Untersuchung auf deutliche Unterschiede zwischen französischen und deutschen Konsumenten. Hierbei hatten die französischen Konsumenten höhere Präferenzen für Produkte aus der eigenen Nation aufgrund dieses Einflußfaktors<sup>132</sup>

Einen weiteren Erklärungsbeitrag zur Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' für das Konsumentenverhalten leisten GERSCHAU et al. (2002), in dem sie auf die Erfordernis von 'Systemvertrauen' der Konsumenten in Kaufsituationen verweisen. In Folge von hoch komplexen, wenig nachvollziehbaren und anonymen Handlungsketten in der heutigen Gesellschaft, ist in zahlreichen Lebensbereichen ein zunehmend formalisiertes 'Systemvertrauen' des Einzelindividuums erforderlich. Dies gilt auch für den Kauf von Produkten. Aufgrund der räumlich dislozierten, anonymen, kaum nachvollziehbaren und

<sup>132</sup> In der Befragung von TSCHEULIN und DAVOINE (o.J.) begründeten 36,6% der französischen Probanden ihre höheren Präferenzen für Produkte aus dem eigenen Land mit Argumenten im Zusammenhang mit dem Einflußfaktor 'Als Ausdruck zur Bestätigung der eigenen Identität' ('Nationalstolz' und 'Nationale Identität'), während der Anteil der deutschen Konsumenten bei 6,8% lag. Der geringe Anteil deutscher Konsumenten wird einerseits darauf zurückgeführt, daß „[...] die regionale Identität eine stärkere Rolle in Deutschland als die nationale spielt, andererseits, weil das in Deutschland noch relativ tabuisierte Thema des expliziten Nationalstolzes die

hochkomplexen Produktketten der heutigen Wirtschaftspraxis können Konsumenten ein Produktvertrauen nur noch bedingt im zwischenmenschlichen Kontakt zu Hersteller aufbauen, sondern müssen vermehrt auf das System (z.B. Expertenwissen, Gesetze oder staatliche Kontrollinstitutionen) vertrauen. Ein solches Systemvertrauen erstreckt sich auf Bereiche, die weitgehend der persönlichen Kontrolle entzogen sind. Dem Gedankengang des 'Systemvertrauens' folgend, kann die 'regionale Produktherkunft' für Konsumenten als vertrauensbildende Produktinformation bedeutsam sein, wenn dieses System versagt (z.B. Kontrollinstitutionen im Fall der BSE-Krise). In Situationen mit hoher Verbraucherunsicherheit kann die Produktherkunft eine Schlüsselinformation zur Bewertung der Produktsicherheit darstellen [vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 53 ff.]. Weiterhin ist für das Verständnis und die Kontrolle der Produktsicherheit zunehmend Expertenwissen erforderlich, welches nicht unbedingt allgemeinverständlich ist. In diesem Zusammenhang kann die allgemeinverständliche 'Produktherkunft' eine bedeutsame Schlüsselinformation für die Produktsicherheit darstellen. BECKER und BENNER (2000b) verweisen jedoch darauf, daß die Produktherkunft ebenfalls eine Vertrauenseigenschaft darstellt, [...] da diese in der Regel nicht von den Verbrauchern direkt überprüft werden kann.“ [BECKER, T. & BENNER, E. (2000b): S. 181]

#### 2.2.2.4 Regionales Produktnutzenkonzeptionsmodell

Einen weiteren Zugang bietet das von STEINERT (2002) entwickelte 'Kaufentscheidungsmodell für regionale Holzprodukte'.<sup>133</sup> Dieses Modell baut auf den Vergleichs- und Auswahlprozessen von Käufern auf. Hierbei wird unterstellt, daß Käufer mit dem Produktkauf unterschiedlichste Bedürfnisse befriedigen möchten und daher nach Produkten mit nutzenstiftenden Eigenschaften suchen, die geeignet sind diese Bedürfnisse zu befriedigen. Während der Vergleichs- und Auswahlprozesse werden Produkte als ein Bündel von Produktattributen wahrgenommen, die Nutzen liefern und Bedürfnisse befriedigen. In dem von STEINERT (2002) entwickelten Modell sind einzelne Produkteigenschaften fünf Produkteigenschaftskategorien in drei hierarchisch aufeinander aufbauenden Ebenen zugeordnet [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 33 ff.]:

##### 1.) Allgemeine Produkteigenschaft

Die erste Ebene des Modells von STEINERT (2002) bilden Kategorien von Produkteigenschaften, die allgemein mit materiellen Produkten im Zusammenhang stehen. Hierbei wird zwischen fünf Produkteigenschaftskategorien unterschieden: 1.) Qualitätseigenschaften, 2.) ökonomische Eigenschaften, 3.)

---

deutschen Verbraucher zu anderen Äußerungen ihres Nationalstolzes führen kann.“ [TSCHEULIN, D. & DAVOINE, E. (o.J.): S. 12]

<sup>133</sup> Das Modell von STEINERT (2002) baut auf dem 'Konzept der Produktnutzenebenen' auf. Bei diesem Konzept wird je nach Autor zwischen zwei, drei oder fünf hierarchischen Produktnutzenebenen unterschieden. In seiner einfachsten Form wird zwischen einem Grund- bzw. Kernnutzen und dem Zusatznutzen von Produkten differenziert. Der Produktbegriff kann sich bei diesem Konzept auf materielle Sachleistungen und immaterielle

mit dem Produkt verbundene Dienstleistungs- und Serviceeigenschaften, 4.) ökologische Eigenschaften sowie 5.) Eigenschaften, die zur sozialen und gesellschaftlichen Anerkennung beitragen.

2.) Holzprodukteigenschaften

Die zweite Ebene baut hierarchisch auf der ersten auf. Auf dieser Ebene werden den zuvor identifizierten fünf Produkteigenschaftskategorien holzspezifische Produkteigenschaften zugeordnet. Bei diesen Produkteigenschaften handelt es sich um Ausprägungen, die für Konsumenten von Holzprodukten bedeutsam sein können.

3.) Regionale Holzprodukteigenschaften

Die dritte Ebene benennt für die fünf Kategorien Produkteigenschaften, die nur von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' ausgehen können. Diese Eigenschaften stellen einen möglichen 'Zusatznutzen' der 'regionalen Herkunft' von Holzprodukten im Vergleich zur 'überregionalen Herkunft' dar.

Produkteigenschaftskategorien					
	Qualitäts- eigenschaften	Ökonomische Eigenschaften	Dienstleistungs- u. Serviceeigenschaf- ten	Ökologische Ei- genschaften	Soziale u. gesell- schaftl. Anerken- nung
<b>1. Ebene: Allgemeine Produktei- genschaften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Material</li> <li>▪ Funktionalität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirtschaft- lichkeit</li> <li>▪ Preis/ Leistungsver- hältnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantie- leistungen</li> <li>▪ Beratung</li> <li>▪ Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umwelt- freundliche Produktion</li> <li>▪ Entsorgung</li> <li>▪ Gesundheitsve- rträglichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prestige</li> <li>▪ Exklusivität</li> </ul>
<b>2. Ebene: Holzpro- dukteigen- schaften</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Optik der Holzstruktur</li> <li>▪ Holzverarbei- tung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirtschaft- lichkeit</li> <li>▪ Preis/ Leistungsver- hältnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantie- leistungen</li> <li>▪ Beratung</li> <li>▪ Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nachhaltige u. ökologische Rohstoffnut- zung</li> <li>▪ CO<sub>2</sub>- Neutralität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prestige</li> <li>▪ Exklusivität</li> <li>▪ Image des Umweltbewuß- tseins</li> </ul>
<b>3. Ebene: Regionale Holzpro- dukteigen- schaften</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wertschöp- fung in der Region</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direkter Kon- takt zum Pro- duzenten</li> <li>▪ Kurze Anfahrtswege</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kurze Trans- portwege</li> <li>▪ Energiespa- rend</li> <li>▪ Förderung ökologischer Waldbewirt- schaftung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherung von regionalen Ar- beitsplätzen</li> <li>▪ Förderung der Tradition</li> </ul>

**Abbildung 5:** Kaufentscheidungsmodell für regionale Holzprodukte. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an STEINERT, J. (2002): S. 37

Dienstleistungen beziehen [vgl. KOTLER, P. & BLIEMEL, F. (1992): S. 622 f.; vgl. MEFFERT, H. (1998): 322 ff.; vgl. KOTLER, P. (1999): S. 526 ff.].

In Abbildung 5 sind die Produkteigenschaftsebenen und -kategorien des 'Kaufentscheidungsmodell für regionale Holzprodukte' mit Produkteigenschaftsbeispielen dargestellt. Bei den Vergleichs- und Auswahlprozessen von Nachfragern werden die einzelnen Ebenen auf der Suche nach bedürfnisbefriedigenden Produkteigenschaften hierarchisch durchlaufen. Besteht bei Nachfragern eine hohe Bedürfnismotivation für Produkteigenschaften der dritten Ebene ('Regionale Holzprodukteigenschaften'), so erhöhen sich nach dem Modell die Präferenzen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft'. Das Modell von STEINERT (2002) erklärt, welche Vergleichs- und Auswahlprozesse nachfragerseitig im Kontext der 'regionalen Produktherkunft' von Holzprodukten durchlaufen werden. Hierdurch zeigt es in systematischer Form bedürfnisbefriedigende Produkteigenschaften auf, welche zur Produktdifferenzierung über einen 'regionalen Zusatznutzen' verwandt werden können. Voraussetzung für höhere Präferenzen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' im Vergleich zu 'überregionalen' Holzprodukten und Holzsubstituten stellt eine hohe Bedürfnismotivation nach 'regionalen Holzprodukteigenschaften' dar.

#### 2.2.2.5 Empirische Befunde zur 'regionalen Produktherkunft'

Eine Aufgabe der Marktforschung ist es, Aussagen zu bestehenden und potentiellen Konsumenten zu treffen. Aufbauend auf den durch Marktforschung gewonnenen Informationen können Käufertypologisierungen erstellt werden, welche Entscheidungsgrundlage für die Festlegungen der Marketingstrategien und der Gestaltung des Marketing-Mix sind. Nach SCHWEIGER und SCHRATTENECKER (1995) werden zur Käufertypologisierung im wesentlichen drei Merkmale herangezogen [vgl. SCHWEIGER, G. & SCHRATTENECKER, G. (1995): S. 123 ff.]:

##### 1.) Beobachtetes Kaufverhalten

Wesentliche Segmentierungskriterien nach dem 'beobachteten Kaufverhalten' sind Käufer/Nichtkäufer, Kaufvolumen, Markentreue, Besitzmerkmale<sup>134</sup>, Preisverhalten, Einkaufsstättenwahl und Mediennutzung. Problematisch erweisen sich die Kriterien des beobachteten Kaufverhaltens, da sie nur in Verbindung mit psychologischen und sozioökonomischen Kriterien aussagekräftig für die Marketinggestaltung sind [vgl. SCHWEIGER, G. & SCHRATTENECKER, G. (1995): S. 123 f.].

##### 2.) Sozioökonomische Kriterien

Sozioökonomische Kriterien, wie z.B. Alter, Geschlecht, Einkommen, soziale Schicht, geographische Aspekte oder Familienlebenszyklus, stellen nach SCHWEIGER und SCHRATTENECKER (1995) die klassischen Segmentierungskriterien schlechthin dar. Sie sind ebenso wie das beobachtbare Käuferverhalten durch Marktforschung leicht zu erheben und liegen teilweise bereits als sekundärstatistisches Datenmaterial vor. Nachteilig an sozioökonomischen Segmentierungskriterien ist die mangelnde Re-

---

<sup>134</sup> Anhand bestehender Besitzverhältnisse können Zielgruppen identifiziert werden, da der Besitz bestimmter Güter den Gebrauch anderer Produkte und Dienstleistungen wahrscheinlich oder sogar notwendig macht (z.B. Autopflegeprodukte für Autobesitzer) [SCHWEIGER, G. & SCHRATTENECKER, G. (1995): S. 123].

levanz für das Kaufverhalten: Das 'Warum' des Kaufverhaltens bleibt unbeantwortet [vgl. SCHWEIGER, G. & SCHRATTENECKER, G. (1995): S. 124 f.].

### 3.) Psychologische Kriterien

Bei den psychologischen Segmentierungskriterien sind im Wesentlichen 'Motive' und 'Einstellungen' anzuführen. 'Motive' lassen sich als Bedürfnis definieren, welche eine hohe Intensität erreichen und dadurch einen Druck auf Menschen ausüben, unmittelbar Befriedigung des Bedürfnisses zu suchen [vgl. KOTLER, P. (1999): S. 283 f.]. Das Konstrukt 'Motive' stellt somit den Erklärungsbeitrag zum 'Warum' des menschlichen Handelns dar. Das Verhaltenskonstrukt der 'Einstellung' wird am häufigsten zur Erklärung des Käuferverhaltens herangezogene.<sup>135</sup> 'Einstellungen' lassen sich als innere Prädispositionen eines Individuums definieren, auf bestimmte Umweltstimuli konsistent positiv oder negativ zu reagieren [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 112 f.]. Kenntnisse zur Konsumenteneinstellung haben zentrale Bedeutung für das Marketing, insbesondere da die Einstellungstheorie davon ausgeht, „[...] daß mit zunehmender Stärke der positiven (negativen) Einstellung gegenüber Produkten oder Dienstleistungen die Wahrscheinlichkeit des Kaufes steigt (sinkt).<sup>136</sup> [...]“ [MEFFERT, H. (1998): S. 113 f.]

Nachfolgend sollen ausgewählte Ergebnisse empirischer Untersuchungen aus der Agrarmarktforschung vorgestellt werden, welche im Zusammenhang mit land- und ernährungswirtschaftlichen Regionalinitiativen durchgeführt wurden. Diese Ergebnisse der Agrarforschung sind von Interesse, da das 'Regionalmarketing' land- und ernährungswirtschaftlicher Regionalinitiativen Übereinstimmungen mit dem von forst- und holzwirtschaftlichen Initiativen aufweist. Die Marketingansätze land- und ernährungswirtschaftlicher Initiativen wurden in einigen Regionen auf den forst- und holzwirtschaftlichen Bereich weitgehend deckungsgleich adaptiert. Der Einfluß der 'regionalen Produktherkunft' auf Konsumentenpräferenzen kann jedoch produkt- und regionsspezifisch deutlich variieren [vgl. BALLING, R. (2000): S.24; vgl. TSCHULIN, D. & DAVOINE, E. (o.J.): S. 3; vgl. WIRTHGEN, A. & SCHMIDT, E. (2000): S. 77 f.], weshalb die nachfolgenden Ergebnisse in Bezug auf ihre Allgemeingültigkeit, aber auch der Übertragbarkeit auf Holzprodukte, Einschränkungen unterliegen.

---

<sup>135</sup> Der Begriff 'Image' wird häufig weitgehend deckungsgleich mit dem Einstellungsbegriff verwandt. Nach SCHWEIGER und SCHRATTENECKER (1995) ist unter 'Einstellung' die Bewertung des Einstellungsobjektes aufgrund sachlicher, objektiv nachprüfbarer Informationen zu verstehen, während das 'Image' auf einem emotionalen Vorstellungsbild beruht, welches aufgrund bestehender Assoziationen und gefühlsmäßiger Anmutungen entsteht [vgl. SCHWEIGER, G. & SCHRATTENECKER, G. (1995): S. 96].

<sup>136</sup> Diese grundlegende Hypothese der Einstellungstheorie ist sehr komplex und auch nicht unumstritten [vgl. SCHWEIGER, G. & SCHRATTENECKER, G. (1995): S. 96]

In agrarökonomischen Konsumentenbefragungen wurden Unterschiede der Präferenzen für 'regionale Produktherkunft' zwischen einzelnen Produkten und Produktgruppen festgestellt. Nach BALLINGER (2000) wird die relative Bedeutung der 'Produktherkunft' von Nahrungsmitteln durch nachfolgende drei Faktoren beeinflusst [vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 26 f.]:

### 1.) Verarbeitungsgrad

Die Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' nimmt mit zunehmendem Verarbeitungsgrad ab. Während der 'regionalen Produktherkunft' bei Frischprodukten (z.B. Eier, Fleisch oder Milch) eine hohe Bedeutung zukommt, ist sie bei weiterverarbeiteten Produkten (z.B. Konserven, Fertiggerichten oder Nudeln) deutlich geringer [vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 27; vgl. ALVENSLEBEN v., R. (2000a): S. 11f.].

### 2.) Produktspezifische Verunsicherung

Wie bereits dargestellt wurde, wird mit der 'regionalen Produktherkunft' eine höhere Produktsicherheit assoziiert, insbesondere wenn die Produkte aus der Region der Konsumenten stammen. Nach BALLINGER (2000) gewinnt die 'regionale Herkunftsinformation' bei Konsumenten an Bedeutung, wenn die produktspezifische Verbraucherverunsicherung, bspw. aufgrund von 'Skandalen' (z.B. BSE-Skandal) oder kritischer Presseberichterstattung, hoch ist [vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 27]

### 3.) Regionsspezifische Produktkompetenz

BALLINGER (2000) erachtet weiterhin die 'Herkunftsinformation' für solche Regionen als bedeutsam, mit denen Konsumenten regionstypische Produkte (z.B. Schwarzwälder Schinken) oder eine hohe Produktkompetenz zu einzelnen Produktgruppen (z.B. Bier aus Bayern) assoziieren [vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 35].

Nach WIRTHGEN und SCHMIDT (2000) weisen 'Regionalkäufer' von Nahrungsmitteln ein ausgeprägtes Regionalbewußtsein, ein überdurchschnittliches Vertrauen in die Region und die regionale Lebensqualität sowie ein hohes Umweltbewußtsein auf. Weiterhin ist diese Zielgruppe nicht sehr preisbewußt, zeigt eine überdurchschnittliche Aufpreisbereitschaft für Produkte 'regionaler Herkunft' und hat eine Vorliebe für bequeme Einkaufsmöglichkeiten [vgl. WIRTHGEN, A. & SCHMIDT, E. (2000): S. 73 f.]. Nach HENSCHKE und ULRICH (2000) sind es vor allem die 'bewußt kaufenden Verbraucher', die höhere Präferenzen für (Nahrungsmittel-)Produkte 'regionaler Herkunft' aufweisen. Insbesondere sind es junge Familien mit Kindern und ältere Menschen, denen Gesundheit, Qualität und Umwelt besonders wichtig sind [vgl. HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000): S. 60]. Nach BALLINGER (2000) haben ältere Konsumenten<sup>137</sup> deutlich höhere Präferenzen und eine entsprechende Aufpreisbereitschaft für Nahrungsmittel 'regionaler Herkunft'. Als Ursache hierfür ist

<sup>137</sup> In unterschiedlichen agrarökonomischen Studien wurden signifikant höhere Präferenzen für Nahrungsmittel 'regionaler Herkunft' bei über 40- bzw. über 50jährigen ermittelt [vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 29].

Aufpreisbereitschaft für Nahrungsmittel 'regionaler Herkunft'. Als Ursache hierfür ist anzunehmen, daß bei älteren Menschen die Identifikation mit der eigenen Region stärker ausgeprägt ist, während jüngere Konsumenten eher kosmopolitisch orientiert sind [vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 29; vgl. WIRTHGEN, A. & SCHMIDT, E. (2000): S. 72]. Bei einer geschlechtsspezifischen Betrachtung von potentiellen 'Regionalkäufern' von Nahrungsmitteln hatten Frauen höhere Präferenzen, wobei hierzu auch widersprüchliche Untersuchungsergebnisse vorliegen. Bei einer Betrachtung des Bildungsabschlusses lagen die Präferenzen von Personengruppen mit höheren Bildungsabschlüssen signifikant niedriger. Als weitere soziodemographische Faktoren konnten verschiedene Untersuchungen eine stärkere Sensibilisierung bei Familien im Vergleich zu Singles sowie bei Befragten mit Kindern im Vergleich zu kinderlosen feststellen [vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 30 f.].

#### 2.2.2.6 Zusammenfassende Betrachtung zur 'regionalen Produktherkunft'

Für das Marketing forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen lassen sich aus dem 'country-of-origin-effect'-Modell und den empirischen Ergebnissen der agrarökonomischen Marktforschung nachfolgende Schlußfolgerungen ziehen. Für den 'überregionalen' Absatz muß ein hoher Bekanntheitsgrad der Region<sup>138</sup> und ein positives Image<sup>139</sup> der Region als wesentliche Erfolgsvoraussetzung betrachtet werden [vgl. SCHADE, G. & LIEDTKE, D. (2000): S. 94 f.; vgl. DVL & NABU (1999): S. 9]. ALVENSLEBEN v. (2000b), der die Intensität der emotionalen Beziehungen zur Region als ausschlaggebend für Konsumentenpräferenzen erachtet, sieht als wesentliche Erfolgsvoraussetzung des Marketingkonzepts 'Aus der Region – Für die Region' „[...] die emotionalen Beziehungen der Menschen zu ihrer Region zu stärken und die regionalen Bezüge der Produkte herauszustellen.“ [ALVENSLEBEN v., R. (2000b): S. 402] Für das Marketing forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen ist die Erfassung und Integration der positiven und negativen Assoziationen der 'regionalen' und 'überregionalen' Zielgruppen bedeutsam.

Das von TSCHEULIN und DAVOINE (o.J.) vorgestellte 'Modell der Einflußfaktoren der Produktherkunft für Konsumentenpräferenzen' verweist auf die Konstrukte des 'Ethnozentrismus' und des 'Qualitätseffektes der Herkunftsbezeichnung'. Das Konstrukt des 'Ethnozentrismus' leistet für höhere Präferenzen 'regionaler' Konsumenten für Produkte 'regionaler Herkunft' ('Aus der Region – Für die Region') einen wesentlichen Erklärungsbeitrag. Bei den Kaufmotiven, welche im Zusammenhang mit dem Konstrukt des 'Ethnozentrismus' stehen spielt die „[...] Qualität im engeren Sinne [...] nur eine untergeordnete Rolle. Vorrangig geht es um die wirtschaftlichen Folgen des Kaufes, nämlich die Unterstützung der heimischen Wirtschaft – den Erhalt von Arbeitsplätzen.“ [BALLINGER, R. (2000): S. 33]

<sup>138</sup> Aufgrund des erforderlichen 'positiven regionalen Images' für das Regionalmarketing erachten DVL und NABU (1999) ein Marketingengagement in Regionen mit Bezeichnung wie 'Biosphärenreservat', 'Nationalpark' oder 'Naturpark' als besonders erfolgversprechend [vgl. DVL & NABU (1999): S. 9].

<sup>139</sup> Beispielhaft zum Image zweier Brandenburger Regionen siehe SCHADE, G. & LIEDTKE, D. (2000): S. 95

Der 'Qualitätseffekt der Herkunftsbezeichnung' stellt ein weiteres Konstrukt dar, welches für Konsumentenpräferenzen für 'regional markierte' Produkte bedeutsam ist, insbesondere wenn weitere Qualitätsindikatoren nicht oder nur eingeschränkt verfügbar sind [vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 65]. Nach ALVENSLEBEN v. (2000b) konnten Untersuchungen zu den Präferenzen für herkunftsgenkennzeichneten Qualitätszeichen und 'einfachen' Herkunftszeichen aufzeigen, daß „[...] es den Verbrauchern in erster Linie auf die Herkunftsaussage und weniger auf die Qualitätsaussage [...]“ ankommt. „Das Gütezeichen wird als Qualitätszeichen gesendet, aber als Herkunftszeichen empfangen.“ [ALVENSLEBEN v., R. (2000b): S. 402] In Bezug auf den 'Qualitätseffekt der Herkunftsbezeichnung' ist anzunehmen, daß dieser insbesondere für Konsumenten aus der Herstellungsregion der Produkte bedeutsam ist, aber auch für Regionen mit denen Konsumenten eine hohe Produktkompetenz für ausgewählte Produkte assoziieren [vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 35].

Der Einflußfaktor 'Assoziationen zwischen räumlicher Nähe und Serviceleistungen' ist ein weiterer Einflußfaktor für Konsumentenpräferenzen, auf welches das Modell von TSCHEULIN und DAVOINE verweist. Interessant erscheint in diesem Zusammenhang, daß 'räumliche Nähe' ein Einflußfaktor für Konsumentenpräferenzen darstellt, welcher nicht an eine spezifische, individuelle Gebietskulisse gebunden ist, sondern universell übertragen ist, sofern mit der Produktherkunft 'räumliche Nähe' assoziiert wird. Aufgrund der Konstrukte 'Ethnozentrismus' und 'Qualitätseffekte der Herkunftsbezeichnung' läßt sich für den Marketingansatz 'Aus der Region – Für die Region' die persönliche Identifikation und Eingebundenheit der Konsumenten mit der Heimatregion als eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung ableiten [vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 33]. Interessant für das Regionalmarketingkonzept 'Aus der Region – Für die Region' erscheint weiterhin, daß Produkte 'regionaler Herkunft' aufgrund des 'Qualitätseffektes der Herkunftsbezeichnung' allein über die Herkunftsangabe bezüglich ihrer Produktqualität differenziert werden können [vgl. ALVENSLEBEN v., R. (2000b): S. 402]. Relevant für das 'Regionalmarketing' forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen ist weiterhin, daß die 'regionale Herkunftsangabe' bei bestehender Verbraucherverunsicherung als bedeutender Indikator für die Produktsicherheit verwandt werden kann [vgl. SIMONS, J. (2000): S. 130] und als vertrauensbildende Information einen höheren Stellenwert als Qualitätszertifikate oder Produktmarken besitzen [vgl. SCHADE, G. & LIEDTKE, D. (2000): S. 97]. Das von STEINERT (2002) vorgestellte 'Kaufentscheidungsmodell für regionale Holzprodukte' besitzt Erklärungskraft für Differenzierungspotentiale von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' in Form eines 'regionalen Zusatznutzens'. Für die Praxis zeigt dieses Modell produkt- und kommunikationspolitische Ansätze für Regionalinitiativen auf.

Für das Regionalmarketing forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' sind aufgrund der soeben vorgestellten theoretischen Ansätze und empirischen Ergebnisse zum Konsumentenverhalten zwei Aspekte von wesentlicher Bedeutung. Zum einen bestehen regions- und produktspezifische Bedeutungsunterschiede bei der 'regionalen Produktherkunft' für Konsumenten

tenpräferenzen, was für die Einzelinitiativen regions- und produktspezifische Marktforschung impliziert. Zum anderen verweisen die vorgestellten theoretischen Konstrukte auf das Erfordernis unterschiedlicher Marketingansätze für 'regionale' und 'überregionale' Konsumenten.

### 2.2.3 Die Regionalmarketingkonzeption forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen

Zu den Marketingkonzeptionen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen liegen bislang keine repräsentativen Untersuchungen vor. Auf Grundlage einzelner wissenschaftlicher Veröffentlichungen zu Fallbeispielen und den Selbstdarstellungen der Einzelinitiativen [vgl. z.B. HAGEN, S. & HÖMER, U. (1999); HAF (2000); AMANN, K. (2000); OVER, T. (2000) oder vgl. SCHLEICHER, J. (2000)]<sup>140</sup>, lassen sich die wesentlichen konzeptionellen Elemente des 'Regionalmarketings' forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen identifizieren. Zu den Marketingkonzeptionen land- und ernährungswirtschaftlicher Regionalinitiativen hingegen liegen agrarökonomische Arbeiten vor<sup>141</sup> [vgl. BESCH, M. et al. (2000); vgl. HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000)]. Wie bereits dargestellt wurde, stellt eine 'Marketingkonzeption' einen schlüssigen, ganzheitlichen Handlungsplan ('Fahrplan') dar, in dem 'Marketingziele' formuliert ('Wunschorte'), zur Zielrealisierung geeigneten Strategien ('Routen') bestimmt und eine adäquate Zusammenstellung der 'Marketinginstrumente' ('Beförderungsmittel') zum 'Marketing-Mix' festgelegt werden [vgl. BECKER, J. (1998): S. 5].

---

<sup>140</sup> Die Dokumentation des Instituts für Forst- und Umweltpolitik, Arbeitsbereich Markt und Marketing, der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg i.Br. bietet zusätzlichen Erkenntnisgewinn zu den Marketingzielen, -strategien und -instrumenten forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen.

<sup>141</sup> Die Marketingkonzeptionen land- und ernährungswirtschaftlicher Initiativen wurden wiederholt auf den forst- und holzwirtschaftlichen Bereich in den Regionen übertragen. Ein treffendes Beispiel hierfür stellt die Initiative 'BRUCKER LAND Holz' dar. 1994 wurde im Agenda-21-Modell-Landkreis 'Fürstfeldbruck' die 'Solidargemeinschaft BRUCKER LAND e.V.' gegründet. Aus diesem Verein entstand die BRUCKER LAND GmbH, die unter der Dachmarke 'BRUCKER LAND' anfänglich ausschließlich Nahrungsmittel 'regionaler Produktherkunft' vertrieb. Seit 1997 werden unter der Dachmarke 'BRUCKER LAND' auch Holzprodukte abgesetzt. Hierfür verpflichten sich die beteiligten Betriebe zur Einhaltung von Herkunfts- und weiteren Erzeugerrichtlinien [vgl. DVL (1998): S. 54; vgl. HAF (2000): S. 41].

### 2.2.3.1 Grundlagen des Regionalmarketings für Produkte 'regionaler Herkunft'

HENSCHKE und ULRICH (2000) betrachten 1.) die Festlegung der 'Region' und 2.) die Generierung einer 'regionalen Herkunftsidentität' von Produkten als die wesentlichen Besonderheiten des 'Regionalmarketings' für Produkte 'regionaler Herkunft'<sup>142</sup> [vgl. HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000): S. 55].

#### 1.) Festlegung der 'Region'

Die Art der Abgrenzung, die räumliche Ausdehnung sowie die Benennung der 'Region' hat für forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen in vielfacher Hinsicht zentrale Bedeutung<sup>143</sup> und ist häufig mit Schwierigkeiten verbunden.<sup>144</sup> DVL und NABU (1999) empfehlen deshalb in ihrem 'Aktionsleitfaden für Regionalinitiativen', der Diskussion um die 'Regionsabgrenzung' einen hohen Stellenwert beizumessen. Hierbei sollten möglichst viele Akteure mit einbezogen werden, da die Festlegung der Gebietskulisse in engem Zusammenhang mit der regionalen Identität steht und für das Regionalmarketing von grundlegender Bedeutung ist [vgl. DVL & NABU (1999): S. 43].

Für das 'Regionalmarketing' kann die 'Region' anhand von administrativen, historischen, kulturellen oder landschaftsprägenden Gebietseinheiten abgegrenzt und benannt werden.<sup>145</sup> Das Regionenverständnis von Konsumenten beruht jedoch primär auf naturräumlichen und kulturhistorischen Gebietseinheiten. Weiterhin werden 'Regionen' häufig mit touristisch attraktiven Gegenden in Verbindung gebracht. Die Wahl von administrativen Verwaltungseinheiten als 'Region' für das 'Regionalmarketing' sollte vermeiden werden [vgl. HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000): S. 57; DVL & NABU (1999): S. 43]. Vorteil bieten 'administrative' Grenzen jedoch dadurch, daß auf vorhandene Sekundärdaten zurückgegriffen werden kann. Weiterhin ist die Vergabe öffentlicher Förderprogramme häufig

<sup>142</sup> HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000): S. 55 treffen diese Einschätzungen nach Sichtung des Marketingengagements land- und ernährungswirtschaftlicher Regionalinitiativen. Abgesehen von produktspezifischen Besonderheiten sind zwischen den 'Regionalmarketingkonzeptionen' land- und ernährungswirtschaftlicher sowie forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen jedoch kaum Unterschiede erkennbar.

<sup>143</sup> Die Bestimmung der 'Region' tangiert bspw. nachfolgende Bereiche maßgeblich: In der 'Region' sind die Mitgliedsbetriebe der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen überwiegend wirtschaftlich tätig und besitzen dort ihre spezifischen Beschaffungs-, Produktions- und Absatzerfahrungen. Die 'Region' stellt weiterhin das Bindeglied für die Initiativenmitglieder dar, sich über ihre partiellen Unternehmensinteressen hinaus gemeinsam zu engagieren. In der 'Region' vermuten die Initiativen für ihre verfolgte Wachstumsstrategie anbieter- und abnehmerseitig Potentiale, um die Verwendung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' zu steigern. Zentrale Bedeutung kommt der 'Region' bei der Vermarktung zu, um Differenzierungspotentiale durch die 'regionale Produktherkunft' aufzubauen.

<sup>144</sup> Vom 'Naturschutzbund Deutschland' (Nabu) und dem 'Deutschen Verband für Landschaftspflege' (DVL) wurde am 14./15. Juli 2000 in Bonn ein Workshop mit dem Titel 'Zeichen setzen: Holz aus der Region – für die Region' ausgerichtet. Bei dieser Veranstaltung sollten Mindestkriterien für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' für ein bundesweites Gütesiegel erarbeitet werden. Hierbei erwies es sich als ausgesprochen schwierig, verbindliche Mindestkriterien für die Anforderungen an die 'Regionalität' zu bestimmen [vgl. NABU & DVL (2000): S. 41 ff.].

an administrative Gebietskulissen gebunden.<sup>146</sup> In der Diskussion um die Art der Abgrenzung der 'Region' wird ein verhältnismäßig offener Regionsbegriff häufig für besser erachtet, als eine stringente Abgrenzung [vgl. HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000): S. 57]. Bestehende Unschärfen bei der Abgrenzung der 'Region' ermöglichen jedoch auch 'Etikettenschwindel' und 'Trittbrettfahrerei' bei zugkräftigen Regionen, was die Glaubwürdigkeit von Produkten 'regionaler Herkunft' potentiell gefährdet.

Für eine Vermarktung von Produkten 'regionaler Herkunft' nach dem Konzept 'Aus der Region – Für die Region' ist das Regionalbewußtsein der Konsumenten, im Sinne eines regionalen Zugehörigkeitsgefühls der Bevölkerung, entscheidend und beruht häufig auf historischen und kulturellen Unterschieden (z.B. Dialekten oder Sitten) [vgl. HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000): S. 56 f.]. In Bezug auf die Ausdehnung der 'Region' beim Marketingkonzept 'Aus der Region – Für die Region' wird eine kleinräumige und überschaubare Gebietseinheit für hohe Konsumentenpräferenzen als vorteilhaft betrachtet [vgl. BALLINGER, R. (2000): S. 35; vgl. HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000): S. 55; vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 67]. „In der Tendenz steigt die Herkunftspräferenz mit zunehmender Einengung auf die eigene Herkunft für die Verbraucher. Je kleinräumiger, desto bekannter, erlebbarer ist die Herkunft. Desto eher kann eine glaubwürdige Antwort auf die treibenden Kräfte Anonymisierung und Verunsicherung gegeben werden.“ [BALLINGER, R. (2000): S. 25] Sofern das Marketingkonzept 'Aus der Region – Für die Region' verfolgt wird, müssen in der 'Region' die Möglichkeiten bestehen, die erforderlichen Rohstoffe zu erzeugen, weiterzuverarbeiten und zu vermarkten. Wird die 'Region' zu kleinräumig gewählt, fehlen unter Umständen erforderliche Rohstoffe und Verarbeitungsstufen in der 'Region' oder das Marktvolumen ist zu gering. Für den 'überregionalen' Absatz sollten bei der Regionsabgrenzung Gebietseinheiten gewählt werden, die einen hohen 'überregionalen' Bekanntheitsgrad aufweisen (z.B. bekannte Tourismusgebiete) [vgl. DVL & NABU (1999): S. 43]. Wie die vorangegangenen Ausführungen bereits aufgezeigt haben, lassen sich für die Festlegung der 'Region' im 'Regionalmarketing' nur eingeschränkt allgemeingültige Aussagen treffen, weshalb bei beabsichtigten Regionalmarketingprojekten immer regionspezifische Lösungen getroffen werden müssen.

## 2.) Generierung einer 'regionalen Herkunftsidentität' von Produkten

Nach WIRTHGEN und SCHMIDT (2000) kann Regionalmarketing für Produkte 'regionaler Herkunft' nur auf den Besonderheiten der 'Region' basieren [vgl. WIRTHGEN, A. & SCHMIDT, E. (2000): S. 68]. Um Vorzugsstellungen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' aufzubauen, ist die Generierung einer unverwechselbaren 'regionalen Herkunftsidentität' bei den Konsumenten Voraussetzung. Hierfür

<sup>145</sup> Zu Kriterien für eine Regionsabgrenzung siehe weiterhin SCHADE, G. & LIEDTKE, D. (2000): S. 101.

<sup>146</sup> PIESCH (1998) konnte aufzeigen, daß die Mehrheit der bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen auf öffentliche Fördermittel angewiesen ist [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 67 ff.].

ist primär eine enge Verknüpfung der Produktwahrnehmung und des Produktimages mit der 'Region' erforderlich. Zentrale Bedeutung kommt hierbei der gesamten Kommunikationspolitik und bedingt der Angebotspolitik zu [vgl. Kap. 2.2.2].

### 2.2.3.2 Die Marketingziele

„Unternehmensziele ('Wunschorte') stellen ganz allgemein Orientierungs- bzw. Richtgrößen<sup>147</sup> für unternehmerisches Handeln dar ('Wo wollen wir hin?'). Sie sind konkrete Aussagen über angestrebte Zustände bzw. Ergebnisse, die aufgrund von unternehmerischen Maßnahmen erreicht werden sollen.“ [BECKER, J. (1998): S. 14] 'Marketingziele' sind hierbei keine autonomen Ziele, sondern knüpfen an die Oberziele von Unternehmen an und dienen letztlich zu deren Realisierung [vgl. BECKER, J. (1998): S. 14]. Im Zusammenhang mit Zielen ist deren normativer Charakter hervorzuheben, weshalb sie keine wissenschaftliche Diskussion über 'gut' und 'schlecht' zulassen. Allenfalls können bspw. Widersprüche zwischen einzelnen Zielen oder die Realisierbarkeit einzelner Ziele diskutiert werden [vgl. SPEIDEL, G. (1983): S. 31]. Ein Zielsystem kann als ein präzises, strukturiertes und realisierbares System von Handlungsnormen definiert werden. Bei der Generierung eines Zielsystems lassen sich nachfolgende fünften Phasenaufgaben unterscheiden [vgl. BEA, F.X. et al. (1998): S. 35 f.]:

#### 1.) Zielfindung

Die 'Zielfindung' umfaßt den Prozeß der Findung und Ableitung von Zielen [vgl. BEA, F.X. et al. (1998): S. 36]. Zum Zielfindungsprozeß besteht in der Marketingliteratur keine Einigkeit. Grundsätzlich lassen sich zwei unterschiedliche Denkhaltungen differenzieren: Das 'sequentielle Prozeßverständnis', nach der die Zielfindung auf Basis der strategischen Situationsanalyse beruht, und das 'interaktive Prozeßverständnis', nach dem Zielfindung und strategische Situationsanalyse parallel nebeneinander hergehen [vgl. NIESCHLAG, R. et al (2002): S. 162].

#### 2.) Zielpräzisierung

Der Schritt der 'Zielpräzisierung' umfaßt idealtypisch die Konkretisierung einzelner Ziele nach Zielinhalt (Was soll erreicht werden?), Zielausmaß (Wieviel davon soll erreicht werden?), Zielperiode (Wann soll es erreicht werden?), Zielraum (Wo soll es erreicht werden?), Zielsegment (Bei wem soll es erreicht werden?) und Zielträgern (Wer soll es erreichen?). Ziele sollten präzise formuliert werden

---

<sup>147</sup> Nach NIESCHLAG et al. (2002) können 'Ziele' nachfolgende sieben Funktionen in Organisationen erfüllen: 1.) Selektionsfunktion bei unterschiedlichen Handlungsalternativen, 2.) Orientierungsfunktion bei sämtlichen organisationalen Entscheidungen und Handlungen, 3.) Steuerungsfunktion durch den Sollcharakter von Zielen, 4.) Koordinationsfunktion durch die Abstimmung einzelner Aktivitäten, 5.) Motivations- und Anreizfunktion durch den Vorgabecharakter von Zielen, 6.) Kontrollfunktion (Ziele sind Voraussetzungen für eine Überprüfbarkeit) und 7.) Legitimationsfunktion (Rechtfertigung unpopulärer Entscheidungen gegenüber internen und externen Interessengruppen) [vgl. NIESCHLAG, R. et al (2002): S. 161].

und Zielaussagen mit stark interpretationsfähigen Formulierungen sowie Leerformelcharakter<sup>148</sup> unbedingt vermieden werden. Nur so können Ziele als Grundlage für die weitere Marketingplanung dienen [vgl. BEA, F.X. et al. (1998): S. 36; vgl. BECKER, J. (1998): S. 23 ff.]. Nach NIESCHLAG et al. (2002) droht Marketing ohne konkrete Zielsetzungen und zielorientiertes Vorgehen „[...] zu einer reaktiven Anpassung an Umfeldveränderungen mit der Gefahr des 'muddling through' zu degenerieren.“ [NIESCHLAG, R. et al (2002): S. 161]

### 3.) Zielstrukturierung

Die 'Zielstrukturierung' dient der hierarchischen Ordnung der formulierten Ziele und mündet im Zielsystem. Hierfür ist das Verständnis über die Beziehungen einzelner Ziele zueinander erforderlich. Diese lassen sich in komplementäre Zielbeziehungen (d.h. Zielharmonie), konkurrierende Zielbeziehungen (d.h. Zielkonflikte) und indifferente Zielbeziehungen (d.h. Zielneutralität) differenzieren [vgl. BECKER, J. (1998): S. 20]. Zur Strukturierung und Hierarchisierung von Zielen sind unterschiedliche Systematisierungsansätze möglich (bspw. teleologische Zielhierarchien nach Zweck-Mittel-Beziehungen in Ober- und Unterziele<sup>149</sup> oder entscheidungsbezogene Zielhierarchien mit Haupt- und Nebenzielen<sup>150</sup>) [vgl. BEA, F.X. et al. (1998): S. 36]. Als Idealbild eines Zielsystems kann eine konsistente Hierarchie betrachtet werden, welche sich allerdings aufgrund der diversen Zielarten, Zielinhalte und Zielkombinationen nur eingeschränkt in der Praxis implementieren läßt. Zielsysteme weisen deshalb immer auch Leerstellen, Widersprüche und Unklarheiten auf [vgl. BECKER, J. (1998): S. 27].

### 4.) Realisierbarkeitsprüfung von Zielen

Eine Realisierbarkeitsprüfung von Zielen sollte unter zielstrukturellen (Analyse der Ziele auf ihre Zielbeziehungen), wirtschaftlich-technischen (Analyse des formulierten Zielerreichungsgrades unter den wirtschaftlich-technischen Bedingungen) und personellen (Analyse der personellen Voraussetzungen) Aspekten erfolgen [vgl. BEA, F.X. et al. (1998): S. 36 f.].

---

<sup>148</sup> z.B. Wir wollen besser werden.

<sup>149</sup> Nach der Mittel-Zweck-Beziehung von Zielen lassen sich Ober-, (Zwischen-) und Unterziele unterscheiden. Unterziele haben einen Mittelcharakter für die Erfüllung eines übergeordneten Zieles. Anhand dieser Mittel-Zweck-Beziehung lassen sich Zielverknüpfungen vornehmen (z.B. Unterziele A, B, C und D müssen zur Realisierung des Oberzieles E erreicht werden.) [vgl. BECKER, J. (1998): S. 21 f.]

<sup>150</sup> Bei konfliktären Zielbeziehungen ist eine Abgrenzung von Haupt- und Nebenzielen für das Ordnungsgefüge im Zielsystem erforderlich. Konkurrierende Zielbeziehungen erfordern eine Gewichtung im Sinne einer Prioritätensetzung der konfliktären Ziele. Eine Differenzierung zwischen Haupt- und Nebenzielen leitet sich auch aus der Multifunktionalität des Zielsystems ab. Nicht jedes Unternehmensziel kann hierbei unter Berücksichtigung anderer Ziele als Extremalziel verfolgt werden [vgl. BECKER, J. (1998): S. 22 f.].

### 5.) Zielauswahl und Zielentscheidung

Bei der 'Zielauswahl und Zielentscheidung' sind Festlegungen zu alternativen Zielsystemen oder Teilen des Zielsystems zu treffen, um eine optimale Erreichung der Oberziele sicherzustellen [vgl. BEA, F.X. et al. (1998): S. 37].

Gemeinsame Oberziele (bzw. im Sinne von BECKER, J. (1998): S. 28 der 'Initiativenzweck') aller forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen sind die Förderung der Verwendung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft', eine Förderung der Forst- und Holzwirtschaft der Region sowie, aufbauend auf der regionalen Rohholzbasis, einen Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung zu leisten. Von diesen Oberzielen leiten sich als weitere marketingrelevante Zielstellungen ab: die Steigerung der regionalen Wertschöpfung aus Holz, die Standortsicherung für kleine und mittlere Betriebe, die Verbesserung der Umsatz- und Erlössituation der regionalen Betriebe, eine Markterschließung für Holzprodukte 'regionaler Herkunft', die Förderung von geschlossenen regionalen Produktions- und Vermarktungssystemen, die Sicherung von Arbeitsplätzen und die Förderung naturnaher, ökologischer Waldbewirtschaftungsformen [vgl. BECKER, M. & SEINTSCH, B. (2000): S. 8].

Die schriftlich fixierten Zielsysteme forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen zeichnen sich überwiegend durch einen geringen Zielkonkretisierungsgrad aus. Bei einem Teil der Initiativen sind die weiteren Zielsetzungen, welche mit dem Oberziel Steigerung der Verwendung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' verknüpft sind, deutlich von ökologischen Motiven dominiert.<sup>151</sup> Mit der Vermarktung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' wird häufig versucht, ökologisch und sozial wünschenswerten Bewirtschaftungsformen eine ökonomische Basis zu bieten. Dies gilt insbesondere, wenn diese nicht hinreichend konkurrenzfähig sind. Hierbei wird herstellerseitig angestrebt, ökonomische Anreize für ökologische Verhaltensänderungen<sup>152</sup> zu schaffen; konsumentenseitig wird versucht den regionalen Konsumenten die Folgen ihres Konsums für die Region bewußt zu machen.<sup>153</sup> Nach RÖSLER (2003) finden sich die Anfänge dieses als 'Naturschutz durch Vermarktung' bekannten Konzeptes in den 1950er-Jahren<sup>154</sup> und entstammen der Land- und Ernährungswirtschaft. Charakteristisch für dieses Konzept ist die 'Aufpreisvermarktung' von Produkten zur Gewährleistung von Umwelt- und Sozialstandards. Im land- und ernährungswirtschaftlichen Bereich lassen sich hierbei drei Richtungen

---

<sup>151</sup> Die Dominanz der umweltorientierten Zielsetzungen land- und ernährungswirtschaftlichen Initiativen führen BESCH und HAUSLADEN (1999) auf ein gestiegenes Umweltbewußtsein der Bevölkerung zurück [vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 11 f.].

<sup>152</sup> Zu den Motiven des 'Naturschutzes', sich für eine Steigerung der Verwendung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' zu engagieren, siehe HÄUSLER, A. et al. (2003): S. 299.

<sup>153</sup> So empfiehlt bspw. der vom Deutschen Verband für Landespflege e.V. (DVL) und dem Naturschutzbund Deutschland e.V. (Nabu) herausgegebene 'Aktionsleitfaden für Regionalinitiativen': „Den Verbrauchern muß bewußt werden, daß über eine gezielte Produktnachfrage auch eine effiziente Inwertsetzung von Kulturlandschaften stattfinden kann, die zum Erhalt ihres Lebensumfeldes beiträgt.“ [DVL & NABU (1999): S. 8]

differenzieren: 1.) der 'ökologische Landbau', welcher durch ökologische Produktionsanforderungen charakterisiert ist, 2.) der 'faire Handel', welcher bei globalen Warenströmen eine weltweite soziale Gerechtigkeit (insbesondere bei der Wertschöpfung) verfolgt, und 3.) die Aufpreisvermarktung des Naturschutzes, bei der überwiegend gebietsbezogene Naturschutzziele verfolgt werden. Die letzte Richtung und eine Aufpreisbereitschaft für Produkte, welche sich explizit über die Verfolgung (gebietsbezogener) Naturschutzziele begründet, hat sich in Europa nur in Deutschland herausgebildet [vgl. RÖSLER, M. (2003): S. 295]. Gerade dieser Ansatz, aber auch Ansätze des 'ökologischen Landbaus', wurden von Teilen der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen adaptiert.

### 2.2.3.3 Die Marketingstrategie

Mit strategischen Entscheidungen werden Aussagen über das langfristige Verhalten von Organisationen unter der Annahme bestimmter Umwelt- und Umfeldbedingungen zur Zielerreichung getroffen. Bei der strategischen Marketingplanung werden Entwicklungsrichtungen (strategische Stoßrichtungen) in Form von Normenstrategien<sup>155</sup> für die langfristige Ausrichtung der Gesamtorganisation festgelegt [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 223]. Die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen verfolgen in ihren Bemühungen, die Verwendung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' zu steigern, eine 'Wachstumsstrategie'. Da sich die Märkte für Holzprodukte durch eine hohe Marktsättigung auszeichnen, versuchen die Initiativen zum einen Marktanteile von konkurrierenden Holzsubstituten und zum anderen von Anbietern von Holzprodukten 'überregionaler Herkunft' zugewinnen [vgl. SEINTSCH, B. (2003a): S. 24]. Im Rahmen der Marketingstrategieplanung sind nach BECKER (1998) strategische Ausrichtungen auf das 'Marktfeld', die 'Marktstimulierung', die 'Marktparzellierung' und das 'Marktareal' erforderlich [vgl. BECKER, J. (1998): S. 139 ff.].

#### 1.) Marktfeldstrategie

Bei der 'Marktfeldstrategie' sind Festlegungen zur 'Produkt-Markt-Kombination' ('Marktfelder') zu treffen. Hierbei lassen sich vier Elementarstrategien in Abhängigkeit von den 'Marktfeldern' unterscheiden: a.) die 'Marktdurchdringungsstrategie' (gegenwärtige Produkte auf gegenwärtigen Märkten), b.) die 'Marktentwicklungsstrategie' (gegenwärtige Produkte auf neuen Märkten), c.) die 'Produktentwicklungsstrategie' (neue Produkte auf gegenwärtigen Märkten) und d.) die 'Diversifikationsstrategie' (neue Produkte auf neuen Märkten). Diese vier marketingstrategischen Stoßrichtungen determinieren

---

<sup>154</sup> Hierbei wurden Vermarktungsbemühungen für Hammelfleisch zum Erhalt von wertvollen Wacholderheiden der 'Schwäbischen Alb' propagiert [vgl. RÖSLER, Markus (2003): S. 295].

<sup>155</sup> Nach MEFFERT (1998) sind die bekanntesten Normenstrategien die Behauptungs-, Wachstums- und Rückzugsstrategie, welche auf Basis der Portfolioanalyse identifiziert werden [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 223].

maßgeblich die Entwicklung und das Wachstum von marketingtreibenden Organisationen<sup>156</sup> [vgl. BECKER, J. (1998): S. 148 f.; vgl. MEFFERT, H. (2000): 244 ff.].

	Gegenwärtige Märkte	Neue Märkte
Gegenwärtige Produkte	Marktdurchdringung	Marktentwicklung
Neue Produkte	Produktentwicklung	Diversifikation

**Tabelle 2:** Grundlegende marktfeldstrategische Stoßrichtungen des Marketings. Quelle: MEFFERT, H. (2000): S. 244

a.) Marktdurchdringungsstrategie

Die 'Marktdurchdringungsstrategie'<sup>157</sup> zielt auf eine Erhöhung der Absatzmenge bzw. des Marktanteiles vorhandener Produkte auf bestehenden Märkten. Da auf bestehende Produkt- und Markterfahrungen zur Abschöpfung latenter Marktpotentiale zurückgegriffen werden kann, stellt sie die 'natürlichste' Strategierichtung von Unternehmen dar. Sie ist deshalb häufig Ausgangspunkt für die drei weiteren marktfeldstrategischen Stoßrichtungen. (Dieser Zusammenhang ist in Tabelle 2 graphisch mit Pfeilen dargestellt.). Die 'Marktdurchdringungsstrategie' bietet als mögliche Ansatzpunkte die Erhöhung der Verwendungsrate bei bestehenden Kunden, die Gewinnung von Kunden der Konkurrenz sowie die Gewinnung bisheriger Nichtverwender [vgl. BECKER, J. (1998): S. 149 f.; vgl. MEFFERT, H. (2000): S. 244 f.].

b.) Marktentwicklungsstrategie

Bei der 'Marktentwicklungsstrategie' werden Marktchancen gegenwärtiger Produkte auf einem oder mehreren neuen Märkten gesucht. Ansatzpunkte hierzu bieten sich durch die Erschließung zusätzlicher geographischer Märkte (z.B. neue regionale, nationale oder internationale Märkte), dem Eindringen in Zusatzmärkte durch eine gezielte Funktionserweiterung für bestehende Produkte und durch die Identifizierung neuer Teilmärkte (Identifizierung neuer Abnehmer) [vgl. BECKER, J. (1998): S. 152 ff.; vgl. MEFFERT, H. (2000): S. 245]. BECKER (1998) bezeichnet die 'Marktentwicklungsstrategie' auch als 'Ergänzungsstrategie' zur 'Marktdurchdringungsstrategie', da sie sich überwiegend auf diese stützt [vgl. BECKER, J. (1998): S. 153].

<sup>156</sup> Die nachfolgenden Ausführungen zu marktfeldstrategischen Festlegungen unterstellen eine verfolgte Wachstumsstrategie bzw. das Agieren auf wachsenden Märkten. Analog können diese vier Stoßrichtungen der 'Marktfeldstrategie' auch bei schrumpfenden Märkten bzw. bei Rückzugsstrategien Anwendung finden [vgl. BECKER, J. (1998): S. 149].

<sup>157</sup> Die Marktdurchdringungsstrategie wird in der Literatur auch als Marktpenetrations- oder Intensivierungsstrategie bezeichnet [vgl. BECKER, J. (1998): S. 149; vgl. MEFFERT, H. (2000): S. 244].

c.) Produktentwicklungsstrategie

Die strategische Stoßrichtung der 'Produktentwicklung' versucht, neue Produkte für gegenwärtige Märkte zu entwickeln. Hierzu bieten sich die Schaffung von Produktinnovationen im Sinne echter Marktneuheiten und die Entwicklung zusätzlicher Produktvariationen als alternative Vorgehensweisen an [vgl. MEFFERT, H. (2000): S. 245]. Die 'Produktentwicklungsstrategie' zeigt vor allem auf Märkten mit hohem Sättigungsgrad Potentiale auf. „Immer dann, wenn hohe Sättigungsgrade in der Versorgung mit Basisleistungen gegeben sind, entstehen im Markt bzw. bei den Abnehmern neue zusätzliche Wünsche bzw. Problemlösungen. Diese Thematik ist schon relativ früh unter dem Stichwort Grund- und Zusatznutzen diskutiert worden. Dahinter verbirgt sich das Phänomen, daß Abnehmer neben technisch-funktionalen Basis- bzw. Problemlösungen zunehmend Zusatznutzen erwarten, was dazu führt, daß heute der Wettbewerb um den Kunden in vielen Märkten vor allem über das Bieten von Zusatzleistungen ausgetragen wird. Die Anknüpfungspunkte für solche Zusatzleistungen sind dabei vielfältig.“ [BECKER, J. (1998): S. 158 f.] Demnach findet der Wettbewerb auf diesen Märkten vor allem über die Gestaltung und Veränderung des Produktzusatznutzens statt. Nutzenanbau kann jedoch ebenso auf der Ebene des Grundnutzens erfolgen, weshalb dieser Prozeß häufig zu neuen (Produkt-)Standards und neuen Spielregeln am Markt führt. Wettbewerbsvorteile können sich die Unternehmen verschaffen, die zuerst entwickeln und am Markt einführen [vgl. BECKER, J. (1998): S. 158 f.].

d.) Diversifikationsstrategie

Als verbleibende marktfeldstrategische Alternative ist die 'Diversifikationsstrategie' anzuführen. Insbesondere bei einem hohen Verdrängungswettbewerb auf Märkten sehen sich Unternehmen aufgrund fehlender Wachstumsoptionen gezwungen, aus ihren traditionellen Märkten 'auszubrechen' und neue Produkte auf neuen Märkten zu plazieren. Im wesentlichen stehen bei der 'Diversifikationsstrategie' drei Richtungen zu Auswahl: horizontale, vertikale und laterale Diversifikation. Bei der horizontalen Diversifikation wird innerhalb der gleichen Wirtschaftsstufe eine Erweiterung des bisherigen Produktprogramms um verwandte Produkte angestrebt, die mit diesem im sachlichen Zusammenhang stehen. Hingegen zielt die vertikale Diversifikation auf neue Produkte, welche bisher in der Wertschöpfungsstufe vor- oder nachgelagert waren. Die laterale Diversifikationsstrategie ist durch einen Vorstoß in bisher unternehmensfremde Produkt- und Marktbereiche gekennzeichnet [vgl. BECKER, J. (1998): S. 164 ff.; vgl. MEFFERT, H. (2000): S. 245 f.].

In Abhängigkeit von der Betrachtungsweise der 'regionalen Produktherkunft' als Produkteigenschaft, läßt sich die Marktfeldbearbeitung eines Großteils forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen entweder als 'Marktdurchdringungsstrategie' oder als 'Produktentwicklungsstrategie' interpretieren. Wird die 'regionale Produktherkunft' als eine bereits vorhandene Produkteigenschaft gedeutet ('versteckte Produktregionalität'), die lediglich im Marketing-Mix (insbesondere bei der Kommunikations- und Angebotspolitik) eine stärkere Herausstellung findet, entspricht die marktfeldstrategische Bearbei-

tung der 'Marktdurchdringung'. Die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen wären demnach bemüht, durch eine veränderte Schwerpunktsetzung im Marketing, eine bereits bestehende Produkteigenschaft stärker herauszustellen. Über die 'regionale Produktherkunft' würde demnach versucht, auf gegenwärtigen Märkten gegenwärtige Holzprodukte in den Produktbereichen: Holzbau, Möbelbau und Holzenergie stärker zu positionieren. Wird hingegen die 'regionale Produktherkunft' als 'neue' Produkteigenschaft betrachtet, kommt der marketingspezifische Aspekt des 'Nutzenanbaus' in unterschiedlicher Intensität zum Tragen.<sup>158</sup> Die Marktfeldbearbeitung wäre demnach als 'Produktentwicklungsstrategie' zu deuten. Hierfür spricht, daß insbesondere die stark ökologisch orientierten Initiativen das Konzept 'Naturschutz bzw. Umweltschutz durch Vermarktung' im regionalen Kontext verfolgen. Von diesen Initiativen wurden häufig initiativeneigene Herkunfts- und weitere Produktionsrichtlinien entwickelt.<sup>159</sup>

Letztendlich ausschlaggebend für die Frage, inwiefern es sich um eine 'Marktdurchdringungsstrategie' oder eine 'Produktentwicklungsstrategie' handelt, sind die Konsumenten und deren Wahrnehmung. Nach BECKER (1998) liegt bei der Produktgestaltung die Grundorientierung „[...] nicht so sehr in der Schaffung von 'technischen' Produkten und Leistungen, sondern in erster Linie in der Lösung von Kundenproblemen (=Problemlösungsorientierung der Produktgestaltung).“ [BECKER, J. (1998): S. 491] Trägt die 'regionale Produktherkunft' demnach zur Lösung von 'neuen' bzw. 'gegenwärtigen' Kundenproblemen bei, ist diese Produkteigenschaft als neuartig oder gegenwärtig zu werten. Da die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen über die 'regionale Produktherkunft' versuchen, Produktdifferenzierungspotentiale und eine Vorzugsstellung bei den Konsumenten aufzubauen, wird die Marktbearbeitung für den Querschnitt des Gesamtspektrums als schwachausgeprägte 'Produktentwicklungsstrategie' interpretiert. Von den beiden verbleibenden Marktfeldstrategiealternativen ist nur ein Einzelfall bekannt, bei dem eine Initiative eine 'Marktentwicklungsstrategie' anstrebt.<sup>160</sup> 'Diversifikationsstrategien' hingegen sich bei forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen unbekannt [vgl. SEINTSCH, B. (2003a): S. 23].

---

<sup>158</sup> Ähnlich verhält es sich bei den land- und ernährungswirtschaftlichen Initiativen [vgl. BESCH, M. et al. (2000): S. 42].

<sup>159</sup> Beispielhaft für bestehende und beabsichtigte Herstellerrichtlinien siehe z.B. RVNA (2003): S. 50 ff. oder HAGEN, S. & HÖMER, U. (1999): S. 42 ff. Die Vermarktung erfolgt bei diesen Initiativen häufig über initiativeneigene 'Dachmarken'.

<sup>160</sup> Von dieser nordrhein-westfälischen Initiative wird versucht, neue Exportmärkte für 'rotkerniges Buchenholz' im arabischen Raum zu erschließen. DROSTE, N. (2003) versucht in seiner Arbeit hierfür die Exportchancen zu bestimmen.

## 2.) Marktstimulierung

Mit der Marktstimulierungsstrategie wird „[...] die Art und Weise der Marktbeeinflussung und -steuerung (Stimulierung) im Sinne definierter Marktziele [festgelegt].“<sup>161</sup> [BECKER, J. (1998): S. 179] Als Strategiemuster der Marktstimulierung lassen sich die 'Preis-Mengen-Strategie' und die 'Präferenzstrategie' unterscheiden. Die 'Preis-Mengen-Strategie' zielt eindimensional über den Preis auf Konsumentenpräferenzen. Sämtliche Marketingaktivitäten konzentrieren sich hierbei auf preispolitische Maßnahmen. Hingegen wird bei der 'Präferenzstrategie' durch mehrdimensionale 'nichtpreisliche' Parameter versucht, qualitative Konsumentenpräferenzen ('Vorzugstellungen') aufzubauen, „[...] die eine entsprechend hohe Preisstellung aus der Sicht des Abnehmers rechtfertigen.“ [BECKER, J. (1998): S. 182]

Bei der Marktstimulierung verfolgen forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen einheitlich die 'Präferenzstrategie'. Es wird versucht, Holzprodukte 'regionaler Herkunft' im qualitativ gehobenen, hochpreislichen Marktsegment über den Nutzenanbau 'regionale Produktherkunft' und den damit verbundenen 'regionalen Zusatznutzen' zu positionieren [vgl. SEINTSCH, B. (2003a): S. 23]. Diese Positionierung im 'Regionalmarketing' der Initiativen leitet sich im wesentlichen aufgrund der Mitgliederstruktur und der Polarisierung zahlreicher Konsumgütermärkte ab. Die überwiegend kleinen und mittleren Mitgliedsbetriebe forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen können aufgrund ihrer Betriebsgröße Kostendegressionen ('economies of scale') nicht realisieren, weshalb die 'Preis-Mengen-Strategie' wegen der betrieblichen Voraussetzungen ausscheidet. Weiterhin ist auf zahlreichen Konsumgütermärkten (z.B. Möbelmarkt) eine zunehmende Polarisierung zu verzeichnen. Das mittelpreisliche Segment verliert an Marktanteilen, während im Hoch- und Niedrigpreissegment Zuwächse zu verzeichnen sind [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 102; vgl. BECKER, J. (1998): S. 359]. Als die 'klassische' Positionierung der kleinen und mittleren holzwirtschaftlichen Handwerksbetriebe (z.B. Schreiner- oder Zimmereibetriebe) ist das mittelpreisliche Marktsegment zu betrachten. Da dessen Marktanteile zurückgehen, wird über den Nutzenanbau 'regionale Produktherkunft' eine Neupositionierung im oberen Marktsegment versucht.<sup>162</sup> Im Rahmen der 'Präferenzstrategie' versuchen einige Initiativen über 'Markenstrategien' qualitative Präferenzen aufzubauen. Hierbei finden überwiegend 'Dachmarken' Verwendung.<sup>163</sup> Im Kontext der vorliegenden Arbeit ist im Zusammenhang mit 'Markenstrategien'

---

<sup>161</sup> MEFFERT (1998) verweist aufgrund unvollkommener Märkte auf die Notwendigkeit einer strategischen Festlegung der Marktstimulierung. Auf vollkommenen Märkten wäre allein der Preis für Konsumentenpräferenzen entscheidend, da gemäß der Prämisse des vollkommenen Marktes keine Qualitätsunterschiede zwischen Produkten bestehen. Aufgrund unvollkommener Märkte und des Wandels von Verkäufer- zu Käufermärkten wird jedoch für Unternehmen der Qualitätswettbewerb neben dem Preiswettbewerb zunehmend bedeutsam [vgl. MEFFERT, H. (1998): S. 261].

<sup>162</sup> Zu den idealtypischen Markt-, Preis- und Abnehmerschichten siehe BECKER, J. (1998): S. 181.

<sup>163</sup> Zu den Erscheinungsformen von 'Marken' siehe z.B. NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 676 f. Weiterhin zur Gestaltung von 'Markenstrategien' siehe z.B. BECKER, J. (1998): S. 188 ff.

hervorzuheben, daß konstitutive Merkmale sämtlicher Markenkonzeptionen der Herkunftsnachweis und das Produktimage sind [vgl. BECKER, J. (1998): S. 207].

### 3.) Marktparzellierung

Die dritte wesentliche Entscheidung bei der Festlegung der Marketingstrategie betrifft die 'Marktparzellierung'. Hierbei sind Entscheidungen zur Art und Weise der Differenzierung und Abdeckung des Marktes zu treffen. Insbesondere werden hierbei wesentliche Festlegungen zu den Zielgruppen getroffen. Bei der 'Marktbearbeitung' bestehen grundsätzlich zwei Strategiealternativen: die 'Massenmarktstrategie' und die 'Marktsegmentierungsstrategie'. Bei der 'Massenmarktstrategie' wird angestrebt, mit Standardprodukten die Bedürfnisse des 'Durchschnittskonsumenten' zu befriedigen ('allgemeine Bedürfnisbefriedigung'). Hingegen versucht die 'Marktsegmentierungsstrategie' differenzierte Käufergruppen mit speziellen Produkten ('spezielle Bedürfnisbefriedigung') zu bedienen. Eine weitere grundlegende Entscheidung betrifft den Umfang der 'Marktabdeckung'. Hierbei ist zwischen einer 'totalen Marktabdeckung' ('gesamter Markt') und einer 'partialen Marktabdeckung' ('Marktausschnitt') zu wählen [vgl. BECKER, J. (1998): S. 237 ff.]. Anhand der beiden Dimensionen 'Marktbearbeitung' und 'Marktabdeckung' lassen sich die in Tabelle 3 dargestellten vier Basisalternativen des Marketings ausweisen.

	<b>Totale Marktabdeckung</b>	<b>Partiale Marktabdeckung</b>
<b>Undifferenzierte Marktbearbeitung</b>	<b>Undifferenziertes Marketing</b>	<b>Konzentriert-undifferenziertes Marketing</b>
<b>Differenzierte Marktbearbeitung</b>	<b>Differenziertes Marketing</b>	<b>Selektiv-differenziertes Marketing</b>

**Tabelle 3:** Basisalternativen des Marketings nach Marktparzellierung. Quelle: BECKER, J. (1998): S. 237

Die in Tabelle 3 dargestellten Basisalternativen haben weitreichende Konsequenzen für den Instrumentalbereich des Marketings. So impliziert bspw. ein 'undifferenziertes Marketing' einen (Gesamt-)Marketing-Mix für den Gesamtmarkt, während das 'selektiv-differenzierte Marketing' für jedes zu bearbeitende Marktsegment einen individuellen Marketing-Mix voraussetzt [vgl. SCHWEIGER, G. & SCHRATTENECKER, G. (1995): S. 131].

Die 'Marktbearbeitung' forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen läßt sich als unspezifische 'Marktsegmentierung' charakterisieren. Aufgrund des breiten Spektrums von Mitgliedsbetrieben ist eine starke Fokussierung auf einzelne Marktsegmente in den Produktbereichen Holzbau, Möbelbau und Holzenergie nicht möglich. Eine Marktsegmentierung findet in der Form statt, daß die Initiativen

eine Produktplatzierung im mittel- und hochpreislichen Marktsegment<sup>164</sup> anstreben. Einige Einzelinitiativen zielen weiterhin auf ökologisch sensibilisierte Käufergruppen ('partiale Marktabdeckung') [vgl. SEINTSCH, B. (2003a): S. 23 f.]. Ebenso ist davon auszugehen, daß mit der 'regionalen Produktherkunft' als maßgebliches Präferenzbildungskriterium keine 'totale Marktabdeckung' erreicht werden kann. Bei der 'Marktabdeckung' ist eine differenzierte Zielgruppenorientierung nicht zu erkennen, weshalb sich das Marketingengagement forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen diesbezüglich als 'konzentriert-undifferenziertes Marketing' charakterisieren läßt.<sup>165</sup>

#### 4.) Marktareal

Mit der 'Marktarealstrategie' finden Festlegungen zum Marktraum statt [vgl. BECKER, J. (1998): S. 299 ff.]. Da die kleinen und mittelgroßen Mitgliedsbetriebe forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen überwiegend auf dem 'lokalen' und 'regionalen' Markt tätig sind, liegt der Schwerpunkt sämtlicher Initiativen auf dem 'regionalen' Marktareal. Jedoch lassen sich bei den forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen zum 'Marktareal' zwei strategischen Grundausrichtungen feststellen: Ein Teil der Initiativen versucht nach dem Konzept 'Aus der Region – Für die Region' ausschließlich auf dem 'regionalen Markt' den Absatz von 'Regionalprodukten' zu steigern und zeigt auf 'überregionalen' Absatzmärkten bewußt kein Engagement. Die gesamte Marketingkonzeption dieser Initiativen stützt sich in wesentlichen Teilen auf die ökonomischen, ökologischen und sozialen Vorteile regional geschlossener Produktions- und Vermarktungssysteme der Forst- und Holzwirtschaft. Bei Initiativen, die das Marketingkonzept 'Aus der Region – Für die Region' verfolgen, handelt es sich überwiegend um stark ökologisch orientierte Regionalinitiativen oder solche, die im Zuge von 'lokalen Agenda 21-Prozessen' entstanden sind. Bei der anderen Gruppe von Initiativen ist eine solche Fokussierung nicht zu erkennen. Diese Initiativen versuchen im selben Maße auf 'regionalen' und 'überregionalen Märkten' die Verwendung von Holzprodukten aus der Initiativenregion zu steigern [vgl. SEINTSCH, B. (2003a): S. 24].

In der nachfolgenden Abbildung 6 sind die erkennbaren Marketingstrategien der Initiativen zusammenfassend dargestellt. Hierbei sei jedoch nochmals erwähnt, daß die Marktfeldbearbeitung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen eine Zwischenstellung aus 'Marktdurchdringungs-' und 'Produktentwicklungsstrategie' einnimmt.

---

<sup>164</sup> Obwohl die Regionalinitiativen überwiegend versuchen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' einen höheren Preis am Markt zu realisieren, stellt eine ausschließliche Fokussierung auf das hochpreisliche Marktsegment ('Segmentierungsstrategie') die Ausnahme dar.

<sup>165</sup> Nach HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000): S. 60 ist die Zielgruppenorientierung von land- und ernährungswirtschaftlichen Regionalvermarktungsinitiativen im selben Maße schwach ausgeprägt.

Strategieebene	Strategiealternative						
<b>Marktfeldstrategie</b>	Marktdurchdringungsstrategie	Marktentwicklungsstrategie	Produktentwicklungsstrategie	Diversifikationsstrategie			
<b>Marktstimulierungsstrategie</b>	Präferenzstrategie			Preis-Mengen-Strategie			
<b>Marktparzellierungsstrategie</b>	Massenmarktstrategie			Segmentierungsstrategie			
<b>Marktarealstrategie</b>	lokal	regional	überregional	national	multinational	international	global

**Abbildung 6:** Marketingstrategie forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen. Quelle: nach BECKER, J. (1998), S. 363

#### 2.2.3.4 Die Marketinginstrumente (Marketing-Mix)

Die dritte Entscheidungsebene einer 'Marketingkonzeption' stellt der 'Marketing-Mix' dar. Hierbei wird die Ausgestaltung und Kombination einzelner 'Marketinginstrumente'<sup>166</sup> festgelegt. Nach BECKER (1998) kann der 'Marketing-Mix' „[...] im Sinne einer vollständigen und konkret zu realisierenden Marketing-Konzeption als zielorientierte, strategiadäquate Kombination der taktisch-operativen Marketinginstrumente ('Beförderungsmittel') aufgefaßt werden.“ [BECKER, J. (1998): S. 485] Der 'Marketing-Mix' stellt demnach die maßnahmenorientierte Implementierung der zuvor getroffenen Ziel- und Strategiefestlegungen von marketingtreibenden Organisationen dar. Aufgrund der Vielzahl und mannigfachen Differenzierungs- und Modifikationsmöglichkeiten der Marketinginstrumente bedarf es für die Gestaltung des 'Marketing-Mix' umfangreicher Kenntnisse zu den zur Verfügung stehenden Marketinginstrumenten.

Einen ersten Zugang zum Verständnis des 'Marketinginstrumentariums' bietet die Unterscheidung in 'Marketinginstrumentalbereiche' ('Marketingaktionsfelder') und 'Marketinginstrumente' ('Marketingak-

<sup>166</sup> BECKER (1998) definiert 'Marketinginstrumente' wie folgt: „Unter Marketinginstrumenten werden dabei jene konkreten ('seh-, hör-, riech-, schmeck-, fühl- und/oder greifbaren') Aktionsinstrumente (Parameter) verstanden, mit denen am Markt agiert und auch reagiert werden kann, um gesetzte Ziele und daraus abgeleitete Strategien zu realisieren. Sie stellen die auf die bearbeiteten Zielgruppen bzw. Märkte des Unternehmens gerichteten konkreten Marketingmaßnahmen dar.“ [BECKER, J. (1998): S. 487]

tionsparameter'). Der 'Marketinginstrumentalbereich' wird in der Literatur überwiegend in drei bzw. vier 'Marketingaktionsfelder' systematisiert. In der deutschsprachigen Marketingliteratur hat sich die Vierersystematik durchgesetzt, welche zwischen 1.) Produktpolitik, 2.) Preispolitik, 3.) Distributionspolitik und 4.) Kommunikationspolitik unterscheidet. Diese Systematik weist jedoch als elementaren Nachteil die getrennte Ausweisung der Produkt- und Preispolitik als Instrumentarbereiche auf. Preispolitische Entscheidungen sind jedoch in hohem Maße mit den produktpolitischen Entscheidungen verknüpft. Sie können deshalb nicht isoliert getroffen werden, sondern immer nur über das 'Preis-Leistungs-Verhältnis' unter den Konkurrenzbedingungen des Marktes. Diese Überlegungen haben in der Marketingpraxis zu einer Dreiersystematik geführt, die Produkt- und Preispolitik zusammenfaßt und für die vorliegende Arbeit Verwendung findet [vgl. BECKER, J. (1998): S. 485 ff.]. Nachfolgend soll der 'Marketing-Mix' forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' idealtypisch vorgestellt werden:

#### 1.) Angebotspolitik

Die Aufgabe der 'Angebotspolitik' ist es 'marktfähige Produkte' zu schaffen (bzw. aus Kundensicht Problemlösungen zur Bedürfnisbefriedigung). Mit der 'Angebotspolitik' werden sämtliche 'Produktleistungen' gestaltet, weshalb BECKER (1998) sie als das 'Herz' des Marketings betrachtet. Die 'Angebotspolitik' steht hierbei am Anfang sämtlicher Gestaltungsaktivitäten des 'Marketing-Mix' und stellt die eigentliche Schnittstelle konsequenter Markt- und Kundenorientierung von Unternehmen dar.<sup>167</sup> Die drei grundlegenden 'Marketingbasisinstrumente' ('Marketingaktionsparameter') der 'Angebotspolitik' sind hierbei [vgl. BECKER, J. (1998): S. 488 f.]:

##### a.) Produkt

Mit dem 'produktpolitischen Basisinstrument' der 'Angebotspolitik' wird die gesamte Produktgestaltung thematisiert. Als erste Anknüpfungspunkte zur Produktgestaltung lassen sich das 'Produktinnere' (technisch-funktionale Produktleistungen) und das 'Produktäußere' (formal-ästhetische Leistungen des Produktes) unterscheiden. Mit dem 'Produktinneren' bzw. dem 'Produkt(leistungs-)kern' wird die eigentliche problemlösende Produktleistung erbracht. Hierbei ist zwischen den 'Grundnutzen-' und 'Zusatznutzenleistungen' zu unterscheiden. Aufgrund steigender Kundenansprüche gewinnen die Zusatz-

---

<sup>167</sup> Für die Grundausrichtung der unternehmerischen Marketingaktivitäten lassen sich fünf konkurrierende Konzepte identifizieren: 1.) das Produktions-, 2.) das Produkt-, 3.) das Verkaufs-, 4.) das Marketing- und 5.) das wohlfahrtsbedachte Marketingkonzept [vgl. KOTLER, P. & BLIEMEL, F. (1995): S. 20 ff.]. In Bezug auf die 'Angebotspolitik' für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' bietet das 'Produktkonzept' für die vorliegende Arbeit einen interessanten Zugang. „Das Produktkonzept geht von der Prämisse aus, daß Konsumenten jene Produkte bevorzugen werden, die ein Höchstmaß an Qualität, Leistung und gesuchten Eigenschaften bieten. Die Manager im produktorientierten Unternehmen konzentrieren sich auf die Herstellung guter Produkte und auf Produktverbesserungen.“ [vgl. KOTLER, P. & BLIEMEL, F. (1995): S. 21] Von KOTLER und BLIEMEL (1995) wird jedoch auch betont, daß die Organisationsphilosophie, welche das Produkt in den Mittelpunkt stellt, nicht unproblematisch ist. Sie birgt die Gefahr von 'Marketing-Kurzsichtigkeit', da der Fokus auf dem Produkt und nicht auf dem Bedarf des Marktes liegt [vgl. KOTLER, P. & BLIEMEL, F. (1995): S. 23].

nutzenleistungen im Wettbewerb zunehmend an Bedeutung. Da auf zahlreichen Märkten konkurrierende Produkte im technisch-funktionalen Bereich nur um Nuancen differenzieren<sup>168</sup>, müssen Differenzierungspotentiale weiterhin verstärkt auf andere Ebenen (z.B. die formal-ästhetische Ebene) verlagert werden. Weiterhin stellen die 'Produktverpackung' und 'Produktmarkierung' zentrale wettbewerbsdifferenzierende Aspekte der Produktgestaltung dar [vgl. BECKER, J. (1998): S. 490 ff.]. Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß der Produktkern, die Produktmarkierung und die Produktverpackung, wesentliche Elemente zur produktpolitischen Gestaltung darstellen<sup>169</sup> [vgl. NIESCHLAG, R. et al (2002): S. 666 ff.]. Da die Produktverpackung im Kontext forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen als unbedeutend zu betrachten ist, soll nachfolgend nur auf die beiden ersten Teilbereiche eingegangen werden.

Im Marketing forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen kommt das Konzept der Produktkonzeptionsebenen bei der Gestaltung des 'Produktleistungskern' voll zum Tragen, wobei zwischen 'Grundnutzen' und 'Zusatznutzen' zu differenzieren ist. GERSCHAU et al. (2002) betrachten einen qualitativ hochwertigen Produktgrundnutzen als unabdingbare Voraussetzung für die 'Regionalvermarktung' [vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 70]. Dieser Ansatz ist auch bei den forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen zu erkennen. Insbesondere in technisch-funktionaler Hinsicht sind die Holzprodukte hochwertig. So werden bspw. im Produktbereich 'Möbelbau' überwiegend Massivholzmöbel durch die Mitgliedsbetriebe gefertigt. Bei einigen Initiativen erfolgt die Produktgestaltung durch die Mitgliedsbetriebe sehr ökologisch<sup>170</sup> (z.B. im Möbelbau durch den Verzicht auf Kunststoffe oder synthetische Lacke und Leime) [vgl. SEINTSCH, B. (2003a): S. 25].

Der erkennbare Schwerpunkt der Initiativen liegt auf dem marketingspezifischen Aspekt des 'Nutzenanbaus'. Die Herkunftsinformation ist hierbei das wichtigste Kriterium um einen Produktzusatznutzen zu stiften. WIRTHGEN und SCHMIDT (2000) verweisen jedoch zu Recht darauf, daß die 'regionale Produktherkunft' allein nicht ausreichend ist, um im ausreichenden Maße Differenzierungspotentiale aufzubauen. Neben der 'regionalen Herkunftsinformation' sind deshalb weitere Produktleistungen, welche mit der 'regionalen Produktherkunft' verbunden sind, erforderlich [vgl. WIRTHGEN, A. & SCHMIDT, E. (2000): S. 68]. BESCH (2002) erachtete eine Verknüpfung der 'regionalen Produktherkunft' mit Produkteigenschaften aus den nachfolgenden Bereichen als erfolgsversprechend für das 'Regionalmarketing' [vgl. BESCH, M. (2002): S. 21f.]: 1.) Zum einen leiten sich Absatzpotentiale aus der Verbindung von 'Herkunftsgarantie und Sicherheit' ab. Als Ursache hierfür können die „[...] nahe-

---

<sup>168</sup> Als Ursache hierfür nennt BECKER (1998) ausgereizte technologische Möglichkeiten der Hersteller [vgl. BECKER, J. (1998): S. 494].

<sup>169</sup> Zusätzlich wären mit dem Produkt verbundene 'kauf- und nutzenbezogene Dienstleistungen' anzuführen [vgl. NIESCHLAG, R. et al (2002): S. 680].

zu unüberschaubare Warenfülle und die Anonymität des Angebotes über lange Transportwege [...]“ [BESCH, M. (2002): S. 21] betrachtet werden. Hier bieten die 'regionale Produktherkunft' und überschaubare Vertriebswege einen Ansatz, um das Verbrauchervertrauen zu gewinnen. 2.) Ein zweiter Ansatzpunkt leitet sich aus der Verbindung 'Produktherkunft und regionale Identität' ab. Im Spannungsfeld zwischen 'globaler' und 'lokaler' Lebenseinstellung der Konsumenten können Produkte 'regionaler Produktherkunft' eine identitätsstiftende Wirkung entfalten. Demnach besteht bei Konsumenten der Wunsch nach Überschaubarkeit und regionaler Identität, welcher durch Produkte 'regionaler Herkunft' befriedigt werden kann. Dies gilt insbesondere, wenn hierbei ethnische und kulturelle Besonderheiten berücksichtigt werden. 3.) Einen dritten Ansatzpunkt für die 'Angebotspolitik' bietet die Verbindung zwischen 'Produktherkunft und Umwelt- und Landschaftsschutz'. 4.) Einen vierten, nicht von BESCH (2000) aufgeführten, Ansatzpunkt stellt die Verbindung der 'Produktherkunft und soziales Engagement' dar. Absatzpotentiale ergeben sich, wenn die sozialen Folgen des Konsums in der Region herausgestellt werden.<sup>171</sup>

Die Kombination aus 'regionaler Produktherkunft' und weiteren regionsspezifischen Produktleistungen wird seitens der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen vor allem durch regionale Produktionsauflagen und über einen 'ideellen regionalen Nutzen' umgesetzt. Als Beispiele für einen 'ideellen regionalen Nutzen' wären die Sicherung von regionalen Arbeits- und Ausbildungsplätzen oder geringere Umweltbelastungen für die Region durch kürzere Transportwege anzuführen. Produktionsauflagen finden sich bei den forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen in Form von bestehenden externen Umwelt- und Qualitätskontrollsystemen (z.B. für die Forstwirtschaft PEFC oder FSC) oder in Form von initiativeneigenen Kontrollsystemen für Produktregionalität und weiteren Produktionsauflagen. Die von einigen Initiativen kommunizierten Regionalitäts- und weiteren Produktionsrichtlinien müssen als Versprechen beim Kunden auch eingehalten werden. Ohne glaubwürdige und nachvollziehbare Kontrollsysteme ist die Glaubwürdigkeit forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen bei Skandalen grundsätzlich in Frage gestellt. KULLMANN (2003) betrachtet deshalb effektive Kontrollsysteme mit unabhängigen Kontrollinstanzen als eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung des 'Regionalmarketings' [vgl. KULLMANN, A. (2003): S. 318].

---

<sup>170</sup> Nach BECKER (1998) kommt der Berücksichtigung ökologischer Anforderungen bei der Produktgestaltung besondere Bedeutung zu. „Sie müssen in hohem Maße bereits beim Produktkern (technisch-funktionale Leistung) anknüpfen.“ [vgl. BECKER, J. (1998): S. 494]

<sup>171</sup> Bspw. wird herausgestellt, daß der Konsum von Produkten 'regionaler Herkunft' einen Beitrag zum Erhalt regionaler Arbeitsplätze leisten kann, was insbesondere in den strukturschwachen Initiativenregionen bedeutsam sein dürfte.

Diese initiativeneigenen Produktionsrichtlinien und Kontrollsysteme beinhalten überwiegend Vorgaben zur Produktherkunft, zu ökologischen Anforderungen, zur technisch-funktionalen Produktqualität und zur Dokumentation für die einzelnen Stufen forst- und holzwirtschaftlicher Produktketten.<sup>172</sup> Häufig stehen hierbei umwelt- und naturschutzverträgliche Produktionsrichtlinien im Vordergrund, weshalb BLÜMLEIN (2003) solche Produkte auch als 'Landschaftspflegeprodukte' bezeichnet [vgl. BLÜMLEIN, B. (2003): S. 307]. Bei einem Teil der Initiativen sind die Mitgliedsbetriebe bei Einhaltung dieser Richtlinien berechtigt, Qualitätszertifikate zu führen oder 'Wort-Bild-Marken' bei der Produktmarkierung zu verwenden. Diese initiativeneigenen Produktionsrichtlinien und Kontrollsysteme sind offensiv zu kommunizieren und sind mit zusätzlichem Aufwand verbunden<sup>173</sup> [vgl. DVL & NABU (1999): S. 57; vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 70].

Wie diese Ausführungen aufgezeigt haben, handelt es sich bei diesen Kategorien 'regionalen Zusatznutzens' fast ausschließlich um die 'Prozeßqualitätseigenschaften' der Produkte. 'Prozeßqualität' umfaßt Produkteigenschaften, die bei Produktkauf und -konsum nicht oder nur eingeschränkt überprüft und erfahren werden können. Sie stellen somit 'Vertrauenseigenschaften' dar [vgl. BECKER, T. & BENNER, E. (2000b): S. 181], weshalb Marketing für Produkte 'regionaler Herkunft' in hohem Maße Glaubwürdigkeit und einen hohen kommunikationspolitischen Aufwand bedingt. Neben der Kommunikationspolitik ist die 'Herkunftsmarkierung' bei der Nutzung der 'regionalen Produktherkunft' im Marketing bedeutsam [vgl. SCHADE, G. & LIEDTKE, D. (2000): S. 97].

Eine generelle Bedeutung der 'Produktmarkierung' ergibt sich aufgrund der Käufermärkte. Unternehmen müssen unter diesen Bedingungen vor allem bestrebt sein, die eigenen Produkte aus der Anonymität herauszuheben und die eigenen Produktleistungen herauszustellen (d.h. Vorzugstellungen aufzubauen). Neben dem kommunikationspolitischen Instrument der Werbung stellt die 'Produktmarkierung' hierbei einen wesentlichen Gestaltungsansatz dar. Als Möglichkeiten zur Herausstellung der Produktleistungen durch die 'Produktmarkierung' sind gesetzliche Kennzeichnungspflichten (z.B. Qualitätsmerkmale von Lebensmitteln), Auszeichnungen und Prädikate (z.B. vergleichende Qualitätsprüfungen der 'Stiftung Warentest'), Expertenurteile, Ergebnisse von Verbraucherbefragungen, Auswertung sekundärstatistischer Daten (z.B. Pannenstatistik des 'ADAC') und auch 'Herkunftsangaben'<sup>174</sup> anzuführen [vgl. NIESCHLAG, R. et al (2002): S. 673 f.].

<sup>172</sup> Beispielhaft für initiativeneigene Produktionsrichtlinien wären die Richtlinien des Holzverbundes 'Ökoregion Lam-Lohberg' [vgl. DVL & NABU (1999): S. 33 f.] oder die der Initiativen 'Altmühltaler Holz' und 'Brucker Land Holz' [vgl. HAGEN, S. & HÖMER, U. (1999): S. 47 ff.] anzuführen.

<sup>173</sup> Von der Initiative Holzverbund 'Ökoregion Lam-Lohberg' wurde ein initiativeneigenes Kontrollsystem entwickelt, welches die Produktherkunft entlang der gesamten Produktkette nachvollziehbar macht. Aufgrund der Mehrkosten liegt der Produktpreis zwischen 20 bis 30% über dem von Massensortimenten. Von der Initiative können rund 20 €/qm Mehrerlös am Markt realisiert werden. Das Absatzvolumen liegt bei rund 1.000 qm Holz pro Jahr [vgl. DVL & NABU (1999): S. 33].

<sup>174</sup> Eine der bekanntesten 'Herkunftsmarkierung' ist die 'Made in Germany'-Kennzeichnung. Im Jahr 1887 führt Großbritannien die Pflicht zur Herkunftskennzeichnung für sämtliche Produkte ein, um seine Wirtschaft vor

Aus der 'Produktmarkierung' heraus haben sich 'Marken' entwickelt.<sup>175</sup> 'Marken' signalisieren nach KOTLER und BLIEMEL (1995) primär die Herkunft des Produktes<sup>176</sup>. 'Marken' haben sich vor allem deshalb entwickelt, da anonyme Produkte immer der Gefahr ausgesetzt sind durch preisgünstigere Produkte gleicher Produkteigenschaften verdrängt zu werden. Mit 'Marken' wird insbesondere über generelle und abstrakte Nutzenaspekte und Werte versucht, langfristige marktliche Vorzugstellungen von Produkten sicherzustellen [vgl. KOTLER, P. & BLIEMEL, F. (1995): S. 679 ff.]. „Die wettbewerbs-differenzierende bzw. wettbewerbsvorteil-schaffende Image- bzw. Präferenzbildung im Markt ist an eine konsequente und durchgängige Ausstattung, Verwendung, Präsenz und Kommunikation der Marke gebunden. Basis ist der sog. Markenkern [...]. Der Markenkern repräsentiert die 'Markenpersönlichkeit', die durch ihren Auftritt einen bestimmten Nutzen bzw. eine spezifische Problemlösung physisch und psychisch verspricht. Und zwar auf einer ziel(markt-)orientierten Wert- oder Präferenz-niveau-Ebene.“ [BECKER, J. (1998): S. 501 f.]. Obwohl 'Markenstrategien' eng mit der Angebotspolitik verknüpft sind, haben sie grundlegende Auswirkungen auf die gesamte Marketingkonzeption, also auch die Ziel- und Strategieebene. Die Einführung und Durchsetzung von Marken am Markt ist deshalb auch über einen langen Zeitraum hinweg sehr aufwendig [vgl. KOTLER, P. & BLIEMEL, F. (1995): S. 678]. 'Marken' sind vor allem dann bedeutsam, wenn Marketingstrategien 'höherer Ordnung' wie Präferenz- oder Segmentierungsstrategie verfolgt werden [vgl. BECKER, J. (1998): S. 501 ff.]. Insbesondere 'Premium-Marken'<sup>177</sup> bedingen hierbei einer konsequenten, durchgängigen Marktinszenierung und machen eine Ausrichtung sämtlicher Marketinginstrumente auf die 'Markenpersönlichkeit' bzw. die Markenbotschaft erforderlich [vgl. BECKER, J. (1998): S. 502]. Bei der Wahl von 'Markenstrategien' sind insbesondere Festlegungen zur 'Markenpersönlichkeit' [vgl. KOTLER, P. & BLIEMEL, F. (1995): S. 686], zum 'Markentyp'<sup>178</sup> (z.B. Einzelmarke, Familienmarke oder Dachmarke) und zur 'Markengestaltung' (z.B. Zahlen-, Wort-, Buchstaben-, Bild- oder kombinierte Marken) [vgl. BECKER, J. (1998): S. 502] zu treffen.

---

ausländischen Billigprodukten zu schützen. Die damit verfolgte Absicht, Produkte aus dem wirtschaftlich aufstrebenden deutschen Kaiserreich als minderwertige Ware zu brandmarken, verkehrte sich mit der Zeit ins Gegenteil und die deutsche Herkunftsangabe steht heute als Synonym für überwiegend hohe Produktqualität [vgl. NIESCHLAG, R. et al (2002): S. 673 f.].

<sup>175</sup> Hierbei dürfte jedoch stärker die 'Herstellerherkunft' als die 'geographische Herkunft' im Vordergrund stehen.

<sup>176</sup> 'Marken' haben neben dem Herkunftsnachweis nachfolgende sechs Funktionen bzw. Assoziationsebene [vgl. KOTLER, P. & BLIEMEL, F. (1995): S. 679 f.]: 1.) Markeneigenschaften (Mit 'Marke' werden spezifische Produkteigenschaften assoziiert z.B. Mercedes: solide, sicher, wertbeständig), 2.) Markennutzen (Mit 'Marken' sind neben Produkteigenschaften spezifische funktionale und emotionale Nutzenaspekte verbunden.), 3.) Markenwert ('Marken' transportieren produkt- und herstellerspezifische Werte z.B. Mercedes: Zuverlässigkeit), 4.) Markenkultur ('Marken kommunizieren spezielle Marken- und Produktkulturen z.B. Coca Cola: 'American Way of Life'), 5.) Markenpersönlichkeit ('Marken' projizieren ihr eigenes Persönlichkeitsprofil bzw. Markenpersönlichkeit) und 6.) Markennutzeridentifizierung ('Marken' lassen sich spezifischen Markennutzergruppen zuordnen z.B. Mercedes: ältere, wohlhabende Nutzer).

<sup>177</sup> 'Marken' lassen sich nach der Marktschichtung in 1.) Premiummarken des oberen Marktsegmentes, 2.) Konsummarken des mittleren Marktes und 3.) 'Auch-Marken' der unteren Marktschicht differenzieren [vgl. BECKER, J. (1998): S. 502].

<sup>178</sup> Einen umfassenden Überblick zur Typologie von Marken bieten NIESCHLAG, R. et al (2002): S. 676 ff.

WIRTHGEN et al. (1999) sehen in der 'Produktmarkierung' eine zentrale Erfolgsvoraussetzung bei der Vermarktung von Produkten 'regionaler Herkunft' [vgl. WIRTHGEN, B. et al. (1999): S. 72]. Jedoch werden nur von einem Teil forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen initiativeneigene 'Produktmarkierungen' eingesetzt.<sup>179</sup> Ebenso wie bei land- und ernährungswirtschaftlichen Regionalinitiativen, finden hierbei überwiegend initiativenbezogene 'Dachmarken'<sup>180</sup> Verwendung und es werden erkennbare 'Markenstrategien' verfolgt. 'Dachmarken' weisen im Vergleich zu 'Produktmarken'<sup>181</sup> den Vorteil auf, daß sämtliche Produkte unter einem einheitlichen Zeichen (Logo) vermarktet werden können [vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 13; vgl. BESCH, M. et al. (2000): S. 44]. Als weiterer Vorteil von 'Dachmarken' ist anzuführen, daß neu hinzukommende Produkte einfach in die bestehende Dachmarkenkonzeption integriert werden können, während 'Produktmarken' eine neue Marketingkonzeption erforderlich machen. Für die Verwendung von 'Dachmarken' eignen sich nach DVL und NABU (1999) tendenziell größere Gebietskulissen. Weiterhin wird für eine 'Dachmarkenkonzeption' ein regionales Leitbild als ideeller Überbau für zwingend erforderlich erachtet. „Über ein derartiges und gemeinsam erarbeitetes Regional-Leitbild können die Kooperationen und Allianzen gebildet werden, die für den Aufbau der Marke notwendig sind.“ [DVL & NABU (1999): S. 54]

#### b.) Programm

Mit dem programmpolitischen Marketingaktionsparameter werden Festlegungen zum Produkt-Mix vorgenommen [vgl. BECKER, J. (1998): S. 507 ff.]. Die Kernfrage, welche hierbei zu beantworten ist, lautet: „Welche Arten von Produkten in welcher Ausführung (Sorten) bieten wir den Kunden an?“ [BECKER, J. (1998): S. 507] In der 'Angebotspolitik' forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen finden sich keine Festlegungen zur Programmbreite (Anzahl der Produktarten) und Programmtiefe (Umfang der Produktausführungen), da diese Entscheidungen autonom und individuell durch die Mitgliedsbetriebe getroffen werden.

---

<sup>179</sup> Über die Ursachen hierfür kann nur spekuliert werden. Zum einen dürften die Ressourcen bei zahlreichen Initiativen nicht ausreichen, um eigene 'Produktmarkierungs-' und 'Markenkonzepte' zu entwickeln. Zum anderen dürfte der überwiegende direkte Vertriebskanal der endverbrauchernahen Mitgliedsbetriebe (also die persönliche Verkaufssituation zwischen Handwerksbetriebe und Konsumenten in den Produktbereichen Holzbau und Möbelbau) eine Produktmarkierung zur Produktdifferenzierung nicht in dem Maße erforderlich machen wie bei indirekten Vertriebskanälen.

<sup>180</sup> SIEVERDING (2000) stellt nachfolgende Anforderungen für 'regionale' Dachmarken und Labels für Holzprodukte auf [vgl. SIEVERDING, U. (2000): S. 17]: 1.) Sie müssen durch eine unabhängige Instanz vergeben werden. 2.) Sie werden generell nur befristet vergeben. 3.) Die Einhaltung der Herkunftskriterien und Erzeugerrichtlinien wird regelmäßig überprüft. 4.) Bei mißbräuchlicher Nutzung der Dachmarken und Labels oder Nichterfüllung der Kriterien und Richtlinien bestehen Sanktionsmechanismen. 5.) Im Sinne des Nachhaltigkeitsgedankens sollte eine 'Ökobilanz' für die Produkte vorliegen. 6.) Den Verbrauchern ist deutlich zu machen für welche Herkunftskriterien und Erzeugerrichtlinien die Dachmarken und Labels stehen. 7.) Für Holzprodukte erscheint der transparente Nachweis der Herkunft besonders bedeutsam.

<sup>181</sup> Von 'Produktmarken' spricht man, wenn für ein einzelnes Produkt eine 'Marke' besteht, während unter einer 'Dachmarke' verschiedene Einzelprodukte oder Produktmarken zusammengefaßt sind. Bei Produktmarken ist ein Imagetransfer zwischen den einzelnen Produkten meist strategisch nicht erwünscht (und möglich), während dies bei Dachmarken angestrebt wird [vgl. DVL & NABU (1999): S. 53].

c.) Preis

Der 'Preis' stellt das verbleibende dritte Basisinstrument der 'Angebotspolitik' dar. Kernaufgabe dieses Marketinginstrumentes sind Festlegungen zum angestrebten Entgelt für die angebotenen Produkte. Anknüpfungspunkt für Preisfestsetzungen ist hierbei das kundenseitig wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis, weshalb preispolitische Entscheidungen eng mit den anderen angebotspolitischen Basisinstrumenten und weiteren Marketinginstrumenten verknüpft sind. Die kundenseitige Abwägung zwischen Preis und wahrgenommenen Produktnutzen offerieren Unternehmen zwei Betrachtungsweisen für die Preisgestaltung: Entweder den 'Leistungsvorteils-Ansatz', bei dem versucht wird, den kundenseitig wahrgenommenen Nutzen zu erhöhen (höhere Leistung zum gleichen Preis) oder den 'Preisvorteils-Ansatz', bei dem eine niedrigere Preiswahrnehmung angestrebt wird (gleiche Leistung zum niedrigeren Preis). Hierbei knüpft der 'Leistungsvorteils-Ansatz' an die 'Präferenzstrategie' und der 'Preisvorteils-Ansatz' an die 'Preis-Mengen-Strategie' an [vgl. BECKER, J. (1998): S. 513]. Hieraus wird deutlich, daß mit der Preisgestaltung die Kommunikationspolitik eng verbunden ist: Der Produktpreis muß kommuniziert werden.<sup>182</sup>

Wie bereits dargestellt wurde, versuchen die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen Produkte 'regionaler Herkunft' bevorzugt im hochpreislichen Marktsegment zu positionieren. Von dieser strategischen Ausrichtung ist jedoch primär die Marktsegmentierung als die operative Preispolitik betroffen. Eine initiativeneinheitliche Preisgestaltung findet nach derzeitigem Kenntnisstand bei den bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen nicht statt. Aussagen zur Preisgestaltung im Regionalmarketing forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' lassen sich deshalb lediglich theoretisch ableiten.

Für die Initiativenmitgliedsbetriebe stellt sich bei der Preisgestaltung die zentrale Frage, zu welchem Preis Holzprodukte 'regionaler Herkunft' im Vergleich zu sonst identischen Produkten ohne diese Produkteigenschaft am Markt plaziert werden. Aufgrund der teilweise schlechten Ertragssituation forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe und dem Mehraufwand der Initiativenmitgliedsbetriebe für eine gemeinsame Kommunikationspolitik, den restriktiven Produktionsrichtlinien und Kontrollsystemen, wird ein niedriger Produktpreis ausgeschlossen. Zur Alternative steht Holzprodukte 'regionaler Herkunft' zu einem vergleichbaren Preis oder einem höheren Produktpreis anzubieten. Bei einem Angebot von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' zum selben Preis, müßte der Mehraufwand des Regionalmarketings forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen durch höhere Mengenumsätze der Mitgliedsbetriebe kompensiert werden. Der relative Erlös pro Produkt wäre bei einer solchen Preisgestal-

---

<sup>182</sup> Nach Einschätzung von DVL und NABU (1999) ist der Preisbildung beim 'Regionalmarketing' für Produkte 'regionaler Herkunft' hohe Bedeutung beizumessen, insbesondere da konsumentenseitig wahrgenommene 'niedrige Preise' bei heterogener Marktschichtung als eine zentrale Produkteistung für die Präferenzbildung zu betrachten sind [vgl. DVL & NABU (1999): S. 51]

tung geringer.<sup>183</sup> Gegen eine solche Preisgestaltung sprechen insbesondere zwei Aspekte: Zum einen ist fraglich, ob die überwiegend kleinen und mittleren Mitgliedsbetriebe aufgrund ihrer Betriebsgröße wesentlich höhere Produktionsmengen und vor allem Kostendegressionen ('economies of scale') realisieren können. Zum anderen birgt der 'regionale added value-Ansatz' forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen potentiell die Gefahr, daß sich der Nutzenanbau 'regionale Produktherkunft' zu einem neuen Marktstandard entwickelt. Diese Gefahr scheint bei einer fehlenden preislichen Kompensation des 'regionalen Produktzusatznutzens' durch den Konsumenten größer.<sup>184</sup> Hieraus leitet sich ab, daß Holzprodukte 'regionaler Herkunft' zu einem überdurchschnittlichen Preis am Markt zu plazieren sind. Eine solche Preisgestaltung steht auch im Einklang mit den strategischen Festlegungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen bei der 'Marktsegmentierung' und 'Marktstimulierung'. In der Diskussion, ob sich für Produkte 'regionaler Herkunft' höhere Preise bei den Endverbrauchern durchsetzen lassen, wird von einigen Autoren darauf verwiesen, daß der Preis stark das Produktimage beeinflußt und hohe Preise von den Konsumenten oft auch als Qualitätsindikator verstanden werden<sup>185</sup> [vgl. HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000): S. 61; vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 71]. Bei einer Plazierung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' zu einem überdurchschnittlichen Produktpreis steigt jedoch auch der kommunikationspolitische Aufwand: Der im Vergleich höhere Produktpreis muß dem Konsumenten kommuniziert werden.

## 2.) Distributionspolitik

Zentrale Aufgabe der 'Distributionspolitik' ist es die Verfügbarkeit der Produkte am Markt sicherzustellen. Für diese Präsenzleistung am Markt ist die instrumentale Ausgestaltung der Absatzwege, der Absatzorganisation und der Absatzlogistik erforderlich [vgl. BECKER, J. (1998): S. 489 und S. 527 ff.].

### a.) Absatzwege

Ein Basisinstrument der 'Distributionspolitik' stellt die Gestaltung des Absatzweges zwischen Hersteller und Konsument dar. Hierbei ist zwischen dem 'direkten Absatzweg' und dem 'indirekten Absatz-

---

<sup>183</sup> Aus dem land- und ernährungswirtschaftlichen Bereich liegen empirische Ergebnisse aus Brandenburg vor. Bei diesen konnte aufgezeigt werden, daß eine mengenmäßige Umsatzsteigerung von Produkten 'regionaler Herkunft' bei einer intensiven Kommunikationspolitik möglich ist [vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 71].

<sup>184</sup> Beispielhaft für eine solche Entwicklung wäre das 'pan-european-forest-certification (PEFC)' anzuführen. Die ökologischen Richtlinien für die Waldbewirtschaftung dieses Zertifizierungssystem haben sich zu einem Marktstandard entwickelt und können nicht mehr hinreichend als 'Zusatznutzen' für die Produktdifferenzierung verwandt werden. Nach PEFC sind mittlerweile mehr als 6,2 Mio. ha der deutschen Waldfläche (rd. 60%) zertifiziert [vgl. HÄUSLER, A. et al. (2003): S. 299].

<sup>185</sup> Eine solche Preisgestaltung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' dürfte auch mit der Konsumentenwahrnehmung in Einklang stehen. Bei der von WIRTHGEN, B. et al. (1999): S. 75 durchgeführten Konsumentenbefragung stuften 50% aller Befragten Lebensmittelprodukte 'regionaler Herkunft' als teurer im Vergleich zu anderer Waren ein.

weg' über Absatzvermittler<sup>186</sup> zu unterscheiden. Als wesentliche Vorteile des 'direkten Absatzweges' werden von BECKER (1998) die unmittelbare Kontrolle des Absatzgeschehens und die unmittelbare Kommunikation mit dem Endabnehmer angeführt. Als nachteilig ist der hohe absatzorganisatorische Aufwand und der Verzicht auf eine Massendistribution anzuführen [vgl. BECKER, J. (1998): S. 528 ff.].

Von forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen wird fast ausschließlich der 'direkte Absatzweg' über die endverbrauchernahen Mitgliedsbetriebe gewählt.<sup>187</sup> Als wesentliche Ursache hierfür ist der hohe kommunikative Aufwand und Erklärungsbedarf des 'regionalen Zusatznutzens' von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' anzuführen [vgl. SEINTSCH, B. (2003a): S. 25]. Auch BESCH et al. (2000) heben als wesentlichen Vorteil des 'direkten Absatzweges' den direkten, unmittelbaren Kontakt zum Verbraucher hervor, denn gerade „[...] in der Phase der Produkteinführung besitzen regionale Produkte einen hohen Erklärungsbedarf.“ [BESCH, M. et al. (2000): S. 45] Einen weiteren Grund für die Wahl des 'direkten Absatzkanals' leitet sich aus der vorherrschenden Einzel- und bedingten Kleinserienfertigung der endverbrauchernahen Mitgliedsbetriebe forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen ab. Aufgrund der geringen Produktionsmengen, aber auch produktbedingt, ist die Einschaltung von externen Absatzorganisationen in den Produktbereichen Holz- und Möbelbau überwiegend ausgeschlossen.

#### b.) Absatzorganisation

Die Akquisition von Kunden stellt die Kernaufgabe der Absatzorganisation dar. Dem persönlichen Kontakt zum Kunden kommt in der Wirtschaftspraxis nach wie vor bei der Gestaltung der Absatzorganisation eine dominante Bedeutung zu. Dies gilt vor allem für erklärungsbedürftige Produkte [vgl. BECKER, J. (1998): S. 539 ff.]. Da nur wenige Einzelfälle bekannt sind, in denen von den Mitgliedsbetrieben forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen eine gemeinsame Vertriebsorganisation gegründet wurde [vgl. SEINTSCH, B. (2003a): S. 25], bleibt die eigentliche Absatzorganisation der Mitgliedsbetriebe weitgehend von den Initiativen unbeeinflusst. Im Kontext forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen kann die Absatzorganisation als zweistufig beschrieben werden. Durch gemeinsame Maßnahmen der Initiativen, wie z.B. Ausstellungen oder Informationsveranstaltungen, werden generell 'Holzinteressierte' bzw. allgemein 'Kaufinteressierte' in den Produktbereichen Holzbau, Möbelbau und Holzenergie akquiriert. Die organisatorische Gestaltung seitens der Initiativen ist hierbei i.d.R. von Fall zu Fall unterschiedlich. Charakteristisch ist jedoch, daß nicht nur die endverbrauchernahen Mitgliedsbetriebe involviert sind. Konkretisieren sich Kaufabsichten für bestimmte

<sup>186</sup> Den 'indirekten Absatzweg' charakterisiert, daß bewußt unternehmensfremde, rechtlich selbständige Absatzvermittler eingeschaltet sind [vgl. BECKER, J. (1998): S. 528 f.].

<sup>187</sup> Bei land- und ernährungswirtschaftlichen Regionalvermarktungsinitiativen hingegen liegen in etwa gleicher Häufigkeit 'direkte' und 'indirekte' Absatzkanäle vor, zumeist in Kombination [vgl. BESCH, M. et al. (2000): S. 46].

Produkte, tritt die jeweilige Absatzorganisation der endverbrauchernahen Mitgliedsbetriebe in Aktion. Für Initiativen, die auch eine geographische Marktentwicklung auf 'überregionalen' Absatzmärkten anstreben, erscheint langfristig die Gründung von gemeinsamen Vertriebsorganisationen erforderlich, da die personellen und finanziellen Ressourcen der einzelnen Mitgliedsbetriebe hierfür unzureichend erscheinen. Alternativ wäre auch eine Ausweitung des Marktareals über Absatzmittler ('indirekte Absatzkanäle') denkbar.

c.) Absatzlogistik

Die Kernaufgabe des 'absatzlogistischen Basisinstrumentes' der 'Distributionspolitik' ist die Gestaltung der Auslieferung der Produkte an den Kunden [vgl. BECKER, J. (1998): S. 556 f.]. Bei der Betrachtung der 'Absatzlogistik' ist zwischen der 'initiativenexternen Absatzlogistik' (zwischen endverbrauchernahen Mitgliedsbetrieben und den Endverbrauchern) sowie der 'initiativeninternen Logistik' (entlang der forst- und holzwirtschaftlichen Produktketten der Mitgliedsbetriebe) zu unterscheiden. Aufgrund des überwiegenden Fehlens einer gemeinsamen Vertriebsorganisation forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen liegt die 'initiativenexterne Absatzlogistik' bei den jeweiligen Mitgliedsbetrieben und ist von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich gestaltet. Dahingegen kommt der 'initiativeninternen Logistik' (d.h. Beschaffungs- und Absatzlogistik) zentrale Bedeutung zu. Die angestrebten Erträge des gemeinsamen Regionalmarketings forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen fallen bei den endverbrauchernahen Mitgliedsbetrieben in Form von größeren Mengen abgesetzter Holzprodukte und/oder höheren Produkterlösen an. Um 'win-win-Konstellationen' für alle Beteiligten zu gewährleisten, bedarf es zum einen eng gefaßter Produktketten. Es muß sichergestellt sein, daß sich der mengenmäßige Nachfrageanstieg der Endverbraucher als Nachfragesog entlang der Produktketten innerhalb der Initiativen bis zurück zu den Mitgliedsforstbetrieben zieht. Zum anderen bedarf es preispolitischer Regelungen, wie höhere Produkterlöse gerecht verteilt werden. Vor besondere Herausforderungen wird die 'initiativeninterne Absatzlogistik' gestellt, wenn Initiativen nicht bloß auf die 'regionale Produktherkunft' verweisen, sondern diese durch Kontrollsysteme garantieren. Hierfür muß entlang der forst- und holzwirtschaftlichen Produktketten der 'Regionalitätsnachweis' sichergestellt und organisiert werden.<sup>188</sup>

3.) Kommunikationspolitik

Die 'Kommunikationspolitik' stellt das 'Sprachrohr' des Marketings dar. Ihre übergeordnete Aufgabe ist die Kommunikation mit relevanten Ziel- und Anspruchsgruppen des Unternehmens sowie eine Produktprofilierung am Markt. Mit der Produktprofilierung wird hierbei primär versucht, den Bekanntheitsgrad zu steigern und ein marktadäquates Image aufzubauen. Hierfür stehen bei der 'Kom-

---

<sup>188</sup> HAGEN, S. & HÖMER, U. (1999) beschreiben die 'Regionalitätsrichtlinien' entlang der einzelnen Stufen forst- und holzwirtschaftlicher Produktkette anhand von zwei Fallbeispielen.

munikationspolitik' die drei 'Basisinstrumente': Werbung, Verkaufsförderung und Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit) zur Verfügung<sup>189</sup> [vgl. BECKER, J. (1998): S. 565].

#### a.) Werbung

Nach MEFFERT (2000) hat 'Werbung' unter den kommunikationspolitischen Instrumenten in Wissenschaft und Praxis die größte Beachtung gefunden. Sie läßt sich definieren als „[...] ein kommunikativer Beeinflussungsprozeß mit Hilfe von (Massen-)Kommunikationsmitteln in verschiedenen Medien, der das Ziel hat, beim Adressaten marktrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne der Unternehmensziele zu verändern.“ [MEFFERT, H. (2000): S. 712] 'Werbung' ist in Folge des 'information overloads' und einer geringer werdenden Akzeptanz der Zielgruppen zunehmend erschwert und stellt Werbetreibende vor besondere Herausforderungen [vgl. MEFFERT, H. (2000): S. 714 f.; vgl. NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 989]. 'Werbung' bedarf einer konzeptionellen Planung, welche wie die Marketingkonzeption ein dreistufiges Vorgehen erfordert. Im Rahmen der Werbeplanung werden zuerst die Werbeziele auf Grundlage der Marketingkonzeption abgeleitet, im Anschluß Werbestrategien ('copy-strategie') bestimmt<sup>190</sup> und abschließend die konkreten Werbinstrumente realisiert [vgl. BECKER, J. (1998): S. 567 ff.]. „Werbebotschaften müssen insgesamt geeignet sein, einen kaufpsychologischen Prozeß bei der Zielgruppe auszulösen, der – in Verbindung mit anderen Leistungen (z.B. der eigenen Produktleistung) – zu Kaufhandlungen führt.“ [BECKER, J. (1998): S. 572] Um 'Werbebotschaften' in konkrete Werbemittel (z.B. Anzeigen) zu überführen, sind Festlegungen auf drei Gestaltungsebenen zutreffen: 1.) Bei der 'Werbeart' sind Entscheidungen zur Art und Weise der Werbeansprache zu treffen. Hierbei ist zwischen rational-sachargumentierender Werbung, emotional-erlebnisorientierter Werbung<sup>191</sup> und Kombinationen aus beiden zu unterscheiden. 2.) Bei den 'Werbeformen' ist zwischen lebensweltorientierten-, symbolorientierten-, erzählungsorientierten- und problemlösungsorientierten Werbemustern zu differenzieren. 3.) Mit den 'Gestaltungsmitteln' der Werbung werden formale Gestaltungsfragen bestimmt (z.B. Farben, Formen oder Symbole)<sup>192</sup> [vgl. BE-

<sup>189</sup> Insbesondere aufgrund der Informationsüberlastung der Konsumenten und zunehmenden Zweifeln an der Wirksamkeit der bisherigen Kommunikationspolitik haben sich neben diesen drei 'klassischen' kommunikationspolitischen Instrumenten neue 'Erscheinungsformen der Kommunikationspolitik' entwickelt. Beispielhaft für 'neuere' Kommunikationsinstrumente wäre das 'Sponsoring', das 'Produkt Placement', das 'Direkt-' oder das 'Eventmarketing' anzuführen [vgl. NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 995 f.].

<sup>190</sup> Die strategischen Festlegungen zur Basiskonzeption von Werbung beinhalten im wesentlichen Aussagen zur 1.) Positionierung (Aufbau eines Werbedifferenzierungspotentials), 2.) den Zielgruppen, 3.) dem 'consumer benefit' (Kommunizieren des Produktnutzens als glaubhaftes Produktversprechen), 4.) der Versprechensbegründung (Begründung des Produktversprechens) 5.) der Werbeidee und 6.) der 'atmosphärischen Verpackung' der Werbung [vgl. BECKER, J. (1998): S. 569].

<sup>191</sup> Bei der Art der Werbegestaltung hat sich in den Industrieländern ein zunehmender Wandel von einer rationalen hin zu einer emotionalen vollzogen. Als Ursachen hierfür ist die zunehmende Erlebnisorientierung der Konsumenten ('Wohlstandsgesellschaft') und ein großer Anteil von Produkten mit weitgehend identischem objektiven Produktnutzen zu betrachten [vgl. BECKER, J. (1998): S. 577].

<sup>192</sup> Zu den Charakteristiken einzelner Werbeträger, wie z.B. Zeitungen, Fernsehen oder Plakate, siehe BECKER, J. (1998): S. 586.

CKER, J. (1998): S. 572 ff.; vgl. KOTLER, P. & BLIEMEL, F. (1995): S. 967]. Nach den Werbetreibenden kann eine Differenzierung in Individual- und Kollektivwerbung vorgenommen werden [vgl. NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 989].

#### b.) Verkaufsförderung

Aufgrund der häufig in Frage gestellten akquisitorischen Wirksamkeit der 'Werbung', hat die 'Verkaufsförderung' ('Sales Promotion' oder 'Absatzförderung') einen Bedeutungszuwachs widerfahren [vgl. MEFFERT, H. (2000): S. 721]. Bei der inhaltlichen Abgrenzung der 'Verkaufsförderung' besteht in der Literatur in Teilen Uneinheitlichkeit. Weitgehende Übereinstimmung besteht jedoch darüber, daß sich unter 'Verkaufsförderung' sämtliche Maßnahmen subsumieren, mit denen der Absatz kurzfristig und unmittelbar stimuliert wird [vgl. NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 992]. Die 'Verkaufsförderung' wird in der Systematik der Marketinginstrumente der Kommunikationspolitik zugeordnet, weist jedoch zugleich Dimensionen der Distributions- und Angebotspolitik auf. Dieser Charakter als 'Mischinstrument' resultiert aus der akquisitorische Zielstellung der 'Verkaufsförderung'<sup>193</sup> [vgl. BECKER, J. (1998): S. 588; vgl. NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 991]. 'Verkaufsförderung' läßt sich hierbei differenzieren in: 1.) 'Verbraucher-Promotions', 2.) 'Verkäufer-Promotions' und 3.) 'Händler-Promotions'<sup>194</sup> [vgl. BECKER, J. (1998): S. 587; vgl. NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 992 ff.].

#### c.) Public Relations / Öffentlichkeitsarbeit

Das in Praxis und Wissenschaft vorzufindende Begriffsverständnis der 'Öffentlichkeitsarbeit' bzw. von 'Public Relation (PR)' ist äußerst heterogen und reicht von der versteckten Werbung bis zur gesellschaftsorientierten Verantwortung von Unternehmen. Nach MEFFERT (2000) zielt die 'Öffentlichkeitsarbeit' auf stabile Beziehungen zwischen Organisationen und deren Anspruchsgruppen (Stakeholders) und versucht Vertrauen und Verständnis aufzubauen<sup>195</sup> [vgl. MEFFERT, H. (2000): S. 724 ff.]. Als wesentliche Zielgruppen der 'Öffentlichkeitsarbeit' lassen sich organisationsexterne und organisationsinterne Anspruchsgruppen unterscheiden [vgl. BECKER, J. (1998): S. 601]. Während mit der 'Werbung' und 'Verkaufsförderung' eine direkte Verbesserung der Absatzchancen angestrebt wird, „[...] zielt die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations) vornehmlich auf die Schaffung einer für das Unternehmen wohlwollenden Atmosphäre ab.“ [NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 994] Organisatio-

<sup>193</sup> Einen treffenden Überblick zu Ansatzpunkten für konkrete 'Verkaufsfördermaßnahmen' bietet BECKER, J. (1998): S. 590.

<sup>194</sup> NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 992 ff. führen hierzu Praxisbeispiele auf.

<sup>195</sup> Nach MEFFERT (2000) kommt der Öffentlichkeitsarbeit im wesentlichen nachfolgende neun Funktionen zu: 1.) Informationsfunktion (Vermittlung von Informationen nach innen und außen.), 2.) Kontaktfunktion (Aufbau und Aufrechterhaltung von Beziehungen zu relevanten Ziel- und Anspruchsgruppen.), 3.) Imagefunktion (Aufbau, Änderung und Pflege des Organisationsimages.) 4.) Harmonisierungsfunktion (Abgleich wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und anderer Interessen), 5.) Absatzfunktion (Verkaufsförderung durch öffentliche Anerkennung und Vertrauen.), 6.) Stabilitätsfunktion (Verbessertes Krisenmanagement durch stabile Beziehungen zu den Teilöffentlichkeiten.), 7.) Kontinuitätsfunktion (Bewahrung eines einheitlichen Verhaltensstiles.), 8.) Sozialfunk-

nen können von einem Positivimage in mehrfacher Hinsicht profitieren, wie z.B. beim Krisenmanagement, der Produktwerbung oder der Mitarbeiteridentifikation mit der Organisation [vgl. NIESCHLAG, R. et al. (2002): S. 994]. Die große Bedeutung der 'PR' erweist sich jedoch häufig erst in Krisensituationen, welche die Glaubwürdigkeit und unter Umständen den Fortbestand von Organisationen nachhaltig erschüttern [vgl. MEFFERT, H. (2000): S. 724 ff.]. Die 'Öffentlichkeitsarbeit' erfüllt hierdurch eine wichtige komplementäre Aufgabe zur produktorientierten 'Werbung' und 'Absatzförderung' und ist Ausdruck einer wachsenden gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig die Anforderungen jenseits des Angebotes von Produkten einzelner Anspruchsgruppen an das Unternehmen zu identifizieren. Den Anforderungen an Wirtschaftsunternehmen als verlässlicher Arbeitgeber kommt, angesichts struktureller Wirtschafts- und Beschäftigungsproblem, bei der 'Öffentlichkeitsarbeit' zunehmende Bedeutung zu [vgl. BECKER, J. (1998): S. 600].

Nach BESCH (2000) kommt der 'Kommunikationspolitik' als 'Sprachrohr' im 'Regionalmarketing' für Produkte 'regionaler Herkunft' eine Schlüsselfunktion zu [vgl. BESCH, M. et al. (2000): S. 48], weshalb sie als wesentliche Erfolgsvoraussetzung zu betrachten ist [vgl. HENSCHKE, H.-U. (2002): S. 2]. Auf der 'Kommunikationspolitik' liegt auch der erkennbare Aktivitätsschwerpunkt sämtlicher forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen. In ihren Bemühungen kommunikationspolitisch eine Vorzugstellung für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' aufzubauen, läßt sich bei den bestehenden Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft eine zweistufige Kommunikationsstrategie identifizieren: Als kommunikationspolitisches 'Fundament' wird die Vorteilhaftigkeit von 'Holzprodukten' im Vergleich zu 'Holzsubstituten' kommuniziert. Darauf aufbauend wird versucht Holzprodukten 'regionaler Herkunft' gegenüber Holzprodukten 'überregionaler Herkunft' zu positionieren. Wie sich hieraus ableitet, ist die 'Kommunikationspolitik' im 'Regionalmarketing' für Produkte 'regionaler Herkunft' besonders anspruchsvoll und aufwendig. Hinzu kommt, daß die 'regionale Produktherkunft' einen hohen Informations- und Erklärungsbedarfs und dem Aufbau eines hohen Glaubwürdigkeitspotentials der Initiativenakteure bei den Zielgruppen erforderlich macht. Die 'regionale Produktherkunft' und die mit ihr verbundenen Produkteigenschaften (z.B. ökologische Waldbewirtschaftung) sind überwiegende Produktattribute, die in Verbindung mit dem Produktionsprozeß ('Prozeßeigenschaften') stehen und konsumentenseitig weder beim Kauf noch beim Gebrauch überprüft werden können ('Vertrauenseigenschaften'), weshalb im hohen Maß Glaubwürdigkeit bei den Zielgruppen vorhanden sein muß. Weiterhin stellt die 'regionale Produktherkunft' und die mit ihr verbundenen Produkteigenschaften häufig äußerst abstrakte und komplexe Nutzenkategorien als 'regionalen Zusatznutzen' der Produkte dar (z.B. Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung). Diese Tatsache impliziert einen hohen Informations- und Erklärungsbedarf bei den Zielgruppen. Die gesamte 'Kommunikationspolitik' forst- und

---

tion (Aufzeigen der gesellschafts- und sozialbezogenen Leistungen) und 9.) Balancefunktion (Wahrung der Balance zwischen unterschiedlichen Anspruchsgruppen.) [vgl. MEFFERT, H. (2000): S. 724 ff.].

holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen ist stark vom persönlichen Kontakt zu den Zielgruppen gekennzeichnet.

Bei der 'Werbung' der Initiativen steht weniger das konkrete Einzelprodukt, sondern der Produktbereich (z.B. allgemein Holzhäuser oder Holzmöbel) im Vordergrund. Die 'Werbeansprache' ist hierbei eine Kombination aus 'rational-sachargumentierender' und 'emotional-erlebnisorientierter' Werbung. Die hierbei am häufigsten verwandten Argumentationslinien zur Kommunikation des 'regionalen Zusatznutzens' der Holzprodukte sind: 1.) Ökologische Argumente (z.B. Förderung einer naturnahen Waldbewirtschaftung in der Region, Verminderung von Transportentfernungen, Gesundheitsverträglichkeit oder Förderung einer regionalen Kreislaufwirtschaft) 2.) Sozioökonomische Argumente (z.B. Wertschöpfung im ländlichen (strukturschwachen) Raum oder Sicherung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen in der Region) und 3.) Emotionale Argumente (z.B. Erhalt der regionalen Holzverwendungstradition) [vgl. SEINTSCH, B. (2003a): S. 24].

Bei der 'Öffentlichkeitsarbeit' der Initiativen werden sehr stark die 'positiven ökologischen externen Effekte' der Forstwirtschaft für die Region herausgestellt und die Bedeutung der Rohholznutzung zur Gewährleistung dieser Effekte betont. Weiterhin wird versucht für die regionale Forst- und Holzwirtschaft ein Positivimage und hohe Glaubwürdigkeitspotentiale aufzubauen. Konkrete 'Verkaufsförderung' und hierbei auch nur 'Verbraucher-Promotions' spielen bei den forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen und deren Mitgliedsbetriebe nur eine unbedeutende Rolle in der 'Kommunikationspolitik'.

Da sich bei den konkreten kommunikationspolitischen Instrumenten der Praxis nur bedingt eine Zuordnung nach der Systematik 'Werbung', 'Öffentlichkeitsarbeit' und 'Verkaufsförderung' vornehmen läßt<sup>196</sup> und das Spektrum der kommunikationspolitischen Maßnahmen der Initiativen sehr umfangreich ist, sind nachfolgend häufig verwandte kommunikationspolitische Maßnahmen der Initiativen aufgeführt [vgl. SEINTSCH, B. (2003a): S. 25]:

- Gemeinschaftsanzeigen in Zeitungen, Wochenblättern
- Erstellung und Verteilung gemeinsamer Herstellerlisten
- Gemeinsame Internet-Präsenz
- Gemeinsame Pressemitteilungen
- Veröffentlichung einer eigenen Zeitschrift
- Gemeinsamer 'Tag der offenen Tür'
- Ausrichtung von Informationsveranstaltungen, Workshops
- Gemeinschaftsstände auf Messen

---

<sup>196</sup> Messeauftritte weisen bspw. sowohl Charakteristiken und Zielstellungen der 'Werbung', 'Öffentlichkeitsarbeit' und 'Verkaufsförderung' auf.

- Organisationen eigener Messen
- Organisation von Ausstellungen zum Thema 'Holz'

### 2.2.3.5 Zusammenfassende Betrachtung regionaler Marketingkonzeption

Die idealtypisch vorgestellte Marketingkonzeption forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen zur Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' stellt ein Anwendungsfeld des 'Regionalmarketings' dar. In modifizierter Form ist im selben Maße konzeptionelles Marketing zur Aktivierung anderer 'regionaler Potentialfelder' erforderlich.<sup>197</sup> 'Regionalmarketing' hat hierbei immer die Gestaltung der Beziehungen zwischen der 'Region' und ihren Zielgruppen zum Gegenstand [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 32; vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 7]. Die 'Region' und die Einstellung relevanter Zielgruppen zur 'Region' ('Regionsimage') ist ein fundamentaler Ansatzpunkt im 'Regionalmarketing'. Generell muß konzeptionelles 'Regionalmarketing' auf den Besonderheiten der 'Region' basieren und sollte zum 'Regionsimage' der Zielgruppen passen. Für eine zusammenfassende und bewertende Betrachtung der 'Marketingkonzeption' forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen soll jedoch nachfolgend wieder ausschließlich auf die Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' eingegangen werden, da hierüber die materiellen Voraussetzungen für weitere investive Maßnahmen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Region geschaffen werden.

Das Marketing forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen zur Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' ist bei den jeweiligen Einzelinitiativen durch ein Wechselspiel von gemeinsamem Marketingengagement aller Initiativenmitglieder und einem betrieblich weitgehend autonomen Engagement der Einzelmitglieder gekennzeichnet. Die idealtypisch skizzierte Regionalmarketingkonzeption forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen findet sich bei den konkreten Einzelinitiativen in unterschiedlicher Intensität der Zusammenarbeit wieder. Während im 'Marketing-Mix' der Initiativen des 'informativ-kommunikativen Initiativentyp' ausschließlich gemeinsame Maßnahmen im Bereich der 'Kommunikationspolitik' vorzufinden sind, engagieren sich Initiativen des Typs 'Kooperationsinitiative' in unterschiedlicher Intensität auch gemeinschaftlich bei der 'Produkt-' und 'Distributionspolitik'.

Bei einer Betrachtung der einzelnen Konzeptionsebenen des 'Regionalmarketings', ist für die Marketingziele festzuhalten, daß sich diese von den Oberzielen der Initiativen ableiten und auf einer Analyse der umwelt- und umfeldspezifischen Rahmenbedingungen basieren sollten. Hierbei ist erfolgsgestimmend, daß die formulierten Zielungen von sämtlichen Beteiligten getragen werden, konsistent und

---

<sup>197</sup> Bspw. sind auch zur Aktivierung 'regionaler Synergiepotentiale', aufbauend auf den Oberzielen, Marketingziele abzuleiten, geeignete Marketingstrategien festzulegen und bei der Gestaltung des Marketing-Mix, erfolgversprechende Marketinginstrumente zusammenzustellen.

erreichbar sind [vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 19; vgl. HENSCHKE, H.-U. (2002): S. 2]. Die schriftlich fixierten Marketingziele forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen sind überwiegend weitgefaßt und gering konkretisiert. Dies erscheint erforderlich um eine hohe Konsens- und Identifikationsfähigkeit aufgrund der breiten Mitgliederstruktur der Initiativen sicherzustellen. Nachteilig erweist sich eine geringe Zielpräzisierung bei der strategischen und operativen Marketingplanung sowie der Wirkungskontrolle. Bei einigen Initiativen werden ökologische und soziale Zielsetzungen in den Vordergrund gestellt. Ohne eine nachhaltige ökonomische Tragfähigkeit sind solche Initiativen jedoch latent gefährdet.<sup>198</sup>

In ihrer strategischen Grundkonzeption fokussieren die Initiativen bei der Marktparzellierung auf kaufkräftige Konsumenten. Eine solche Marktsegmentierung ist aufgrund der überwiegend kleinen und mittelgroßen Mitgliedsbetriebe, denen 'economies of scale'-Effekte für das niedrigpreisliche Marktsegment nicht möglich sind, erforderlich. Zum anderen ist der Marketingansatz der Initiativen, insbesondere im kommunikationspolitischen Bereich, aufwendig. Dieser Mehraufwand muß von den Mitgliedsbetrieben durch höhere Verkaufserlöse kompensiert werden können. Eine ausreichende Kaufkraft der Zielgruppen kann deshalb als wesentliche Erfolgsvoraussetzung betrachtet werden. Der Schwerpunkt der Marketingaktivitäten sämtlicher Initiativen liegt auf dem 'regionalen Markt', da in diesem Marktareal auch die Mitgliedsbetriebe überwiegend tätig sind. Weiterhin stellen die 'regionale Produktherkunft' und die mit ihr verbundenen weiteren Produkteigenschaften überwiegend für die 'regionalen Konsumenten' einen 'Zusatznutzen' dar. Mit diesem 'regionalen Zusatznutzen' versuchen die Initiativen, im Rahmen einer Präferenzstrategie, einen Nachfrage- und Erlösanstieg nach Holzprodukten 'regionaler Herkunft' zu initiieren. Hierbei kommt der gemeinsamen Kommunikationspolitik eine herausragende Bedeutung zu. Da die Märkte für Holzprodukte durch eine hohe Marktsättigung gekennzeichnet sind, wird versucht Marktanteile von konkurrierenden Holzsubstituten (z.B. Holz versus Beton) und von überregionalen Konkurrenzanbietern von Holzprodukten zu gewinnen (z.B. regionales Listenbauholz versus überregionales Konstruktionsvollholz). Der durch das gemeinsame Marketingengagement initiierte Nachfrage- und Erlösanstieg bei den endverbrauchernahen Mitgliedsbetrieben soll sich als 'Nachfrage-Sog' in rückwärtiger Richtung durch die Produktketten ziehen. Für eine 'gerechte' Verteilung der Erträge des gemeinsamen Marketingengagements ist es deshalb erforderlich, daß die Mitgliedsbetriebe bei Beschaffung und Absatz kooperieren und regionale Produktketten schließen.

Der Kommunikationspolitik kommt im 'Regionalmarketing' für Produkte 'regionaler Herkunft' eine Schlüsselfunktion zu. HENSCHKE (2002) betrachtet einen hohen Bekanntheitsgrad der Regionalinitiativen und deren Produkte als zentrale Erfolgsvoraussetzung. Da die Kommunikationspolitik aufwendig

---

<sup>198</sup> Zu vergleichbaren Einschätzungen bei land- und ernährungswirtschaftlichen Initiativen kommen BESCH, M. et al. (2000): S. 48 sowie HENSCHKE, H.-U. (2002): S. 2.

ist, muß diese in einer angemessenen Relation zu den kalkulierten Umsatzvolumen und Gewinnerwartungen stehen [vgl. HENSCHKE, H.-U. (2002): S. 2]. Die 'regionale Produktherkunft' und die mit ihr verbundenen Produkteigenschaften (z.B. ökologische Waldbewirtschaftung oder Erhalt von Arbeitsplätzen in der Region) sind überwiegende Produktattribute, die in Verbindung mit dem Produktionsprozeß ('Prozeßeigenschaften') stehen und von den Konsumenten beim Kauf und Gebrauch nicht überprüft werden können. Sie können deshalb auch als 'Vertrauenseigenschaften' bezeichnet werden. Vor diesem Hintergrund sind die Anforderungen an die 'Kommunikationspolitik' anspruchsvoll. Zum einen erfordert die Vermarktung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' einen hohen Informations- und Erklärungsbedarf bei den Zielgruppen, da abstrakte und komplexe Nutzenkategorien (z.B. nachhaltige Entwicklung) kommuniziert werden müssen; zum anderen ist, aufgrund der konsumentenseitig nicht nachprüfbaren Produkteigenschaften, Glaubwürdigkeit der Anbieter erforderlich. Für hohe Glaubwürdigkeitspotentiale forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen ist eine breite Einbindung von regionalen Akteuren aus unterschiedlichsten gesellschaftlichen Lebensbereichen, ebenso wie die teilweise vorliegenden Strukturen von 'public-private-partnerships', erfolgversprechend.

### 2.3 Aktivierung von regionalen Synergiepotentialen durch regionale Netzwerke und Kooperation

Das nachfolgende Kapitel widmet sich der Aktivierung von 'regionalen Synergiepotentialen'. Im DUDEN (1990): S. 760 wird ein 'Synergieeffekte' als „[...] positive Wirkung, die sich aus dem Zusammenschluß od. der Zusammenarbeit zweier Unternehmen o.ä. ergibt [...]“ definiert. Im Sinne der vorliegenden Arbeit sollen unter 'Synergieeffekten' positive Wirkungen verstanden werden, die durch das bewußte oder unbewußte Zusammenwirken von Akteuren entstehen und zu einer effizienteren und effektiveren Zielerreichung der involvierten Akteure führen. Erklärungsbeiträge für die Entstehung von potentiellen 'regionalen Synergien' liefern netzwerk- und kooperationstheoretische Ansätze im räumlichen Kontext. Wirkungen auf betrieblicher Mitgliederebene lassen die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen in ihren Bemühungen erwarten, forst- und holzwirtschaftliche und andere Akteure in den Regionen besser zu vernetzen sowie forst- und holzwirtschaftliche Produktketten zwischen den Mitgliedsbetrieben durch zwischenbetriebliche Kooperationen enger zu schließen und effizienter zu gestalten. Als zentraler Erklärungsansatz für die Aktivierung 'regionaler Synergiepotentialen' durch forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen soll der Ansatz des 'regionalen Netzwerkes' herangezogen werden. Netzwerkansätze<sup>199</sup> verweisen auf dauerhaft angelegte, multifunktionale Beziehun-

---

<sup>199</sup> Die wissenschaftliche Abgrenzung von Netzwerken und anderen kooperationstheoretischen, interorganisationalen Koordinationsformen ist noch nicht abgeschlossen. Da Netzwerke auf kooperativem Verhalten der Akteure beruhen, ordnen sie DÖRSAM und ICKS (1997) dem Theoriegebäude der Kooperationstheorien zu [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 5 f.]. AULINGER (1996) beschreibt Netzwerkbeziehungen als auf Basis von gewachsenen Austauschbeziehungen und stabilen Verhaltensmustern entstandene Großgruppenkooperationen und grenzt diese von anderen zumeist bilateralen Kooperationsformen ab. Da die Grenzen von Netzwerken nur eingeschränkt bestimmbar sind und dadurch letztendlich Unklarheit besteht, wer einem Netzwerk angehört und wer nicht, und die Zugehörigkeit ohnehin großen Schwankungen unterliegt, folgert AULINGER (1996), daß

gen der involvierten Netzwerkakteure. In der vorliegenden Arbeit werden forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen als institutionalisierte Form von 'regionalen Netzwerken der Forst- und Holzwirtschaft' verstanden.

Nachfolgend wird zuerst die regionalökonomische Perspektive beleuchtet. Die regionalökonomischen Strukturen in den Initiativenregionen zeichnen sich überwiegend durch eine hohe Konzentration kleiner und mittlerer forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe<sup>200</sup> sowie wirtschaftliche Transaktionsbeziehungen aus, die durch 'räumliche Nähe' der Akteure zueinander gekennzeichnet sind.<sup>201</sup> Auf theoretischer Ebene lassen sich Potentiale solcher regionalwirtschaftlichen Strukturen zur Aktivierung von einzelbetrieblichen und regionalen 'Synergieeffekten' ableiten.

Im Anschluß wird aufgezeigt, welche Wirkungen aus einer intensiveren Vernetzung der Mitglieder forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen in den Regionen für den Einzelbetrieb resultieren. Da Initiativen des Typs 'Kooperationsinitiative' zugleich eine engere und effizientere Gestaltung forst- und holzwirtschaftlicher Produktketten durch zwischenbetriebliche Kooperationen anstreben und eine scharfe Trennung zwischen netzwerk- und kooperationstheoretischen Ansätzen nur eingeschränkt möglich ist, wird zum Schluß der kooperationstheoretische Rahmen gelegt. Hierbei wird aufgezeigt, welchen Beitrag forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen zur Förderung zwischenbetrieblicher Kooperationen der Mitgliedsbetriebe leisten können.

### 2.3.1 Die Region als Wirtschaftsstandort

Während der wirtschaftlichen Rezession in den 1970er Jahren war zu beobachten, daß nicht alle Regionen im gleichen Maße vom Ausbleiben wirtschaftlichen Wachstums betroffen waren. Einige Regionen waren trotz der schlechten konjunkturellen Rahmenbedingungen weiterhin wirtschaftlich erfolgreich. Die wissenschaftliche Bearbeitung dieses Phänomens führte zu einer Renaissance der regionalen Perspektive in den Wirtschaftswissenschaften. Zahlreiche theoretische Ansätze wurden erarbeitet, um die regionale Komponente wirtschaftlicher Tätigkeit zu erfassen [vgl. BECKER, S. et al.

---

„[...] Netzwerke letztlich immer auf eine Vielzahl unterschiedlicher kooperativer Beziehungen zwischen einer jeweils eher geringen Anzahl von Beteiligten rekurren. Erst die Verflechtungen und Fernwirkungen dieser zahlreichen kleinen Kooperationen führt zur Ausbildung von Netzwerken.“ [AULINGER, A. (1996): S. 65 f.].

<sup>200</sup> So sind bspw. rund ein Viertel aller Arbeitskräfte in der Region 'Hochschwarzwald' (Initiative: 'Holzkette Schwarzwald e.V.') und im 'Hochsauerlandkreis' (Initiative: 'Förderverein Forst und Holz e.V. Schmallebenberg') in forstwirtschaftlichen und holzweiterverarbeitenden Betrieben beschäftigt [vgl. HAF (2000): S. 37].

<sup>201</sup> In den Initiativenregionen wird die Nutzung dieser regionalökonomischen Strukturen jedoch überwiegend, aufgrund mangelnder Kommunikation und Kooperation regionaler Akteure, als defizitär empfunden. Regionale Synergien zwischen forst- und holzwirtschaftlichen und anderen Akteuren können sich deshalb nur eingeschränkt entfalten [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149].

(1998): S. 2]. Mit den ausgewählten regionalökonomischen Ansätzen<sup>202</sup> 'Konzept der Agglomerationsvorteile', 'Konzept der Produktionscluster' und 'Konzept der Industrial Districts' wird aufgezeigt, welche regionalen Potentiale sich aus Sicht forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen aus der 'Konzentration' forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe, 'räumlicher Nähe' der Betriebe zueinander sowie einer hohen Ausstattung mit 'Rohholzressourcen'<sup>203</sup> ableiten.

### 2.3.1.1 'Konzept der Agglomerationsvorteile'

Die Grundannahme des 'Konzepts der Agglomerationsvorteile' ('agglomeration economies') ist, daß durch die Ballung (Konzentration) von Betrieben in einem Wirtschaftsraum Standortvorteile entstehen, welche die wirtschaftliche Entwicklung der Einzelbetriebe und der gesamten Wirtschaftsregion positiv beeinflussen<sup>204</sup> [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 27]. Die Wirtschaftspraxis weist hierbei zahlreiche Beispiele von erfolgreichen Wirtschaftsregionen auf, bei denen die Kompetenzen für die Entwicklung, Produktion und Vermarktung bestimmter Produkte und Produktgruppen regional konzentriert sind<sup>205</sup> [vgl. HEIDENREICH, M. (2000): S. 88]. Die Vorteilhaftigkeit von agglomerierten Wirtschaftsräumen läßt sich auf nachfolgende Bestimmungsfaktoren zurück führen<sup>206</sup> [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 160; vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 26 f.; HEIDENREICH, M. (2000): S. 91ff.]:

#### 1.) Ressourcenverfügbarkeit

Die Entstehung von agglomerierten Wirtschaftsregionen begründet sich teilweise aufgrund einer natürlichen Konzentration wichtiger Ressourcen (z.B. Kohle, Erz oder Holz) und der hieraus resultierenden guten regionalen Verfügbarkeit. Die Konzentration forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe in

---

<sup>202</sup> Einen Überblick zum breiten Spektrum weiterer regionalökonomischer Ansätze bieten z.B. HAHN, H. & PREUSS, H.-J. (1994): S. 11 ff., die insbesondere die 'älteren' raumbezogenen ökonomischen Erklärungsansätze darstellen, während WEIBERT, W. (1999): 21 ff. 'neuere' regionalwirtschaftliche Ansätze beschreibt.

<sup>203</sup> PIESCH (1998) konnte in seiner Befragung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen im Landesvergleich überdurchschnittlich hohe Bewaldungsanteile der Initiativenregionen aufzeigen [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 47].

<sup>204</sup> DÖRSAM und ICKS (1997) verweisen jedoch zu Recht darauf, daß sich diese Konzentrationsvorteile nicht unendlich fortschreiben lassen. Bei Überschreiten eines Agglomerationsoptimums entstehen Nachteile bspw. durch Boden- und Arbeitskräfteknappheit, steigende Lebenshaltungskosten oder Verkehrs- und Umweltprobleme [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 27].

<sup>205</sup> Nach HEIDENREICH (2000) finden sich regionale Konzentrationen in Wirtschaftsräumen unabhängig davon, ob in den Regionen hochtechnologische oder eher anspruchslose Produkte produziert werden; ob die regionale Wirtschaftsstruktur von weltweit operierenden 'global players' oder von lokal orientierten Kleinbetrieben bestimmt ist; ob die zwischenbetrieblichen Beziehungen von engen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen oder informellen Beziehungen zwischen regionalen Konkurrenten bestimmt ist; ob es sich um alte gewachsene, traditionsreiche Wirtschaftsregionen oder um neue, politisch geförderte Wirtschaftsräume handelt; ob es sich um urbane Dienstleistungsregionen oder um klassische Industrieregionen handelt [vgl. HEIDENREICH, M. (2000): S. 87 f.].

<sup>206</sup> Diese von HEIDENREICH (2000) vorgestellten Agglomerationsfaktoren lassen sich jedoch strenggenommen alle auf Transaktionskostenvorteile zurückführen.

den Initiativenregionen dürfte sich maßgeblich durch die hohe regionale Ressourcenverfügbarkeit begründen.<sup>207</sup>

## 2.) Transaktionskostenvorteile

Als weiterer Bestimmungsfaktor für regionale Unternehmenskonzentrationen lassen sich Transaktionskostenvorteile aufgrund von 'räumlicher' Nähe identifizieren. Regionale Konzentrationen von Unternehmen verringern Transport- und Kommunikationskosten.

## 3.) Infrastrukturelle Vorteile

In agglomerierten Wirtschaftsräumen stellen sich 'infrastrukturelle Vorteile' für die dort ansässigen Betriebe ein. Durch die betriebliche Konzentration besteht eine stärkere wirtschaftspolitische Lobby. Weiterhin werden von den Kommunen vermehrt spezielle Serviceleistungen sowie eine allgemein verbesserte infrastrukturelle Versorgung zur Verfügung gestellt.

## 4.) Spezialisierungsvorteile

Von Vorteil sind regionale Konzentrationen für den Einzelbetrieb aufgrund von Spezialisierungsvorteilen. Diese resultieren aus einem großen spezialisierten Arbeitskräftepool sowie Zulieferer-, Reparatur- und Dienstleistungsunternehmen in Folge von Agglomeration.

## 5.) Lern- und Innovationschancen

Aufgrund von 'räumlicher Nähe' können regionale Unternehmen einfacher von den Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen anderer in der Region ansässiger Unternehmen profitieren. Investitionen und Innovationen einzelner Unternehmen können positive Effekte auf die benachbarten Unternehmen haben.

## 6.) Kooperationschancen

Durch die 'räumliche Nähe' und Anzahl der vorhandenen Unternehmen werden zwischenbetriebliche Kooperationsmöglichkeiten vereinfacht.

---

<sup>207</sup> Da in zahlreichen holzbearbeitenden Branchen die betrieblichen Standortentscheidungen stark rohstofforientiert erfolgen (Transportkosten sind als ein wesentlicher Kostenfaktor zu betrachten), ergeben sich in waldreichen Regionen i. d. R. 'natürliche' Konzentrationen der den Forstbetrieben nachgelagerten holzwirtschaftlichen Betriebe. So zeigen bspw. MANTAU et al. (2003) in ihrer Untersuchung die regionale (Produktionskapazitäts-) Konzentration der Spanplattenindustrie im östlichen Nordrhein-Westfalen auf [vgl. MANTAU, U. et al. (2003): S. 231]. WEBER (2001) zeigt die große Anzahl von Sägewerksbetrieben im 'waldreichen' Baden-Württemberg auf [vgl. WEBER, H. (2001): S. 211 f.]. Einen detaillierten Überblick über die Struktur und die regionale Verteilung der deutschen Sägeindustrie bieten weiterhin MANTAU, U. & WEIMAR, H. (2003): 488 ff.

### 2.3.1.2 'Konzept der Produktionscluster'

Das 'Konzept der Produktionscluster' kann als eine Erweiterung des 'Konzepts der Agglomerationsvorteile' betrachtet werden. Nach diesem Ansatz zeichnen sich erfolgreiche agglomerierte Wirtschaftsregionen durch Spezialisierung und funktionale Differenzierung auf ein Produkt bzw. eine Produktgruppe aus.<sup>208</sup> Hierbei bildet eine 'Produktionskette' ('cluster') den Kern der regionalen Ökonomie. Entlang dieses 'Produktionsclusters' gruppieren sich spezialisierte Zulieferer-, Reparatur- und Dienstleistungsunternehmen sowie verwandte Branchen. Neben den bereits beschriebenen statischen Vorteilen durch Agglomeration kommen bei diesem Konzept dynamische Elemente hinzu [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 31; vgl. HEIDENREICH, M. (2000): S. 93; vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 160 ff.]:

#### 1.) Permanenter Innovationsdruck

Durch die räumliche Nähe von ebenfalls spezialisierten Konkurrenten, Zulieferern und Abnehmern entsteht ein permanenter Innovationsdruck entlang der Produktionsketten. Aufgrund von vereinfachten Informations- und Kommunikationsprozessen diffundieren neue Trends, Käuferbedürfnisse, Produkt- und Verfahrensinnovationen zudem schneller.

#### 2.) Komplementäre Wachstumsdynamik

Durch den Innovationsdruck erhöht sich die Standortattraktivität für Betriebe verwandter Produktionsketten. Hieraus können zusätzliche Unternehmensansiedelungen und somit zusätzliches Wachstum resultieren. Ebenso können sich Wachstumsimpulse aufgrund von intensiven Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen innerhalb von 'Produktionsclustern' auf vorgelagerte Produktionsstufen übertragen. Diese Übertragungseffekte von Wachstumsimpulsen fallen bei hoher Intensität der Zulieferer-Abnehmer-Verflechtungen um so stärker und schneller aus.

#### 3.) Förderliche Nachfrageeffekte

Durch die Nähe zu anspruchsvollen Kunden wird bei den Unternehmen die Produktentwicklung vorangetrieben und dadurch Absatzchancen erhöht. Weiterhin können Unternehmen durch imagepolitische Abstrahlungseffekte von erfolgreichen Branchen und Einzelunternehmen im Wirtschaftsraum profitieren. Für verwandte oder komplementäre Produkte können sich im 'Fahrwasser' erfolgreicher Branchen zusätzliche Absatzchancen eröffnen.

#### 4.) Dynamische Spezialisierungseffekte

Innerhalb eines 'Produktionsclusters' sind die Betriebe häufig hochspezialisiert. Durch intensive Verflechtungsstrukturen innerhalb eines 'Clusters' kann sich die betriebliche Spezialisierung durch positi-

ve Rückkopplungseffekte 'hochschaukeln' und dadurch dynamische Spezialisierungseffekte initiieren. Durch die räumliche Nähe und Konzentration wird zudem die Diffusion von neuen Technologien gefördert.

Nach BRATL (2002) zielt die Gestaltung von 'Produktionsclustern' „[...] sowohl auf die Optimierung der Beziehungen zwischen den Leistungsakteuren an der Wertschöpfungskette (Produzenten, Verarbeiter, Handel etc.) als auch auf die Kontextbereiche (Nachfrage, Wettbewerb, Politik, Wissen etc.). Der Zweck von 'Clustern' besteht in der Auslotung von Synergiepotenzialen und deren Nutzbarmachung durch Kooperation und Koordination, um Produkt- und Prozessinnovationen voranzutreiben und damit letztlich die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.“<sup>209</sup> [BRATL, H. (2002): S. 29]

### 2.3.1.3 'Konzept der Industrial Districts'

Nach DÖRSAM und ICKS (1998) ist einer der zentralen Kritikpunkte an den bestehenden Ballungstheorien, daß sie Aspekte der sozialen Einbettung, gegenseitigen Vertrauen oder Reziprozität zwischen regionalen Unternehmen nicht berücksichtigen. Mit dem 'Konzept der Industrial Districts' wird versucht, diese 'weichen' sozialen Faktoren in einem regionalwirtschaftlichen Ansatz zu integrieren [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 28]. Durch das „[...] spezifische kulturelle Milieu und das zwischenbetriebliche Beziehungsgeflecht [...]“ der regionalen Unternehmen „[...] bewirkt die geographische Nähe von Unternehmen mehr als nur Transaktions- und Agglomerationsvorteile. Sie ist Nährboden von im Zeitverlauf vertrauensbildenden und wachstumsfördernden Interaktionen [...].“ [DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 28] Nach BATHELT (1996) beruhen die Erfolge von 'Industrial Districts' auf flexibler Spezialisierung<sup>210</sup> und Kooperation, Vertrauen, räumlicher Nähe und 'institutional thickness' [vgl. BATHELT, H. (1996): o. Sz.]. 'Industrial Districts' wurden im wesentlichen anhand des 'Dritten Italiens'<sup>211</sup> beschrieben [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 185 f.; vgl. BATHELT, H. (1996): o.

<sup>208</sup> Ziel der beteiligten Unternehmen ist es, durch diese strategische Zusammenarbeit spezifische Kompetenzen in der Wirtschaftsregion aufzubauen [vgl. SCHNELL, K. & SCHERER, R. (2002): S. 11]

<sup>209</sup> Zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und Weiterentwicklung des 'Clusters' müssen permanente Impulse von 'außen' als wesentliche Erfolgsvoraussetzung betrachtet werden [vgl. SCHNELL, K. & SCHERER, R. (2002): S. 12].

<sup>210</sup> Eine der Kernaussagen der 'Theorie der flexiblen Spezialisierung' ist, daß aufgrund größerer Konsumentensouveränität, verstärkter Produktdifferenzierung und verkürzter Produktlebenszyklen die Bedeutung von Massenproduktion und 'economies of scale'-Effekten abnimmt, weshalb eine stärker auftragsorientierte Fertigung, die durch eine 'handwerkliche' Organisation der Produktion, eine Konzentration der Unternehmen auf ihre Kernkompetenz und enge Kooperationen zumeist kleiner Unternehmungen sichergestellt wird [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 185 f.; vgl. BECKER, S. et al (1998): S. 4].

<sup>211</sup> Die zur Beschreibung des 'Dritten Italiens' herangezogenen regionalen Fallbeispiele waren insbesondere die Wollwarenhersteller in Carpi (Emilia-Romagna), die Ledergerbereien in Santa Croce (Toskana), die Textilhersteller in Prato (Toskana) sowie die Textil- und BekleidungsHersteller in Treviso (Venetien) [vgl. BATHELT, H. (1996): o. Sz.].

Sz.]. Diese Regionen sind so charakterisiert [vgl. BATHELT, H. (1996): o. Sz.; vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 28]:

- Konzentration von zumeist handwerklichen Kleinbetrieben in einer Region,
- alle Betriebe produzieren direkt oder indirekt für den gleichen Endmarkt,
- sie sind in einem gemeinsamen kulturellen Milieu verankert, welches sich durch kollektive Wissensbestände und gemeinsame Wertvorstellungen auszeichnet,
- die Betriebe sind untereinander durch ein intensives Beziehungsgeflecht verbunden und
- stehen in einem komplexen Geflecht aus Wettbewerb und Kooperation zueinander.

Interessant an den 'Industrial Districts' des 'Dritten Italiens' erscheint vor allem, daß hier „[...] stabile, wachstumsstarke Industriestrukturen auf der Basis traditioneller Handwerksbranchen entstanden [sind]. Zu einem Zeitpunkt, als die dominanten Massenproduzenten [...] aufgrund von veränderten Nachfrage- und Wettbewerbsbedingungen in eine Krise gerieten, gelang es den kleinen und mittleren Unternehmen des 'Dritten Italiens', durch einen flexiblen Arbeitskräfte- und Technologieeinsatz Marktnischen zu erschließen und auszubauen. Positive Rückkopplungseffekte verstärkten den Wachstumsprozeß und führten zu einer Vielzahl von Unternehmensgründungen.“ [BATHELT, H. (1996): o. Sz.]

#### **2.3.1.4 Zusammenfassende Betrachtung regionalökonomischer Ansätze**

Die einzelbetrieblichen und regionalökonomischen Vorteile von 'Agglomeration' und 'Produktionscluster' verstärken sich mit zunehmender geographischer Konzentration und setzen diese sogar voraus. Diese, überwiegend auch in den Regionen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen vorliegenden, regionalökonomischen Strukturen können bedingt als strukturelle Voraussetzungen für einzelbetriebliche Erfolge, aber auch als bedeutende Entwicklungspotentiale der 'Region' identifiziert werden [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 165 f.].

Das 'Konzept der Agglomerationsvorteile' zeigt betriebliche und regionalwirtschaftliche Standortvorteile durch betriebliche Konzentration in einer Wirtschaftsregion auf. Diese Agglomerationsvorteile leiten sich insbesondere aufgrund von niedrigeren Transaktionskosten für den Einzelbetrieb ab. Das 'Konzept der Produktionscluster' stellt die Vorteile einer regionalwirtschaftlichen Fokussierung auf eine 'Produktkette' heraus und betont die Bedeutung von Kooperation und Koordination, um dynamische regionalwirtschaftliche und betriebliche Synergiepotentiale zu erschließen. Beim 'Konzept der Industrial Districts' wird der wachstums- und innovationsförderliche Einfluß eines engen sozialen Beziehungsgeflechts der Betriebe hervorgehoben.<sup>212</sup> Diese regionalökonomischen Konzepte sind je-

---

<sup>212</sup> Das 'Konzept der Industrial Districts' ist durch den Verweis auf das gemeinsame kulturelle Milieu und das enge zwischenbetriebliche Beziehungsgeflecht aus der netzwerktheoretischen Perspektive als regionales Netzwerk zu interpretieren.

doch in Bezug auf ihre Übertragbarkeit auf beliebige Wirtschaftsregionen kritisch zu hinterfragen. Diese regionalökonomischen Modelle wurden auf Grundlage der deskriptiven Beschreibung von erfolgreichen Praxisbeispielen ('best practices') entwickelt. Die regionsspezifischen Wettbewerbs- und Standortvorteile dieser Wirtschaftsregionen können, dem 'Konzept des regionalen Entwicklungspfad' folgend, von anderen Regionen jedoch nur bedingt adaptiert werden [vgl. HEIDENREICH, M. (2000): S. 100]. Zu dem empirischen Phänomen der 'Industrial Districts' des 'Dritten Italiens' schreibt BATHELT (1996) deshalb auch kritisch: „Daß eine regionale Ballung von Unternehmen einer Branche nicht automatisch bedeutet, daß die dort vorzufindende Industriestruktur ein Abbild des 'Dritten Italiens' ist, belegt die Studie [...] über die Ballung von Schuhherstellern in Neapel. Trotz der mittelständischen Struktur, der kleinräumigen Spezialisierung auf die Schuhherstellung und der bestehenden Handwerkstradition verzeichnen die Unternehmen kein dynamisches Wachstum sondern Stagnationstendenzen.“ [BATHELT, H. (1996): o. Sz.]

Die vorgestellten regionalökonomischen Modelle verweisen auf die Vorteilhaftigkeit von regional konzentrierten forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben, einer regionalwirtschaftlichen Fokussierung auf forst- und holzwirtschaftliche Produktketten und die Bedeutung einer intensiveren Vernetzung der Betriebe, welche durch 'räumliche Nähe' begünstigt ist. Zusammenfassend kann vor dem soeben skizzierten Hintergrund festgehalten werden, daß forst- und holzwirtschaftliche 'Produktionscluster' einen wichtigen Ansatzpunkt zur Gestaltung der 'Regionalentwicklung' darstellen [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 166]. Dem 'Regionalmarketing' der Initiativen kommt hierbei die Aufgabe zu, gestaltend und fördernd in das Beziehungsgeflecht des forst- und holzwirtschaftlichen 'Produktionsclusters' der Region einzugreifen. Da bei diesem Vorgehen der Fokus auf einer effizienteren und effektiveren Gestaltung des Beziehungsgeflechtes vorhandener regionalökonomischer Strukturen liegt, ist der direkte Bezug zu 'regionalen Netzwerken' aufgezeigt, welche nachfolgend beschrieben wird.

### 2.3.2 Regionale Netzwerke

Wie der vorangegangene Exkurs regionalökonomischer Theorien aufgezeigt hat, kann eine quantitative und qualitative Intensivierung der Vernetzung forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe und anderer regionaler Akteure in den Initiativenregionen aus regionalwirtschaftlicher und einzelbetrieblicher Perspektive positive Wirkungen entfalten. Den theoretischen Zugang für die, von den forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen angestrebte, intensivere Vernetzung der Mitgliedsbetriebe<sup>213</sup> bietet das 'Konzept des regionalen Netzwerks'.

---

<sup>213</sup> Die in den Initiativenregionen vorliegenden regionalwirtschaftlichen Strukturen in Form von agglomerierten forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben und die 'räumliche Nähe' der Betriebe zueinander können für eine intensivere Vernetzung als vorteilhaft betrachtet werden [vgl. WEIBERT, W. (1999): S. 26].

In Wissenschaft und Praxis finden 'Netzwerkkonzepte' zunehmende Beachtung [vgl. z.B. SCHÄPER, C. (1996): S. 86; vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 65; vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 60]. WEYER (2000) führt die Einschätzung, daß netzwerkartige Arrangements anderen organisatorischen oder institutionellen Strukturen überlegen sind, vor allem auf die Krise der industriellen Massenproduktion mit ihren überwiegend zentralisierten Organisationsstrukturen,<sup>214</sup> den Einsatz moderner Technologien, die eine flexiblere und fragmentierte Produktion ermöglichen, und einen Paradigmenwechsel in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zurück<sup>215</sup> [vgl. WEYER, J. (2000): S. 1]. In der Literatur finden sich im wesentlichen drei unterschiedliche Verständnisse von 'Netzwerken':

1.) 'Hybride' Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie

Eine Gruppe von Autoren begreift Netzwerke als eine 'hybride' Koordinationsform im Kontinuum zwischen den beiden Idealtypen 'Markt' mit dem 'Preis' ('Wettbewerb') und 'Hierarchie' mit 'Anweisungen' ('Macht') als Koordinationsmechanismen.<sup>216</sup> Diese beiden Idealtypen der Koordination stellen Endpunkte eines Kontinuums dar, zwischen denen sich zahlreiche Mischformen ('Hybridformen') befinden. Netzwerkartige Strukturen stellen hierbei eine Form 'hybrider' Koordination dar.<sup>217</sup>

2.) Eigenständiger Idealtyp der Koordination

Eine zweite Gruppe von Autoren rechnet 'Netzwerken' eine eigenständige Qualität zu und grenzt 'Netzwerke' als eigenständigen Idealtyp von 'Markt' und 'Hierarchie' ab.

---

<sup>214</sup> HEIDLING (2000) sieht als Ursache für die Entstehung 'strategischer Netzwerke' seit Beginn der 1990er Jahre geänderte Produktions- und Rationalisierungsstrategien von Unternehmen und deren Suche nach neuen Organisationskonzeptionen an. Von Unternehmen mit netzwerkartigen Organisationsstrukturen wird die Synthese der widersprüchlichen Anforderungen 'Flexibilität' und 'Effizienz' angestrebt. Entgegen dem fordistisch-tayloristischen Produktionsmodell, bei dem innerbetrieblich durch Spezialisierung und Zergliederung des Produktionsprozesses in Großserienfertigung eine Kostenersparnis gesucht wird, rückt bei diesen neuen Produktionsstrategien die gesamte Wertschöpfungskette ins Zentrum der Betrachtung. Unternehmen bemühen sich deshalb zunehmend, Rationalisierungspotentiale nicht ausschließlich über eine Optimierung ihrer betriebsinternen Prozesse vorzunehmen, sondern ebenso die Beziehungen (Prozesse) zu anderen Unternehmen zu optimieren, ohne diese integrieren zu müssen [vgl. HEIDLING, E. (2000): S. 66 f.].

<sup>215</sup> Nach HEIDENREICH (2000) bleibt jedoch bisher in der wissenschaftlichen Debatte offen, ob das gestiegene wissenschaftliche Interesse an '(regionalen) Netzwerken' auf realen Veränderungen des Wirtschaftssystems beruht oder lediglich von einer geänderten theoretischen Perspektive herrührt, da bisher lediglich Fallstudien vorliegen [vgl. HEIDENREICH, M. (2000): S. 93].

<sup>216</sup> Ein ähnliches Verständnis bzw. eine solche theoretische Einordnung nehmen auch zahlreiche Autoren für 'Kooperation' als Koordinationsform vor [vgl. z.B. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 5].

<sup>217</sup> Zur Kritik an diesem Konzept der Transaktionskosten siehe z.B. HEIDLING, E. (2000): S. 67

### 3.) Solidarische Vergemeinschaftlichung

Eine dritte soziologisch ausgerichtete Forschergruppe begreift Netzwerke als solidarische Vergemeinschaftlichung, „[...] als die Wiederkehr vormoderner, nie ganz verdrängter Formen gesellschaftlicher Integration (Clan, Gemeinschaft) [...]“<sup>218</sup> [WEYER, J. (2000): S. 9].

Die vorliegende Arbeit schließt sich dem 'Netzwerkverständnis' der ersten beiden Forschergruppen an. Nachfolgend wird zuerst der Ursprung sämtlicher Netzwerkkonzeptionen vorgestellt: das 'personale Netzwerk'. Im Anschluß wird auf Netzwerke von Organisationen ('interorganisationale Netzwerke') eingegangen und abschließend das 'regionale Netzwerk' vorgestellt.

#### 2.3.2.1 Personale Netzwerke

'Personale Netzwerke' umfassen sämtliche Personen, mit denen Einzelindividuen interagieren, sowie deren Verbindungen untereinander. Die Basis eines 'personalen Netzwerkes' sind die Beziehungen<sup>219</sup> zwischen den Netzwerkmitgliedern, die sich in Interaktionen manifestieren. Das 'personale Netzwerk' baut hierbei auf der von Soziologen entwickelten 'Austauschtheorie'<sup>220</sup> auf [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 68 ff.]. In personalen Netzwerken verhalten sich die Netzwerkmitglieder nach der Reziprozitätsnorm, nach der jeder nach seinem individuellen Kosten-Nutzen-Kalkül von anderen mindestens soviel erwartet wie er gibt. Wird diese subjektive Norm nicht ausreichend erfüllt, wird die Intensität der Beziehung eingeschränkt oder als Ganzes beendet. Das Einzelindividuum kann sein personales Netzwerk multifunktional nutzen, d.h. es resultiert aus dem Netzwerk die Möglichkeit, über andere Netzwerkmitglieder materielle und immaterielle Ressourcen zu mobilisieren (bspw. Güter, Informationen oder Macht) [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 92]. Personale Netzwerke lassen sich nach den stattfindenden Interaktionen und ihrer Struktur wie in Tabelle 4 dargestellt systematisieren.

<sup>218</sup> beispielhaft siehe WIEßBACH, H.-J. (2000): S. 255 ff.

<sup>219</sup> Nach PAPPI, F. (1987): S. 16 f. lassen sich im wesentlichen sieben Beziehungsinhalte unterscheiden: 1.) Tauschbeziehungen oder Transaktionen, 2.) Kommunikationsbeziehungen, 3.) organisationale Beziehungen über Personalverflechtungen ('boundary penetration relations'), 4.) instrumentale Beziehungen als Aufbau von Kontakten zur Erreichung eines bestimmten Zwecks, 5.) Gefühlsbeziehungen, 6.) Autoritäts- und Machtbeziehungen sowie 7.) Verwandtschafts- und Abstammungsbeziehungen.

<sup>220</sup> Zur 'Austauschtheorie' im soziologischen Kontext siehe SCHÄPER, C. (1996): S. 68 f. Eine kritische Bewertung der 'Austauschtheorie' im Zusammenhang mit zwischenbetrieblichen Kooperationen nehmen SYDOW, J. (1992): S. 195 f. und SCHÄPER, C. (1996): S. 69 vor.

Merkmale der <b>Interaktion</b> des Netzwerkes	Merkmale der <b>Struktur</b> des Netzwerkes
<u>Vielfalt der Beziehungen</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akteure in Netzwerken agieren auf Basis unterschiedlicher Rollen.</li> <li>▪ Ein Akteur kann in einer Interaktion im Netzwerk eine (uniplexe Beziehung) oder mehrere Rollen einnehmen (multiplexe Beziehung)</li> </ul>	<u>Netzwerkgröße und Verflechtungsgrad</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Netzwerkgröße bezeichnet die Anzahl der Personen.</li> <li>▪ Der Verflechtungsgrad gibt die durchschnittliche Anzahl von sozialen Beziehungen eines Netzwerkakteurs mit anderen an.</li> </ul>
<u>Inhalt des Austausches</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Gegenstand des Austausches im Netzwerk kann materieller oder immaterieller Art sein.</li> </ul>	<u>Dichte des Netzwerks</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzahl der Wechselbeziehungen in einem Netzwerk bei gleicher Anzahl von Akteuren.</li> </ul>
<u>Interaktionshäufigkeit und –dauer</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interaktionshäufigkeit gibt die Anzahl von Interaktionen in einem Zeitraum an.</li> <li>▪ Interaktionsdauer beschreibt die Dauer einer Interaktion.</li> </ul>	<u>Bindungsintensität</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mit Bindungsintensität wird der Zusammenhalt des Netzwerkes beschrieben.</li> </ul>

**Tabelle 4:** Beschreibende Merkmale von personalen Netzwerken nach Interaktion und Struktur. Quelle: vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 93

Da 'interorganisationale' Interaktionen nicht zwischen anonymen Organisationen stattfinden, sondern zwischen den Organisationsangehörigen, können Netzwerke von Organisationen ('interorganisationale Netzwerke') auch immer als personale Netzwerke interpretiert werden [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 91 f.]. Gerade bei kleinen und mittleren mittelständischen Unternehmen, die stark von den einzelnen Unternehmerpersönlichkeiten geprägt sind, dürfte deshalb das 'personale Netzwerk' der Betriebsinhaber einen bedeutenden Einfluß auf die Betriebsführung haben. Eine hervorzuhebende Rolle nehmen 'personale Netzwerke' für das Zustandekommen zwischenbetrieblicher Kooperationen ein. Unternehmen werden unweigerlich in die 'personalen Netzwerke' dieser Beschäftigten eingebunden. Eine interpersonale Vernetzung zwischen Beschäftigten von zwei Unternehmen kann bei gleichgerichteten Zielwechselbeziehungen zu zwischenbetrieblicher Kooperation führen [vgl. AULINGER, A. (1996): S. 64 f.]. Zum anderen können Akteure im persönlichen Kontakt direkte (positive) Erfahrungen sammeln, aus denen sich Vertrauen bildet, welches als Voraussetzung für engere kooperative Beziehungen zu betrachten ist<sup>221</sup> [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 91]. Die Übertragung des ursprünglich rein soziologischen Konzepts des 'personalen Netzwerks' auf Organisationen hat zu 'interorganisationalen Netzwerkkonzepten' geführt.

<sup>221</sup> In seiner Untersuchung zu grenzüberschreitenden Handwerkskooperationen konnten KÖNIG et al. (1994) ein durchweg sehr gutes persönliches Verhältnis zwischen den Kooperationspartnern nachweisen. Dieses bestand meist schon, bevor ein betriebliches Kooperationsvorhaben konkretisiert wurde [vgl. KÖNIG, W. et al. (1994): S. 82].

### 2.3.2.2 Merkmale und Grundzüge interorganisationaler Netzwerke

Handelt es sich bei den in Netzwerken involvierten Beteiligten nicht um Einzelindividuen, sondern um Organisationen, werden diese unter dem Oberbegriff 'interorganisationale Netzwerke' subsumiert. 'Interorganisationale Netzwerke' beschreiben die Beziehungen zwischen Organisationen, wie z.B. Unternehmen, Behörden, Verbänden, Universitäten oder Forschungseinrichtungen. In ihrer Grundannahme gehen 'interorganisationale Netzwerkkonzepte' nicht davon aus, daß die Netzwerkteiligten überwiegend nach Gewinnmaximierung streben, sondern in Folge ihrer Ressourcenabhängigkeit strategische Beziehungen zu ihrer Umwelt (d.h. anderen Organisationen) aufbauen, um sich den Zugang zu materiellen und immateriellen Ressourcen zu sichern [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 192]. In diesen Annahmen finden 'Netzwerkkonzepte' ihre enge Anlehnung an den 'Resource-Dependence-Ansatz' [vgl. AULINGER, A. (1996): S. 65; vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 71 f.]. Nach der Sichtung der Literatur zu 'interorganisationalen Netzwerkkonzeptionen' lassen sich folgende übereinstimmende Merkmale identifizieren<sup>222</sup> [vgl. SYDOW, J. (1992); vgl. SCHÄPER, C. (1996); vgl. AULINGER, A. (1996); vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997); vgl. HESSE, T. (1998): S. 10; vgl. BECKER, S. et al. (1998); vgl. WEYER, J. (2000): S. 3]:

#### 1.) Netzwerkgröße

Netzwerke bestehen aus mindestens drei Netzwerkteiligten, sind aber i.d.R. größer.

#### 2.) Abgrenzbarkeit

Netzwerke sind offene Systeme, die sich überlappen und Subsysteme beinhalten. Eine klare Abgrenzung des Netzwerkes kann deshalb meist nicht erfolgen.

#### 3.) Akteursbeziehungen mit direkten und potentiellen Kontakten

In Netzwerken sind Akteure involviert, die über direkte und indirekte Kontakte miteinander in Beziehung stehen. Diese Beziehungen können von jedem Netzwerkteilnehmer bei Bedarf für Interaktionen unterschiedlicher Inhalte aktiviert werden.

#### 4.) Multifunktionalität und Gleichzeitigkeit

Die Netzwerkbeziehungen sind für den einzelnen Netzwerkakteur grundsätzlich multifunktional nutzbar. Mit den bestehenden Netzwerkbeziehungen werden unterschiedliche Zwecke gleichzeitig ver-

---

<sup>222</sup> So werden z.B. von einigen schwedischen Forschern alle Unternehmen an einem Markt als in ein Netzwerk eingebunden angesehen, wenn die Qualität der Austauschbeziehungen über anonyme Markttransaktionen hinausgeht [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 87]. Im Gegensatz dazu beschreibt WEYER (2000) die Zusammenarbeit bspw. von zwei Informationstechnologiekonzernen als interorganisationales Netzwerk [vgl. WEYER, J. (2000): S. 6]. Bundesdeutsche Praxisbeispiele von interorganisationalen Netzwerken beschreiben weiterhin DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 100 ff.

folgt. Es müssen jedoch zwischen den Netzwerkteiligten gleichgerichtete Zielwechselbeziehungen vorliegen.

5.) Reziprozität gilt für die Beziehung als Ganzes

Das Prinzip der Reziprozität in Netzwerken wird auf die Beziehung als Ganzes ausgedehnt, während bei zwischenbetrieblichen Kooperationen die Reziprozitätsnorm in der Regel nur auf den gemeinsamen Kooperationsbereich Anwendung findet.

6.) Zeitliche Kontinuität von Netzwerken

Netzwerke sind zeitlich unbefristet angelegt. Einzelne Netzwerkbeziehungen werden jedoch bei einer groben Mißachtung der Reziprozitätsnorm abgebrochen.

7.) Beziehungen als Netzwerknutzen des Einzelnen

Bei Netzwerken steht die Investition in die 'multifunktional nutzbaren Beziehungen' im Vordergrund. Die Nutzenkategorie des einzelnen Netzwerkteilnehmers stellt die quantitative Erweiterung und qualitative Verbesserung der Stellung im Netzwerk dar.

8.) Koordination des Netzwerks

Da nicht alle Netzwerke ein Koordinationszentrum besitzen, sind die Koordinationsmechanismen stark beziehungsorientiert. Sie zeichnen sich durch unkonventionelle, 'weiche' Faktoren wie Vertrauen, Reziprozität, Interdependenz und gegenseitige Anpassung aus und haben damit den Charakter von kooperativen Mehrebenenbeziehungen.

9.) Wirtschaftliches und rechtliches Verhältnis

Sofern es sich bei den Netzwerkteiligten um Wirtschaftsunternehmen handelt, sind diese rechtlich und zumindest zu Beginn der Netzwerkbeziehung wirtschaftlich autonom.<sup>223</sup>

---

<sup>223</sup> Nach ZIEGLER (1987) ist unter 'Autonomie' die Fähigkeit eines Akteurs zu verstehen, seine Interessen ohne Beschränkungen seitens anderer verfolgen zu können und steht im Gegensatz zur 'Macht', bei der die Interessen gegen das Widerstreben anderer durchgesetzt werden. 'Autonomie' als ungezwungene Wahlfreiheit setzt deshalb auch die Kenntnis der Interessen und des Verhaltens anderer Akteure voraus [vgl. ZIEGLER, R. (1987): 87 f.].

### 2.3.2.3 Interorganisationale Netzwerke von Wirtschaftsunternehmen

In den folgenden Ausführungen soll der Blickwinkel auf 'interorganisationale Netzwerke' von Wirtschaftsunternehmen<sup>224</sup> gerichtet werden. Nach SYDOW (1992) sind die Austauschbeziehungen von Unternehmen in industriellen Märkten durch eine relative Stabilität und hohe Interaktionsdichte gekennzeichnet. Charakteristisch für solche Unternehmensbeziehungen sind Langfristigkeit, Stabilität, Interdependenz, relative Geschlossenheit und hohe Kosten eines Partnerwechsels. Die Entwicklung solcher Beziehungen ist für das Einzelunternehmen mit einem erheblichen Ressourceneinsatz verbunden und kann als eine Investition in (Austausch-)Beziehungen aufgefaßt werden. „Wie soziale Austauschbeziehungen beginnen sie zunächst häufig mit relativ unbedeutenden Transaktionen, die wenig Vertrauen erfordern und nur mit einem geringen Risiko verbunden sind. Erst im Laufe der Zeit entwickeln sie sich zu komplexeren Beziehungen [...].“ [SYDOW, J. (1992): S. 217] Sind diese Netzwerkbeziehungen einmal etabliert, eröffnen sie dem Einzelunternehmen den Zugriff auf weitere Ressourcen und strategische Wahlmöglichkeiten. Aus der Perspektive des Netzwerkkonzeptes werden deshalb Netzwerkbeziehungen „[...] als die wichtigste Ressource betrachtet, über die eine Unternehmung verfügt.“ [SYDOW, J. (1992): S. 217]

Nach der Koordination von 'interorganisationalen Netzwerken' von Wirtschaftsunternehmen lassen sich idealtypisch 'polyzentrische' und 'strategische Netzwerke' unterscheiden. Während bei 'polyzentrischen Netzwerken' alle Netzwerkteilnehmer das gleiche Gewicht bei der langfristigen Entwicklung und Führung des Netzwerkes haben, werden 'strategische Netzwerke' durch einzelne oder kleine Gruppen von fokalen Unternehmen geführt bzw. koordiniert [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 81; vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 87; vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 8; vgl. HESSE, T. (1998): S. 13]. SYDOW (1992) charakterisiert 'strategische Unternehmensnetzwerke' als 'Quasi-Unternehmung', da die ökonomischen Aktivitäten zwar von unterschiedlichen Unternehmungen ausgeführt, aber von den fokalen Unternehmen koordiniert werden [SYDOW, J. (1992): S. 72]. Durch diese koordinative Führung der fokalen Unternehmen wird eine systemische Rationalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette ermöglicht. Aus der Perspektive der fokalen Unternehmen stellen Netzwerke primär ein strategisches Instrument dar, um sich durch 'Hierarchie' Wettbewerbsvorteile zu sichern<sup>225</sup> [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 87]. Strategische Netzwerke unterscheiden sich weiterhin von anderen Netzwerken, da sie häufig über explizit formulierte Ziele, formale Strukturen mit Rollenzuweisungen

<sup>224</sup> Die Bezeichnung 'Unternehmensnetzwerke', welche von zahlreichen wissenschaftlichen Autoren verwendet wird, erscheint hierfür nicht angebracht. Mit Behörden, Bildungs- und Forschungseinrichtungen oder Vereinen sind Unternehmen im selben Maße vernetzt und beziehen über diese Ressourcen für ihren Unternehmenserfolg. Die mit dem Begriff 'Unternehmensnetzwerk' implizierte Bedeutungslosigkeit von 'Nichtunternehmen' für das Beziehungsnetzwerk des Einzelunternehmens erscheint deshalb als nicht angebracht.

<sup>225</sup> Für solche fokalen Unternehmen in strategischen Netzwerken entstehen spezifische strategische Vorteile durch die ungleiche Nutzung bestehender Machtasymmetrien, welche aus ungleich verteilten Produktions- und Transaktionskosten resultieren. Für fokale Unternehmen bestehen Vorteile im Zugewinn von Flexibilität bei gleichzeitiger Bewahrung der Kontrolle [vgl. HEIDLING, E. (2000): S. 70].

und über eine eigene Identität verfügen<sup>226</sup> [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 8 f.]. WEYER (2000) hinterfragt bei diesem Verständnis von 'strategischen Netzwerken' als 'Quasi-Unternehmungen' zu Recht, ob solche 'Netzwerke' aus der Perspektive der organisationstheoretischen Netzwerkforschung noch das Prädikat 'Netzwerk' verdienen<sup>227</sup> [vgl. WEYER, J. (2000): S. 19 f.]. Im Vergleich zu 'strategischen Netzwerken' unterscheiden sich 'polyzentrische Netzwerke' somit durch die fehlende strategische Führungs- und Koordinationsinstanz, die eher informellen Strukturen und die häufiger wechselnden und weniger intensiven Interaktionsbeziehungen.

Die Handlungsmöglichkeiten, die sich für ein Unternehmen in einem 'Netzwerk' ergeben, hängen im wesentlichen von seiner Position im Netzwerk ab. Die spezifische Netzwerkposition eines Unternehmens eröffnet oder verschließt den Zugang zu Ressourcen, die von anderen Unternehmen des Netzwerkes kontrolliert werden. Das Netzwerk selbst, aber auch die eigene Position im Netzwerk, ist von den Einzelunternehmen gestaltbar. Die Netzwerkposition eines Unternehmens bestimmt sich hierbei durch: 1.) die Funktion des Unternehmens im Netzwerk, 2.) die relative Bedeutung des Unternehmens im Netzwerk, 3.) die Anzahl der Beziehungen zu anderen Unternehmen und deren Bindungsstärke sowie 4.) die Identität derjenigen Unternehmen, mit denen Verbindungen bestehen [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 88; vgl. SYDOW, J. (1992): S. 217].

Die Koordinationsfunktion in Netzwerken übernehmen Interaktionen, die sich aus einem komplexen Gefüge von technischen, ökonomischen, administrativen und sozialen Elementen konstituieren [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 217]. Die Interaktionen ersetzen die marktliche Koordinationsform des 'Preises' und die der 'Anweisung' als hierarchische Form der Koordination [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 217; vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 88]. „Netzwerke stellen Leistungen zur Verfügung, die sonst nur entweder per Markt oder per Hierarchie zu erhalten sind, nämlich die Flexibilität marktförmiger Interaktion und die Verlässlichkeit und Effizienz organisierter Strukturen zugleich. Sie ermöglichen es, Tauschakte durchzuführen, ohne sich auf Unsicherheiten und Risiken marktlicher Transaktionen einlassen zu müssen. Und sie ermöglichen koordiniertes Verhalten, ohne die Rigidität starrer, bürokratisch verkrusteter Organisationen in Kauf nehmen zu müssen.“ [WEYER, J. (2000): S. 10]

BECKER et al. (1998) heben die interdependenten Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Akteuren in einem Netzwerk hervor: „Die Funktionsweise von Netzwerken ist dadurch gekennzeichnet, daß die

---

<sup>226</sup> Die Strukturen der deutschen Automobilhersteller zu ihren Zulieferbetrieben oder große Franchisingketten lassen sich als strategische Netzwerke beschreiben [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 87; vgl. WEYER, J. (2000): S. 18].

<sup>227</sup> Bei den entsprechenden Praxisphänomenen (z.B. Franchisingketten) bleibt offen, wo die Grenzen zur Koordinationsform 'Hierarchie' (bzw. Integration) zu ziehen sind. Weiterhin ist das 'netzwerktypische' Charakteristikum von weitgehend autonomen, aber interdependenten, vertrauensvoll kooperierenden Akteuren nicht erfüllt. Zumal einige Autoren eine gewisse 'Gleichrangigkeit der Netzwerkakteure' als essentiell für das Funktionieren von Netzwerken erachten [vgl. WEYER, J. (2000): S. 19 f.].

miteinander kooperierenden Akteure die Verfolgung ihrer eigenen, partikularen Interessen strategisch an gemeinsame Ziele koppeln. Hervorgehoben wird in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung des gegenseitigen Vertrauens der Akteure für die Stabilität von Netzwerken.“ [BECKER, S. et al. (1998): S. 16] Die „[...] schrittweise Entstehung vertrauensvoller Beziehungen zwischen den Beteiligten [...]“<sup>228</sup> [WEYER, J. (2000): S. 2] kann als eine der zentralen Erfolgsvoraussetzungen von 'Netzwerken' und als ein wesentlicher Mechanismus zur Effizienzsteigerung betrachtet werden: 1.) 'Vertrauen' hilft Zeitprobleme zu überwinden, 2.) reduziert den Aufwand für präventive Sanktionen und 3.) überbrückt 'Informationsunsicherheiten'. Solche Effekte treten jedoch erst mit der Zeit ein, da sich ein vertrauensvolles Verhältnis langsam entwickelt. Als Erfolgsvoraussetzungen für vertrauensvolle Strukturen in 'Netzwerken' lassen sich nachfolgende Faktoren anführen: 1.) Ein enger und intensiver Austausch zwischen den Netzwerkteiligen (hohe Netzwerkdichte). 2.) Eine eher geringe Anzahl von Netzwerkakteuren. 3.) Weitgehende Gleichartigkeit der beteiligten Netzwerkakteure in Bezug auf wesentliche Strukturmerkmale (z.B. Unternehmensgrößen, Eigentumsverhältnisse oder Unternehmensphilosophie). 4.) Im hohen Maße multiple Netzwerkbeziehungen (Umfang der Interaktionsinhalte). 5.) Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Autonomie und Interdependenzen zwischen den Netzwerkakteuren [vgl. HEIDLING, E. (2000): S. 68 f.].

Das Fehlen eines autoritären Koordinationszentrums 'polyzentrischer Netzwerke' stellt deren Koordination und Stabilität grundsätzlich in Frage [vgl. WEYER, J. (2000): S. 3]. 'Polyzentrische Netzwerke' sind deshalb aufgrund von divergierenden Interessen und Zielen, unterschiedlichen Organisationskulturen, inkompatiblen Problemwahrnehmungen und Lösungsstrategien der Netzwerkteiligen potentiell fragil. Diese Fragilität von 'polyzentrischen Netzwerken' verschärft sich, wenn Akteure mit unterschiedlichen Handlungslogiken (z.B. Unternehmen, Kommunen, Umweltschutzverbände oder Forschungseinrichtungen) in die Netzwerke 'integriert' sind [vgl. ABEL, J. (2000): S. 163]. Gerade bei forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen leitet sich, aufgrund der großen Anzahl von regionalen Akteuren aus unterschiedlichsten Lebensbereichen<sup>229</sup>, eine latente Instabilität des 'Netzwerks

---

<sup>228</sup> Für Vertrauensbeziehungen sind nachfolgende Faktoren konstitutiv: 1.) Ein einseitiger Vertrauensvorschuß des Vertrauenden. 2.) Eine Erwartungsreziprozität von Vorleistungen und Gegenleistungen. 3.) Das Fehlen einer festen Vereinbarung von Leistung und Gegenleistung. 4.) Eine zeitliche Distanz zwischen Vertrauensvorschuß und Gegenleistung. 5.) Ein besonderes Risiko auf Seiten des Vertrauenden [vgl. HEIDLING, E. (2000): S. 68 f.]. WEYER (2000) verweist zurecht darauf, daß für die Entstehung und den Erhalt kooperativer Netzwerkbeziehungen keineswegs 'blindenes Vertrauen' erforderlich ist, vielmehr genügt ein 'wachsaues Vertrauen', „[...] als eine Haltung, die zu Vorleistungen bereit ist und sogar Abweichungen vom Prinzip des gerechten Tausches hinzunehmen gewillt ist, solange die Reziprozität der Kooperationsbeziehung garantiert ist. Reziprozität meint einen Zustand, in dem beide Partner wechselseitig von den Handlungen des jeweiligen Gegenüber profitieren.“ [WEYER, J. (2000): S. 12]

<sup>229</sup> An den forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen sind neben Unternehmen der Forst- und Holzwirtschaft bspw. auch Kommunen, Regionalentwicklungsgesellschaften, Arbeitsämter, Berufsschulen, Behindertenwerkstätten, Banken, lokale Agenda 21-Büros, Kulturvereine, Privatpersonen, Umwelt-, Naturschutz- oder Landespflegerverbände beteiligt [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 48 ff.; vgl. HAF (2000)].

forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiative' ab. ABEL (2000) sieht in Leitbildern<sup>230</sup> einen stabilisierenden Bezugsrahmen, um Koordinations- und Stabilitätsproblem von 'polyzentrischen Netzwerken' zu überwinden. Leitbilder können demnach „[...] als eine Bedingung für die Netzwerkgenese aufgefasst werden, also einen Beitrag zum Aufbau sowie zur Stabilisierung und Koordination von Netzwerken leisten.“ [ABEL, J. (2000): S. 163]

In der wissenschaftlichen Literatur ist die Frage nach optimaler Netzwerkgröße überwiegend unbefriedigend beantwortet. HEIDLING (2000) sieht für vertrauensvolle Strukturen in 'interorganisationalen Netzwerken' tendenziell eine geringere Anzahl von Akteuren sowie enge und intensive Austauschbeziehungen als Erfolgsvoraussetzungen an [vgl. HEIDLING, E. (2000): S. 69]. Nach ABEL (2000) nimmt die 'Trägheit' von Netzwerken mit zunehmender Anzahl der Beteiligten zu [vgl. ABEL, J. (2000): S. 166]. WESOLY (2001) erachtet eine geringe Anzahl von Netzwerkakteuren als vorteilhaft für das Zusammengehörigkeitsgefühl ('Identität des Netzwerkes'), insbesondere da ein 'Wir-Gefühl' leichter in kleinen Gruppen entsteht. Seine Empfehlungen für 'personale Netzwerke' rangieren zwischen drei bis maximal 60 Personen, jedoch werden für optimale Kommunikationsprozesse häufig fünf bis sieben Personen angesetzt [vgl. WESOLY, M. (2001): S. 38]. Eine hohe Bindungsintensität und Netzwerkdicke (was eine geringe Anzahl von Akteuren impliziert) eröffnet den einzelnen Netzwerkakteuren die Möglichkeiten, sich im Netzwerk auf ihre individuellen Spezialkompetenzen zu konzentrieren, während andere Autoren gerade zahlreiche lockere, informelle Beziehungen (große Anzahl von Netzwerkmitgliedern) im Zusammenhang mit der Innovationsfähigkeit von Netzwerken als vorteilhaft betrachtet [vgl. WEYER, J. (2000): S. 22]. Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß der Netzwerkgröße und -dicke große Bedeutung beizumessen ist, hierfür jedoch kaum Empfehlungen abgegeben werden können, zumal die Netzwerkgröße stark kontextabhängig ist.

---

<sup>230</sup> LEHNER, F. (o.J.) definiert 'Leitbilder' treffend wie folgt: „Leitbilder drücken häufig unter Zuhilfenahme von Metaphern Vorstellungen über einen wünschenswerten Sollzustand aus. Wesentlich dabei ist, daß es sich nicht um isolierte Forderungen handelt, sondern daß damit richtungweisende Vorstellungen (Visionen) verbunden sind. Das Leitbild beschreibt immer einen Zielzustand. Es hat also Aufforderungscharakter in bezug auf die gegenwärtige Realität. [...] In diesem Sinne beinhaltet das Leitbild eine Fülle von Chancen, Gestaltungsalternativen sowie schöpferisches Potential.“

### 2.3.2.4 Regionale Netzwerke

Das charakteristische Merkmal von 'regionalen Netzwerken'<sup>231</sup> ist die räumliche Agglomeration von überwiegend kleinen und mittelgroßen Betrieben. Sie sind idealtypisch 'polyzentrisch' und weisen demnach keine zentralen Entscheidungs- und Führungsinstanzen auf. Vereinbarungen zwischen den Unternehmen des Netzwerkes werden häufig nur mündlich getroffen [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 9]. 'Regionalen Netzwerken' wird eine bedeutende Rolle für das Zustandekommen und die Stabilität zwischenbetrieblicher Kooperationen beigemessen. „Auch wenn die räumliche Nähe der einzelnen Unternehmen keineswegs eine notwendige Bedingung für Netzwerkorganisationen ist, so spricht jedoch vieles dafür, daß Kooperationen um so erfolgreicher sind, je mehr sie sich auf gewachsene Netzwerke stützen können und/oder je besser die vermittelnde Infrastruktur im Umfeld der Kooperationspartner ist.“ [DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 9; vgl. HEIDENREICH, M. (2000): S. 98]. Die 'räumliche Nähe' und die 'persönlichen Kontakte' sind die wichtigsten Merkmale 'regionaler Netzwerke' und stellen dadurch eine Art 'Infrastruktur'<sup>232</sup> für die Netzwerkteilnehmer dar [vgl. WEYER, J. (2000): S. 21]. Als Vorteile von 'regionalen Netzwerken' lassen sich anführen [vgl. HEIDENREICH, M. (2000): S. 95]:

#### 1.) Niedrigschwellige Kontakte

Niedrigschwellige Kontaktmöglichkeiten in der 'Region' stellen einen bedeutenden Vorteil von 'regionalen Netzwerken' dar. Spontane Kontakte in der Region sind ohne größeren Aufwand und explizite betriebliche Interessen möglich. Hierbei können sich Beschäftigte ähnlicher Branchen und Berufen unverbindlich und informell besser kennenlernen und engere Beziehungen zueinander aufbauen.

#### 2.) Entstehung von Vertrauensbeziehungen

Vertrauensbeziehungen wurden als eine zentrale Erfolgsvoraussetzung von sämtlichen 'Netzwerkkonzepten' herausgestellt. Diese können sich in der 'Region' aufgrund von vereinfachten beruflichen und privaten Kontaktmöglichkeiten und einer gemeinsamen 'regionalen Identität' der Beteiligten einfacher entwickeln.<sup>233</sup>

---

<sup>231</sup> Eng mit dem 'Ansatz des regionalen Netzwerkes' ist der 'Ansatz des innovativen (regionalen/lokalen) Milieus' verwoben. Während der 'Ansatz des regionalen Netzwerkes' eher ein langfristig angelegtes Beziehungsgeflecht zwischen kooperierenden Akteuren mit gemeinsamer Zielorientierung betont, stellt der 'Ansatz des innovativen Milieus' eher lockere Verbindungen mit nicht notwendigerweise interdependierenden Akteuren in der Region heraus. Der stark situativ geprägte 'Ansatz des innovativen Milieus' versucht Faktoren und Bedingungen von Regionen mit einer hohen Dichte von Innovationsaktivitäten zu identifizieren [vgl. WEIBERT, W. (1999): S. 28]. Zum 'Ansatz des innovativen Milieus' siehe DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997), S. 29 ff. sowie WEIBERT, W. (1999): S. 26 ff.

<sup>232</sup> Im Gegensatz dazu benötigen strategische Netzwerke diese 'räumliche Nähe' nicht zwangsläufig. Sofern die persönliche Kommunikation funktioniert, können die Netzwerkteilnehmer von strategischen Netzwerken global disloziert sein [vgl. WEYER, J. (2000): S. 21].

<sup>233</sup> Vertrauen etabliert sich in 'regionalen Netzwerken' einfacher durch die Existenz regionaler Gemeinschaften (merkmalsbasiertes Vertrauen bzw. 'characteristic-based trust'), aus der Existenz regionaler Institutionen (institu-

### 3.) Wissenstransfer

HEIDENREICH, M. (2000) liegt der entscheidende Vorteil 'regionaler Netzwerke' jedoch in der „[...] Chance zur Weitergabe impliziten, kontextgebundenen, nicht handelbaren Wissens [...].“ [HEIDENREICH, M. (2000): S. 95]

Erfolgreiche 'regionale Netzwerke' unterliegen jedoch potentiell immer der Gefahr 'regionaler Entwicklungsblockaden'. In erfolgreichen Regionen, in denen die regionalen Rahmenbedingungen und das 'regionale Netzwerk' optimal auf das 'Produktionscluster' abgestimmt sind, besteht ein hohes Beharrungsvermögen. Auf neue Technologie- oder Produktentwicklungen wird deshalb nicht rechtzeitig reagiert. Dieses 'Beharren' begründet sich in der 'Pfadabhängigkeit der regionalen Entwicklung'. In 'regionalen Entwicklungspfaden' sind sämtliche Kompetenzen, Methoden, Problemdefinitionen, Technologien und Wissensbestände einer Wirtschaftsregion akkumuliert und ein Verlassen des eingeschlagenen 'Entwicklungspfades' ist mit einer Entwertung bisheriger Kompetenzen und Investitionen verbunden [vgl. HEIDENREICH, M. (2000): S. 100; vgl. BECKER, S. et al. (1998): S. 3]. Ein weiteres Moment für dieses 'regionale Beharren' begründet sich in einer hohen sozialen Kohäsion der Akteure 'regionaler Netzwerke' bei hoher Netzwerkichte. Diese führt zu einer Vereinheitlichung der Sichtweisen, weshalb alternative Strategien und Verfahrensweisen jenseits der etablierten Abläufe nicht wahrgenommen werden. Damit die Innovations- und Anpassungsfähigkeit 'regionaler Netzwerke' nicht versiegen, sind sie auf einen dauernden 'Import' von Ideen und Anregungen von außerhalb angewiesen. Für die Entwicklungsfähigkeit von 'regionalen Netzwerken' kann die 'lokale Einbettung' mit einem dichten Beziehungsnetzwerk regional angesiedelter Unternehmen bei gleichzeitiger überregionaler Öffnung ('globalen Ausrichtung') als wesentliche Erfolgsvoraussetzung und Schutz vor Blockaden und inneren Verkrustungen betrachtet werden [vgl. HEIDLING, E. (2000): S. 76 f.].

Nach HEIDENREICH (2000) determinieren insbesondere die nachfolgenden vier Faktoren den Erhalt der Vitalität 'regionaler Netzwerke' und der Innovationsfähigkeit von regionalen Wirtschaftsräumen [vgl. HEIDENREICH, M. (2000): S. 100 ff.]:

#### 1.) Mehrdimensionale Kooperationsbeziehungen

Die wirtschaftliche Stärke von Regionen beruht im wesentlichen auf zwischenbetrieblichen Kooperationen der Netzwerksakteure. Hierbei können sich ausschließlich vertikale Kooperationsbeziehungen<sup>234</sup> als Innovations- und Lernbarrieren erweisen, wohingegen horizontale Kommunikations- und

---

tionell stabilisiertes Vertrauen bzw. 'institutionally based trust') und aus der Möglichkeit zur Entwicklung regionaler Diskursarenen (erfahrungsbasiertes, institutionell flankiertes Vertrauen bzw. 'process-based trust') [vgl. HEIDENREICH, M. (2000): S. 105 f.]

<sup>234</sup> Vertikale Kooperationsbeziehungen im Sinne von langfristig angelegten, regionalen Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen [vgl. HEIDENREICH, M. (2000): S. 101].

Kooperationsbeziehungen zwischen Konkurrenten die Weiterentwicklung von regionalen Kompetenzen erleichtern können.

## 2.) Wirtschaftsakteure des Globalisierungsprozesses

Die Einbindung von Wirtschaftsregionen in die globalen Informations-, Handels- und Investitionsflüsse erfolgt häufig durch große Unternehmen ('global players'). Sind solche Unternehmen nicht in 'regionale Netzwerke' integriert, haben diese häufig einen schwächeren Stand im internationalen Wettbewerb. Problematisch ist es jedoch zugleich, wenn die gesamten regionalen Kompetenzen bei diesen 'global players' konzentriert sind. Gerade kleine und mittlere mittelständische Unternehmen sind außerordentlich wichtig für die Diversifizierung der regionalen Wissensbasis.

## 3.) Kommunikations- und kooperationsfördernde Instanzen

Einen außerordentlich wichtigen Beitrag zur Leistungsfähigkeit 'regionaler Netzwerke' können kommunikations- und kooperationsfördernde Institutionen leisten<sup>235</sup>, die auch häufig die Funktion von 'Netzwerkmoderatoren' innehaben können. Diese sind insbesondere dann wirkungsvoll, wenn sie Kontakt zwischen Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und anderen Lebensbereichen herstellen und maßgeblich von den Unternehmen selbst finanziert werden.<sup>236</sup>

## 4.) Unterstützendes Umfeld

Neben diesen expliziten Institutionen zur direkten Förderung der Vernetzung regionaler Akteure sind eine Vielzahl von Institutionen relevant, die in unterschiedlichsten Formen 'kollektive regionale Güter', wie z.B. qualifizierte Arbeitskräfte, bereitstellen und damit zur Stabilisierung 'regionaler Netzwerke' beitragen.

DÖRSAM und ICKS (1997) unterscheiden anhand der Kriterien 'Größe der beteiligten Unternehmen' und 'Beteiligung des institutionellen Umfeldes' drei Idealtypen regionaler Netzwerke [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 9 ff.]:

### 1.) 'Industrial Districts'

'Industrial Districts' wurden bereits als regionalökonomischer Ansatz vorgestellt und sollen hier aus der Perspektive der Netzwerkkonzeption erläutert werden. 'Industrial Districts' zeichnen sich durch zahlreiche kleinere, hoch spezialisierte, eng zusammenarbeitende Unternehmen einer Branche aus und sind überwiegend 'polyzentrisch' koordiniert [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 89]. Durch einen hohen Grad an Spezialisierung der Einzelbetriebe und zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung können die Vor-

---

<sup>235</sup> HEIDENREICH, M. (2000): S. 101 nennt beispielhaft die baden-württembergische Steinbeis-Stiftung.

<sup>236</sup> In diesem Kontext könnten auch die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen als regionale Institutionen zur Vernetzung forst- und holzwirtschaftlicher und anderer regionaler Akteure verstanden werden.

teile einer Massenfertigung genutzt werden, „[...] ohne daß dabei die Fähigkeit verloren geht, auf Umweltveränderungen flexibel zu reagieren. Häufig beruht der Zusammenhalt 'industrieller Distrikte' nicht allein auf der Verflechtung von Produktionsstufen oder dem gemeinsamen Produkt, sondern auch auf dem gemeinsamen Wertesystem und einer sich gemeinsam herausbildenden Identität der Bewohner der Region, was eine stabilisierende Wirkung hat und gleichzeitig Handlungssicherheit schafft“ [DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 10].

## 2.) Größenheterogene regionale Netzwerke

Dieser Typ von 'regionalen Netzwerken' zeichnet sich durch das Beziehungsgeflecht von Großbetrieben zu deren zumeist kleinen und mittleren Zulieferern aus. Ein regionales Großunternehmen übernimmt hierbei häufig die Rolle des 'general contractor' und bestimmt die Beziehungen zu den Zulieferunternehmen der Region. Wenn diese Großunternehmen das Netzwerk strategisch führen, kann dieser Netzwerktyp auch als 'strategisches Netzwerk' interpretiert werden.

## 3.) Regionale Netzwerke mit institutioneller Teilnahme

Dieser Idealtyp 'regionaler Netzwerke' ist durch eine starke Vernetzung der Unternehmen mit öffentlichen und nichtöffentlichen Organisationen ('institutionelles Umfeld') gekennzeichnet. Die Interaktionsintensität und -qualität der Unternehmen mit ihrem institutionellen Umfeld ist bei diesem Netzwerkstyp im Vergleich stärker ausgeprägt. Kennzeichnend hierfür ist bspw. die Art und Weise, wie Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen den Unternehmen den Zugang zur Ressource 'Humankapital' ermöglichen, Industrie- und Handelskammern und Wirtschaftsverbände den Unternehmen Informationen bereitstellen, lokale und regionale Banken die Unternehmen in Finanzangelegenheiten beraten und Kapital zur Verfügung stellen oder die öffentliche Hand für eine angemessene Infrastruktur sorgt. SCHÄPER (1996) sieht die Einrichtung solcher regionaler Netzwerke als geeignet an, den Strukturwandel in gefährdeten Regionen voranzutreiben. Bei einer starken Einbindung von öffentlichen Institutionen, Kommunen oder Beratern wird von einigen Autoren auch die Bezeichnung 'regionales Gestaltungsnetzwerk' verwendet [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 89 f.].

### **2.3.2.5 Zusammenfassende Betrachtung netzwerktheoretischer Ansätze**

'Netzwerkansätze' betonen die Dauerhaftigkeit und wachsende Intensität eines zwischenbetrieblichen Beziehungsgeflechtes. Unternehmen investieren bei 'Netzwerken' in bestehende und 'potentiell' abrufbare multifunktionale Beziehungen, welche ihnen den Zugang zu materiellen und immateriellen Ressourcen des 'Netzwerkes' eröffnen. Die Beziehungen zu anderen Netzwerkteilnehmern stellen aus Sicht des Netzwerkansatzes ein strategisches Erfolgspotential dar. Netzwerke werden deshalb auch häufig „[...] mit Verweis auf die Gleichzeitigkeit eines Innovations-, Zeit-, Qualitäts- und nicht zuletzt Kosten- bzw. Preiswettbewerbs als ökonomisch vorteilhaft beschrieben.“ [DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 50] Von Netzwerkforschern wird betont, daß sich in einmal etablierten Netzwerken für das

einzelne Unternehmen in viele Richtungen Möglichkeiten ergeben, die Netzwerkbeziehungen gewinnbringend zu nutzen und dadurch seine Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Im Idealfall entstehen durch 'Netzwerke' Formen von 'zwischenbetrieblichen Symbiosen'. Hierunter ist eine Verflechtung unterschiedlicher Unternehmen zu verstehen, bei der die Partizipation eines jeden Akteurs das Gesamtsystem aufwertet und jedes einzelne Unternehmen seine Konkurrenzfähigkeit steigern kann [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 170]. Nach HEIDLING (2000) scheinen Netzwerke den „[...] Anforderungen an veränderte Koordinations- und Steuerungsleistungen entlang überbetrieblich organisierter Wertschöpfungsketten eher zu entsprechen, als rein marktlich oder rein hierarchisch gesteuerte Austauschprozesse.“ [HEIDLING, E. (2000): S. 76] Die Stärke von Netzwerken liegt hierbei in der Synthese von 'Flexibilität' ('Markt') und 'Effizienz' ('Hierarchie').

Charakteristisch für '(interorganisationale) regionale Netzwerke' sind die 'persönlichen Kontakte' und die 'räumliche Nähe' der Netzwerkteilnehmer zueinander. 'Netzwerke' stellen für die involvierten Unternehmen eine 'regionale Infrastruktur' dar, weshalb ihnen eine bedeutende Rolle für das Zustandekommen von zwischenbetrieblichen Kooperationen, der Innovationsfähigkeit von Wirtschaftsregionen und die regionale Wettbewerbsfähigkeit beigemessen wird. Als Vorteile 'regionaler Netzwerke' lassen sich niedrigschwellige Kontaktmöglichkeiten, eine gemeinsame 'regionale Identität' der Akteure und eine vereinfachte Weitergabe von implizitem, kontextgebundenem, nicht handelbarem Wissen nennen. 'Regionale Synergiepotentiale' entstehen durch das Zusammenwirken von Unternehmen und anderen Organisationen in einem Beziehungsgeflecht. Für eine 'Aktivierung regionaler Synergien' kommt 'regionalen Netzwerke' im 'Regionalmarketing' Bedeutung zu. 'Regionale Netzwerke', als Determinante der 'Regionalentwicklung', haben deshalb in den letzten Jahren in der Literatur eine zunehmende Würdigung gefunden [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 158; vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 65]. Den Bemühungen, 'regionale Netzwerke' durch direkte Interventionen von außen zu initiieren und zu gestalten, sind jedoch enge Grenzen gesetzt. Der Erfolg 'regionaler Netzwerke' ist überwiegend durch das Engagement der beteiligten Akteure determiniert, weshalb sich die Einflußmöglichkeiten auf das Zusammenführen potentieller Netzwerkakteure sowie Aufklärung, Beratung und Motivation beschränken. Neben diesen überwiegend informatorischen Maßnahmen können institutionelle Anlaufstellen vorteilhaft sein [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 172].

Das 'Konzept des regionalen Netzwerks' bietet für die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit Erklärungskraft, um Wirkungen der Initiativen auf betrieblicher Mitgliederebene aufgrund einer intensiveren Vernetzung forst- und holzwirtschaftlicher und anderer Akteure in den Regionen aufzeigen zu können. Die bestehenden forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen lassen sich nach der Typologie von DÖRSAM und ICKS (1997) entweder als 'Industrial Districts' oder als 'Gestaltungsnetzwerke' charakterisieren. Weiterhin können die Initiativen im Sinne von HEIDENREICH (2000) als

'kommunikations- und kooperationsfördernde Institutionen' eines regionalen 'Netzwerkes der Forst- und Holzwirtschaft' aufgefaßt werden.

Aufgrund der 'relativen Jugend' des Forschungsgebietes und der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes bestehen meist nur Fallstudien zu 'interorganisationalen Netzwerken' [vgl. SCHÄPER, C. (1996), S. 94 f.]. Zur konkreten Gestaltung und Wirkung 'interorganisationaler Netzwerke' bestehen kaum Untersuchungen. Zahlreiche Autoren beschreiben nicht konkrete Netzwerke und damit verbundene Handlungsempfehlungen, sondern die 'Entwicklung einer Netzwerkperspektive' mit der Eingebundenheit von Unternehmen in ein Geflecht aus gestaltbaren Interaktionsbeziehungen. Unbefriedigend an netzwerktheoretischen Ansätzen erscheinen insbesondere nachfolgende Aspekte: 1.) Die Abgrenzbarkeit von Netzwerken und damit die Bestimmung der involvierten Akteure ist nur eingeschränkt möglich. Einzelne Netzwerke sind wiederum miteinander vernetzt und es bestehen, aufgrund unterschiedlich enger und intensiver Austauschbeziehungen zwischen Gruppen von Netzwerkteilnehmern, zahlreiche Subnetzwerke. 2.) Die Nutzenkategorie der 'Netzwerktheorie': 'multifunktional nutzbare, direkte und indirekte Beziehungen' ist unbestimmt. 3.) Ebenso lassen sich bei der Betrachtung der Netzwerke von Organisationen die 'interorganisationalen Netzwerkbeziehungen' von den 'personalen Netzwerkbeziehungen' der einzelnen Organisationsangehörigen nur schwerlich trennen. Nach WEYER (2000) gehört es deshalb mittlerweile zum Ritual der Netzwerkforschung „[...] eine Theorielücke zu identifizieren bzw. ein Theoriedefizit zu beklagen.“ [WEYER, J. (2000): S. 26] WEYER (2000) sieht in einer stärkeren soziologischen Zuwendung der Forschung zu 'interorganisationalen Netzwerken' einen erfolgversprechenden Ansatz, da die 'interorganisationale Netzwerkforschung' bisher überwiegend von der Institutionenökonomie dominiert wird. Diese überwiegend institutionenökonomische Betrachtung des 'Netzwerkphänomens' führt jedoch nach WEYER zu einer wissenschaftlichen 'Blickverengung', da wirtschaftliche Transaktionen als eine Form sozialer Interaktionen lediglich auf die 'ökonomische Rationalität' reduziert werden [vgl. WEYER, J. (2000): S. 11].

BECKER (1998) warnt jedoch zu recht vor einer „[...] normativen Überhöhung des Netzwerkkonzepts: Angesichts konkreter Krisenerfahrungen, die einerseits als Marktversagen und andererseits als Staats- bzw. Hierarchieversagen interpretiert werden, wird nun der Bildung von Netzwerken die Sicherstellung von ökonomischer Effizienz, sozialer Ordnung und politischer Stabilität zugetraut. Insbesondere die Vorstellung der vertrauensvollen Kooperation der Akteure scheint dabei ein (theoretisch nur schwer bestimmbarer) Platzhalter zu sein, der dafür sorgt, daß die Gleichung Netzwerk = Effizienz aufgeht.“ [BECKER, S. et al. (1998): S. 15]

### 2.3.3 Regionale Kooperationen

Wie Kapitel 2.3.2 aufgezeigt hat, sind 'regionale Vernetzungen' und 'zwischenbetriebliche Kooperationen' von Unternehmen in der Praxis eng miteinander verknüpft, weshalb netzwerk- und kooperations-theoretische Ansätze ineinander übergehen. In der Literatur findet sich keine eindeutige Klärung, ob sich 'regionale Netzwerke' im Sinne von AULINGER (1996) „[...] letztlich immer auf eine Vielzahl unterschiedlicher kooperativer Beziehungen zwischen einer jeweils eher geringen Anzahl von Beteiligten rekurrieren [...]“ [AULINGER, A. (1996): S. 65 f.] und erst die Verflechtungen und Fernwirkungen dieser zwischenbetrieblichen Kooperationen zur Ausbildung eines 'regionalen Netzwerkes' führen oder ob 'regionale Netzwerke' im Verständnis von WEYER (2000) eine 'Infrastruktur' für die regionalen Beteiligten darstellen, aus denen sich, aufgrund 'räumlicher Nähe' und 'persönlicher Kontakte', zwischenbetriebliche Kooperationen herausbilden [vgl. WEYER, J. (2000): S. 21].

Im selben Maße, wie die Wirkungszusammenhänge bei der Genese von 'Netzwerken' und 'Kooperationen' in der wissenschaftlichen Literatur unscharf bleiben<sup>237</sup>, gilt dies für die definitorische Abgrenzung. Da 'Netzwerke' auf kooperativem Verhalten der Akteure beruhen, ordnen DÖRSAM und ICKS (1997) sie den Theoriegebäude der Kooperationstheorien zu [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 5 f.]. Anhand der in der Managementlehre unterschiedenen 'strategischen' und 'operativen' Ebene soll nachfolgend ein eigener Abgrenzungsversuch unternommen werden. Während der strategischen Führungsebene die Erschließung zukünftiger Erfolgspotentiale des Unternehmens zukommt, hat die operative Ebene die Aufgabe, bestehende Erfolgspotentiale abzuschöpfen. 'Netzwerkbeziehungen' sollen der Erschließung zukünftiger Erfolgspotentiale zugeordnet werden und sind strategisch ausgerichtet. Dem Unternehmen stehen durch seine Einbindung in ein 'regionales Netzwerk' multifunktional abrufbare, strategische Beziehungen zur Verfügung, welche bei Bedarf aktiviert werden können.<sup>238</sup> 'Zwischenbetriebliche Kooperationen' hingegen stellen eine operative Form der Nutzung dieser multifunktionalen Handlungsoptionen des 'Netzwerkes' dar. „Netzwerke sind Kooperationsmöglichkeiten, Kooperationsprojekte machen von diesen Möglichkeiten Gebrauch. Kooperationen entstehen entsprechend mehr oder weniger automatisch aus den Möglichkeiten heraus, die das Netzwerk bietet. Die Entstehung und der Erfolg eines einzelnen Kooperationsprojektes wird nun zusätzlich durch die Charakteristika des Netzwerkes entscheidend beeinflusst.“ [SCHÄPER, C. (1996), S. 95]

Eine Zuwendung zum kooperationstheoretischen Theoriegebäude bedarf es, da die Initiativen des Typs 'Kooperationsinitiativen' neben einer intensiveren Vernetzung der Forst- und Holzwirtschaft mit anderen Akteuren der Region versuchen, vertikale, horizontale und komplementäre Kooperationen zwischen den Mitgliedsbetrieben zu intensivieren. Hierdurch sollen 'regionale forst- und holzwirt-

<sup>237</sup> Was auch auf ein sehr heterogenes 'Netzwerkverständnis' einzelner Autoren zurückzuführen sein dürfte.

<sup>238</sup> Bspw. für einen schnellen und unbürokratischen Informationsaustausch, für alternative Beschaffungs- und Absatzkanäle oder zwischenbetriebliche Kooperationen.

schaftliche Produktketten' vom Forstbetrieb bis zum endverbrauchernahen Betrieb enger gefaßt und effizienter gestaltet werden; also 'regionale Synergiepotentiale' der Forst- und Holzwirtschaft durch intensivere zwischenbetriebliche Kooperationen erschlossen werden. Nachfolgend erfolgt zuerst eine Annäherung an den 'Kooperationsbegriff'. Zudem werden wesentliche Elemente von 'zwischenbetrieblichen Kooperationen' systematisiert und anhand ausgewählter Kooperationstheorien mögliche Wirkungen von Kooperation auf den Einzelbetrieb aufgezeigt. Abschließend werden Erfolgsvoraussetzungen und Kooperationsprobleme dargestellt.

### 2.3.3.1 Kooperationsprinzip

Nach AULINGER (1996) sind kooperative soziale Situationen dadurch gekennzeichnet, „[...] dass jeder an dieser Situation Beteiligte seine Ziele nur in dem Maße erreicht, wie auch die anderen Beteiligten ihre Ziele erreichen.“ [AULINGER, A. (1996): S. 30] Nach BATTMANN (1989) wird die Effizienz der individuellen Zielerreichung durch Kooperation gesteigert. Dies kann gleichzeitig als Grundvoraussetzung für die Entstehung von Kooperation betrachtet werden [vgl. BATTMANN, W. (1989): S. 44]. „Bereits mit diesem einen Merkmal der Steigerung des individuellen Nutzens aller Beteiligten in einer Situation interdependenten Handelns lässt sich folgende grundlegende Charakterisierung der Kooperation ableiten: Kooperation dient der Steigerung der Effizienz bei dem Erreichen von Zielen mehrerer Beteiligter, wenn zwischen den Zielen der Beteiligten gleichgerichtete Wechselbeziehungen bestehen. Wenn dagegen mehrere Akteure interagieren, deren Ziele in entgegengerichteter Wechselbeziehungen stehen, kann eine Kooperation nicht zustande kommen. In diesem Falle handelt es sich um eine Wettbewerbssituation: jeder Akteur kann seine Ziele nur in dem Maße erreichen, wie die anderen Akteure ihre Ziele nicht erreichen.“ [AULINGER, A. (1996): S. 31]

In der wissenschaftlichen Literatur zeichnet sich der 'Kooperationsbegriff' durch seine Unbestimmtheit, Verwendungsmannigfaltigkeit und Vielgestaltigkeit von bestehenden Kooperationskonzeptionen aus [vgl. z.B. HOPFENBECK, W. (1992): S. 158 ff.; vgl. AULINGER, A. (1996): S. 30]. Als definitorischer Minimalkonsens lassen sich nachfolgende deskriptive Merkmale von Unternehmenskooperationen ableiten [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 4; vgl. AULINGER, A. (1996): S. 31 ff.]:

#### 1.) Freiwilligkeit

Als ein wesentliches Element wird 'Freiwilligkeit' beim Eingehen von kooperativen Unternehmensbeziehungen herausgestellt (d.h. Kooperationen kommen ohne Zwang, gesetzliche Regelung oder andere Unterordnungsverhältnisse zustande).

#### 2.) Anzahl der Beteiligten

Kooperationen sind charakterisiert durch die Zusammenarbeit von mindestens zwei verschiedenen oder gleichartigen Unternehmen.

3.) Gleichgerichtete Zielwechselbeziehungen

Zwischen den Kooperationsbeteiligten liegen gleichgerichtete Zielwechselbeziehungen vor. Eine gemeinsame Zielerreichung soll zur Bereicherung aller Beteiligten führen (Abgrenzung zur Wettbewerbssituation).

4.) Koordination

Kooperationen nehmen im Sinne der Transaktionskostentheorie eine Zwischenstellung zwischen 'Markt' und 'Hierarchie' ein. Entgegen den Koordinationsformen des 'Marktes' und der 'Hierarchie' werden Kooperationen durch Aushandlung koordiniert. Deshalb sind auch 'weiche' Faktoren wie Gleichberechtigung, gegenseitiges Vertrauen oder Reziprozität für die Koordination und den Bestand von Kooperationsbeziehungen elementar.

5.) Kooperationsgegenstand

Kooperationsgegenstand sind immer nur Unternehmensteilbereiche (in Form einer gemeinsamen Ausgliederung und/oder gemeinsamer Koordination von Unternehmensfunktionen), da sonst de facto eine Fusion (Integration) vorliegen würde.

6.) Wirtschaftliche und rechtliche Autonomie

Bis auf den gemeinsamen Kooperationsbereich bleibt die wirtschaftliche<sup>239</sup> und rechtliche Autonomie der beteiligten Unternehmen in zwischenbetrieblichen Kooperationen erhalten.

7.) Formelle und informelle Vereinbarungen

Bei Kooperationen werden bewußte formelle und/oder informelle Vereinbarungen zum Kooperationsgegenstand getroffen.

Die mit Kooperationen verfolgten Ziele können vielfältig sein und sich auf alle Funktionsbereiche eines Unternehmens erstrecken. In der Literatur werden 1.) die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, 2.) eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit (durch Verbesserung der Marktstellung), 3.) eine Risikoreduzierung, 4.) das Erringen einer wirtschaftlichen Machtposition (durch Einschränkung des Wettbewerbes) und 5.) die Interessenvertretung als häufigste Oberziele von Unternehmenskooperationen genannt [vgl. z.B. WÖHE, G. (1996): S. 383 f.]. In Abhängigkeit von den mit Kooperationen verfolgten Zielen und den betroffenen Funktionsbereichen sind unterschiedliche Wirkungen von Kooperationen zu erwarten. Bei der anschließenden Darstellung von kooperationstheoretischen Erklärungsansätzen soll der Fokus auf die betrieblichen Funktionsbereiche Beschaffung, Produktion und Absatz gelegt wer-

---

<sup>239</sup> HESSE (1998) verweist zu Recht darauf, daß im zeitlichen Verlauf durchaus wirtschaftliche Abhängigkeiten zwischen den Kooperationspartnern entstehen können. Es ist demnach erforderlich, daß vor Beginn der Kooperation wirtschaftliche Selbständigkeit besteht [vgl. HESSE, T. (1998): S. 3].

den, da die Initiativen des 'Kooperations-Initiativentyps' versuchen, regionale Produktketten vom Waldbesitzer bis zum endverbrauchernahen Betrieb durch zwischenbetriebliche Kooperationen enger zu knüpfen und effizienter zu gestalten. In der nachfolgenden Tabelle 5 sind beispielhaft Ziele und Anwendungsfelder zwischenbetrieblicher Kooperationen in den genannten Funktionsbereichen aufgeführt.<sup>240</sup>

Funktionsbereich	Verfolgte Ziele	Gebiete zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit
<b>Beschaffung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bessere Informationsbeschaffung</li> <li>▪ Sicherung des Beschaffungsmarktes</li> <li>▪ Bessere Konditionen</li> <li>▪ Kostensenkung</li> <li>▪ Verbesserung der Marktposition gegenüber Lieferanten</li> <li>▪ Sicherung der Arbeitsbereitschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bildung von Einkaufsgenossenschaften und -ketten</li> <li>▪ Errichtung einer gemeinsamen Einkaufsagentur</li> </ul>
<b>Produktion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forschung und Entwicklung</li> <li>▪ Verbesserung des ‚Know-hows‘</li> <li>▪ Gleichmäßigere Kapazitätsauslastung</li> <li>▪ Wettbewerbsvorteile durch Spezialisierung</li> <li>▪ Normung und Typung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsame Forschungs- und Entwicklungszusammenarbeit</li> <li>▪ Vereinbarungen über die Anwendung von Normen und Typen</li> <li>▪ Gemeinsame Spezialisierung</li> <li>▪ Gemeinsame Nutzung von Produktionsanlagen</li> <li>▪ Arbeitsgemeinschaften</li> <li>▪ Gemeinschaftsunternehmen</li> <li>▪ Gemeinschaftlicher Kunden- und Reparaturdienst</li> </ul>
<b>Absatz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sicherung des Unternehmens im Markt</li> <li>▪ Systematische Markt- und Absatzforschung</li> <li>▪ Austausch von Marktdaten</li> <li>▪ Gemeinsame Werbung</li> <li>▪ Rationalisierung der Vertriebswege</li> <li>▪ Verbesserung der Stellung am Markt</li> <li>▪ Gemeinsame Verkaufsförderung</li> <li>▪ Gemeinsame Verkaufsorganisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinschaftlicher Verkauf</li> <li>▪ Gemeinschaftswerbung</li> <li>▪ Transport- und Lagergemeinschaften</li> </ul>

**Tabelle 5:** Beispielhafte Kooperationsziele in den Funktionsbereichen Beschaffung, Produktion und Absatz mit möglichen Gebieten der Zusammenarbeit. Quelle: vgl. HOPFENBECK, W. (1992): S. 161; vgl. WÖHE, G. (1996): S. 385

Die in Tabelle 5 dargestellten Funktionsbereiche Beschaffung, Produktion und Absatz können auch als die bedeutendsten Kooperationsfelder der Wirtschaftspraxis betrachtet werden. In den vom BMWI (2001) vorgestellten empirischen Befunden zur Kooperationspraxis deutscher Unternehmen lagen bei 68% der kooperierenden Unternehmen 'Vertriebskooperationen' (Absatzbereich), bei 58% 'Einkaufskooperationen' (Beschaffungsbereich) und bei 34% 'Produktionskooperationen' als häufigste Kooperationsbereiche vor<sup>241</sup> [vgl. BMWI (2001): S. 13].

<sup>240</sup> Zu weiteren Kooperationsfeldern mit entsprechenden Praxisbeispielen siehe BMWI (2001): S. 10 ff.

<sup>241</sup> Nach einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung ISI (Karlsruhe), bei der rund 1400 Unternehmen der deutschen Investitionsgüterindustrie befragt wurden, gehen signifikant mehr

Nach HESSE (1998) ist die Anzahl der Erklärungsansätze zur Entstehung von zwischenbetrieblichen Kooperationen kaum noch überschaubar [vgl. HESSE, T. (1998): S. 25] Aus dem breiten Spektrum bestehender kooperationstheoretischer Ansätze, welche die Entstehung und Vorteilhaftigkeit zwischenbetrieblicher Kooperationen aufzeigen, wurden drei ausgewählt die hohe Erklärungskraft für die betrieblichen Funktionsbereiche Beschaffung, Produktion und Absatz besitzen.<sup>242</sup> Mit der nachfolgenden Darstellung der 'Transaktionskostentheorie', der 'Produktionskostentheorie' und der 'marktstrategischen Perspektive zwischenbetrieblicher Kooperation' ist die Zielsetzung verbunden, auf theoretischer Ebene die Vorteilhaftigkeit zwischenbetrieblicher Kooperationen aufzuzeigen. Hierbei soll aus der betrieblichen Perspektive dargestellt werden, weshalb die Mitgliedsbetriebe forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen kooperieren sollten.

### 2.3.3.2 Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie kann nach AULINGER (1996) als der prominenteste Ansatz zur Erklärung von Kooperationen in der Wirtschaftspraxis angesehen werden. Eine Transaktion läßt sich als der Prozeß zur Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustausches definieren [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 62 ff.]. Der Transaktionskostenansatz wurde zur Bewertung alternativer Organisationsformen entwickelt. Er unterscheidet als Koordinationsform von Transaktionen die beiden Extreme 'Markt' und 'Hierarchie'. Zwischen diesen beiden Koordinationsextremen liegen Zwischenformen, die sich im weitesten Sinne als Kooperationen bezeichnen lassen [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 61 f.; HEIDLING, E. (2000): S. 66]. Das Effizienzkriterium der Transaktionskostentheorie ist der möglichst sparsame Ressourceneinsatz. Der Fokus der Theorie liegt auf den Transaktionskosten<sup>243</sup> für die Abwicklung und Organisation eines Güter- und Leistungsaustausches [vgl. EBERS, M. & GOTTSCH, W.

---

Betriebe 'regionale Kooperationen' (bis 50 km) ein, denen es wirtschaftlich schlechter geht. Am häufigsten lagen bei den befragten Unternehmen Produktionskooperationen, gefolgt von Absatz- und Beschaffungskooperationen, vor [vgl. ANONYMUS (2001c): S. 621].

<sup>242</sup> Als weitere kooperationstheoretische Ansätze, welche die Entstehung und Vorteilhaftigkeit zwischenbetrieblicher Kooperationen aufzeigen, auf die jedoch im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht eingegangen werden soll, wären bspw. anzuführen: 'interorganizational-learning'-Ansatz [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 173; vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 80 f.], die 'Spieltheorie' [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 75 ff.; vgl. AULINGER, A. (1996): S. 146 ff.], der 'industriökonomische Ansätze' [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 173; vgl. SCHÄPER, C. (1996), S. 82 ff.], der 'rational-choice'-Ansatzes [vgl. AULINGER, A. (1995): S.161], die 'arbeitsökonomischen Erklärungsansätze' [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 177], die 'principal agency'-Theorie [vgl. SYDOW, J (1992), S. 171 ff.], die 'Theorie der flexiblen Spezialisierung' [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 185], die 'Austauschtheorie' [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 195; vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 69], der 'resource-dependence'-Ansatz [vgl. AULINGER, A. (1996): S. 65; vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 71 ff.], die 'Kontingenztheorie' [vgl. KIESER, A. (1999): S. 170 ff.] oder die 'Koalitionstheorie' [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 212].

<sup>243</sup> Die anfallenden Transaktionskosten lassen sich ex ante und ex post unterscheiden. Ex-ante-Transaktionskosten umfassen alle anfallenden Kosten bis zu einer vertraglichen Vereinbarung: 1.) Informations-, 2.) Anbahnungs- und 3.) Vertragskosten. Ex post-Kosten beinhalten alle Kosten zur Absicherung, Anpassung und Durchsetzung der getroffenen vertraglichen Vereinbarung. Anfallende ex post-Kostenarten sind 1.) Kosten für die Überwachung und Absicherung der Vertragseinhaltung (Kontrollkosten), 2.) Anpassungskosten für Ver-

(1999): S. 225]. „Die Kernaussage des Transaktionskostenansatzes ist, daß diejenige Organisationsform von Transaktionen gewählt wird, die transaktionskostenminimal ist. Damit die Transaktionskosten ein geeignetes Kriterium für die Auswahl von Organisationsformen sein können, müssen zwei grundlegende Bedingungen erfüllt sein: 1.) Produktionstechnologie und damit Produktionskosten und -leistungen müssen gegenüber einer Veränderung der Organisationsform invariant sein und 2.) es muß effizienzorientierter Wettbewerb zwischen den Akteuren in einer Wirtschaft stattfinden.“ [SCHÄPER, C. (1996): S. 62]

Im Sinne der Transaktionskostentheorie wird ein rationales Unternehmen die Organisationsform mit den geringsten Transaktionskosten für die Abwicklung eines Leistungsaustausches wählen. „Transaktionskostentheoretisch läßt sich die Existenz einer Kooperation somit dadurch erklären, daß (bei Vorliegen bestimmter Transaktionsspezifika) geringere Transaktionskosten erzeugt werden als bei einer rein marktlichen oder hierarchischen Organisation. Dabei müssen [...] auch kooperationspezifische Kosten berücksichtigt werden. Diese fallen beim Aufbau einer Kooperation (z.B. für Partnersuche, Vertragseinigung und Investitionen in interorganisationale Informationssysteme) an sowie bei deren Nutzung (z.B. in Form von Koordinations-, Kompromiß- und Flexibilitätskosten aufgrund von Autonomie- und Flexibilitätseinbußen im Vergleich zum unternehmerischen Alleingang).“ [DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 22] Für das Einzelunternehmen sind Formen der zwischenbetrieblichen Kooperation dann vorteilhaft, wenn Transaktionskostenvorteile gegenüber anderen Formen der Koordination von Transaktionen bestehen [vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 65]. Im Sinne der Transaktionskostentheorie stehen Unternehmen demnach nicht nur vor den zwei Entscheidungen 'make or buy?' [vgl. WEYER, J. (1987): S. 5], sondern transaktionskostenabhängig vor der Frage 'make, buy or cooperate?'

### 2.3.3.3 Produktionskostentheorie

Einen weiteren Zugang zur Vorteilhaftigkeit von zwischenbetrieblichen Kooperationen bietet die 'Produktionskostentheorie', in dem sie auf 1.) 'economies of scale'- und 2.) 'economies of scope'-Effekte bei der zwischenbetrieblichen Abstimmung von Produktionsprozessen verweist [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 18]:

#### 1.) Economies of scale

'Economies of scale'-Effekte oder 'Skaleneffekte' können in einer statischen und in einer dynamischen Form auftreten. Statische Skaleneffekte resultieren aus einer Fixkostendegression bei einer Ausweitung der Produktionskapazitäten. Mit steigender Stückzahl sinken die Durchschnittskosten pro produzierte Einheit. Ihre Erklärung findet diese Stückkostendegression in einem veränderten Verhältnis von fixen und variablen Kosten. „Existieren von der Produktionsmenge unabhängige, unternehmensfixe

---

tragserfüllung und Konfliktlösung sowie 3.) Nachverhandlungskosten [vgl. EBERS, M. & GOTSCH, W. (1999): S. 225 f.; vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 20; vgl. SCHÄPER, C. (1996): S. 62].

Kosten [...] sinken die Stückkosten (zumindest bis zu einem bestimmten Punkt) mit steigender Produktionsmenge, da der Fixkostenblock auf eine größere Zahl von Produktionseinheiten verteilt werden kann ('Kapazitätsausnutzungsgesetz'). Mit zunehmender Produktionsmenge werden fixkostenintensivere, effizientere Produktionsverfahren lohnend, deren Einsatz zu einer weiteren Stückkostensenkung führt ('Verfahrensauswahlgesetz').“ [DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 18] Skaleneffekte lassen sich weiterhin aufgrund von verbesserten Möglichkeiten zur Spezialisierung und Arbeitsteilung bei größeren Produktionsmengen realisieren. In der dynamischen Perspektive entstehen 'economies of scale'-Effekte, wenn sich aufgrund größerer Ausbringungsmengen der Gewinn an (Produktions-)Erfahrungen im Zeitverlauf steigert. Bei größeren Ausbringungsmengen stellen sich Lern- und Erfahrungseffekte ein, die bspw. zu sinkenden Ausschlußmengen in der Produktion führen und damit zur Kosteneinsparung beitragen. Auf Grundlage der beschriebenen 'economies of scale'-Effekte sind insbesondere drei Kooperationsgebiete und -wirkungen erklärbar [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 19]: 1.) Aufbau und Nutzung gemeinsamer Produktionskapazitäten (Erst durch die gemeinsamen finanziellen Ressourcen der Kooperationspartner kann der Aufbau von neuen Produktionskapazitäten ermöglicht und durch die Zusammenfassung ihres Auftragsvolumens eine Auslastung sichergestellt werden.), 2.) Auslastung vorhandener Produktionskapazitäten (Bei einer Mitnutzung existierender, nicht ausgelasteter Produktionskapazitäten können Leerkosten abgebaut und Investitionskosten vermieden werden.) und 3.) Produktionsspezialisierung bei gegenseitigem Produktaustausch (Bei einer Abstimmung der Produktionsprozesse können sich einzelne Unternehmen auf bestimmte Produkte spezialisieren und diese dann gegenseitig austauschen. Das Einzelunternehmen profitiert dann von den größeren Ausbringungsmengen durch Spezialisierung, ohne seine Produktpalette einschränken zu müssen.).

## 2.) Economies of scope

'Economies of scope'-Effekte oder 'Verbundeffekte' treten auf, wenn materielle oder immaterielle Produktionsfaktoren komplementär genutzt werden. Der Anreiz zur Nutzung komplementärer Ressourcen oder Tätigkeiten ist besonders dann sehr groß, wenn diese durch die Nutzung nicht quantitativ oder qualitativ beeinträchtigt werden [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 19].

#### 2.3.3.4 Marktstrategische Perspektive

Das 'Modell des vollkommenen Marktes'<sup>244</sup> der klassischen Preistheorie wurde entwickelt, um die Wettbewerbsintensität auf Märkten zu klären. Obwohl 'vollkommene Märkte' nicht real existieren, ist die Wettbewerbsintensität auf Märkten, die diesem Ideal nahekommen, am höchsten.<sup>245</sup> Auf Märkten mit hohem Wettbewerbsdruck werden Unternehmen versuchen, eine oder mehrere Bedingungen des vollkommenen Marktes aufzuheben oder die Anzahl der konkurrierenden Marktteilnehmer zu reduzieren, um sich dem Wettbewerbsdruck zu entziehen und sich einen begrenzten Freiraum zur autonomen Preisgestaltung zu schaffen [vgl. WÖHE, G. & DÖRING, U. (2002): 497 ff.].

In diesem Kontext stellen 'zwischenbetriebliche Kooperationen' eine Möglichkeit dar, um den Wettbewerbsdruck zu vermindern. Einzelunternehmen mit einer schwachen Marktposition können zum einen durch horizontale Kooperationen ihre Marktposition gegenüber vor- und nachgelagerten Unternehmen der Wertschöpfungskette stärken<sup>246</sup> und zum anderen kann die Marktposition durch 'regionale Kooperationen' gegenüber 'überregionalen Konkurrenten' in der 'Region' gestärkt werden. Mit solchen zwischenbetrieblichen Kooperationen wird idealtypisch versucht, ein '(regionales) Angebotsmonopol' zu erlangen, da bei dieser Marktform der Wettbewerb am stärksten eingeschränkt ist<sup>247</sup> [vgl. WÖHE, G. & DÖRING, U. (2002): 499].

#### 2.3.3.5 Erfolgsvoraussetzungen und Problemfelder zwischenbetrieblicher Kooperationen

In der Wirtschaftspraxis sind, vor allem aufgrund von Konzentrationsprozessen in den Branchen und einer zunehmenden Wettbewerbsintensität auf den Märkten, in jüngster Zeit zunehmend im forst- und holzwirtschaftlichen Bereich Empfehlungen zu hören, Kooperationen zwischen kleinen und mittelgroßen Unternehmen zu intensivieren [vgl. z.B. ANONYMUS (2000): S. 1307; vgl. ANONYMUS (2001a): S. 2; vgl. ANONYMUS (2001b): S. 568; vgl. KANZIAN, J. (2002): S. 29 f.; vgl. ANONYMUS (2003): S. 127; vgl. RÜTZEL, O. (2003): S. 363]. Inwiefern zwischenbetriebliche Kooperationen ein Bedeutungszuwachs in der forst- und holzwirtschaftlichen Wirtschaftspraxis widerfahren haben ist ungewiß. AULINGER (1996) benennt allgemeine Faktoren der Wirtschaftsentwicklung, welche Unternehmenskooperationen in jüngerer Zeit forciert haben. Dabei unterscheidet er zwischen 1.)

---

<sup>244</sup> Die vier Bedingungen des 'vollkommenen Marktes' sind 1.) alle Marktteilnehmer handeln nach dem Maximumprinzip, 2.) es herrscht vollkommene Markttransparenz, 3.) es gilt das Homogenitätsprinzip, also keine persönlichen, sachlichen, räumlichen oder zeitlichen Präferenzen und 4.) die Reaktionsgeschwindigkeit aller Marktteilnehmer ist unendlich schnell [vgl. WÖHE, G. & DÖRING, U. (2002): 497].

<sup>245</sup> Die Wettbewerbsintensität auf Märkten für Holzprodukte dürfte sich zusätzlich durch die Konkurrenz von Produktsubstitutionen verschärfen.

<sup>246</sup> Hierdurch können sich in Folge des größeren Marktvolumens und der kooperativ gestärkten Marktposition verbesserte Einkaufs- und Verkaufskonditionen für den Einzelbetrieb ergeben.

<sup>247</sup> Die von der klassischen Preistheorie entwickelte 'Marktformenschemata' teilt Märkte nach der Anzahl der Anbieter und Nachfrager in Polypole, Oligopole und Monopole ein [vgl. z.B. WÖHE, G. & DÖRING, U. (2002): 499; Abb. 25].

Rahmenbedingungen, die auf das Wirtschaftssystem wirken ('exogene Einflüsse') und 2.) durch das Wirtschaftssystem selbst hervorgebrachte Veränderungen ('endogene Einflüsse') [vgl. AULINGER, A. (1996): S. 67 f.]:

1.) Exogene Einflüsse

- Ein fortschreitender Liberalisierungsprozeß des Welthandels hat zur Öffnung zahlreicher, zuvor protektionistisch geschützter Märkte geführt. Bestehende Probleme des Markteinstieges in diese neuen Märkte können durch Kooperationen überwunden werden.
- Der 'Globalisierungsprozeß' führt zu einer steigenden Wettbewerbsintensität auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten von Unternehmen. Kooperation stellt hierbei eine Möglichkeit zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit auf Absatz- und Beschaffungsmärkten dar.
- Bei zunehmender Informationsflut und -geschwindigkeit können Kooperationen Personen und Unternehmen den Zugang zum benötigten Wissen vereinfachen.
- In Folge eines verbesserten Informationsstandes und veränderten Wertvorstellungen sind bei Konsumenten gestiegene marktliche Anforderungen bei der Produktqualität und -differenzierung festzustellen. Kooperationen stellen eine Möglichkeit dar, auf diese geänderte Nachfragesituation zu reagieren.
- Steigende Umweltschutzaufgaben begünstigen kooperative Problemlösungen.
- Im Zuge staatlicher Steuerungsprobleme, Deregulierungsvorhaben und einer kritischen Öffentlichkeit geraten einzelne Unternehmen, Branchen und das gesamte Wirtschaftssystem zunehmend in die Verantwortung, sich mittels kooperativer Zusammenarbeit an der Definition und Gestaltung des Gemeinwohls zu beteiligen.<sup>248</sup>

2.) Endogene Einflüsse

- Der schnellere Wandel der Technologie verkürzt die Produktlebenszyklen und stellt damit höhere Anforderungen an Unternehmen.
- Die ablaufenden 'Globalisierungsprozesse' der Märkte vereinfachen den Informations-, Güter- und Personalfluß und bietet dadurch neue Chancen und Risiken für Unternehmen.
- Neue Systemtechnologien führen zur Verschmelzung ursprünglich artfremder Technologiebereiche (z.B. Biotechnik und Pharma, Optik und Elektronik).

Angesichts dieser von AULINGER (1996) vorgestellten Entwicklungen des Wirtschaftssystems bieten zwischenbetriebliche Kooperationen eine Möglichkeit, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu erhalten und zu steigern. Das Eingehen von Kooperationsbeziehungen mit anderen Unternehmen ge-

---

<sup>248</sup> Eine mögliche Form von kooperativer Zusammenarbeit zwischen Staat und Wirtschaft zur Gestaltung des Gemeinwohls stellen 'public-private-partnerships' dar. BECKER (2000) interpretiert die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen als moderne 'public-private-partnerships' [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 153].

staltet sich jedoch für das Einzelunternehmen nicht unproblematisch. Wie Ergebnisse empirischer Untersuchungen zur Kooperationspraxis zeigen, sind es vor allem die kleinen und mittleren Betriebe, die vor engen Formen der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit zurückschrecken [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 42]. Nach HOPFENBECK (1992) kooperieren lediglich 15% der Kleinbetriebe<sup>249</sup>, wohingegen Unternehmen mit über 1.000 Beschäftigten zu 80% Kooperationen eingehen [vgl. HOPFENBECK, W. (1992): S. 170]. Bei der Zielstellung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen zwischenbetriebliche Kooperationen der Mitgliedsbetriebe zu intensivieren, kommt der Identifizierung kooperationsförderlicher und -hemmender Faktoren für die Generierung von Handlungsstrategien zentrale Bedeutung zu.

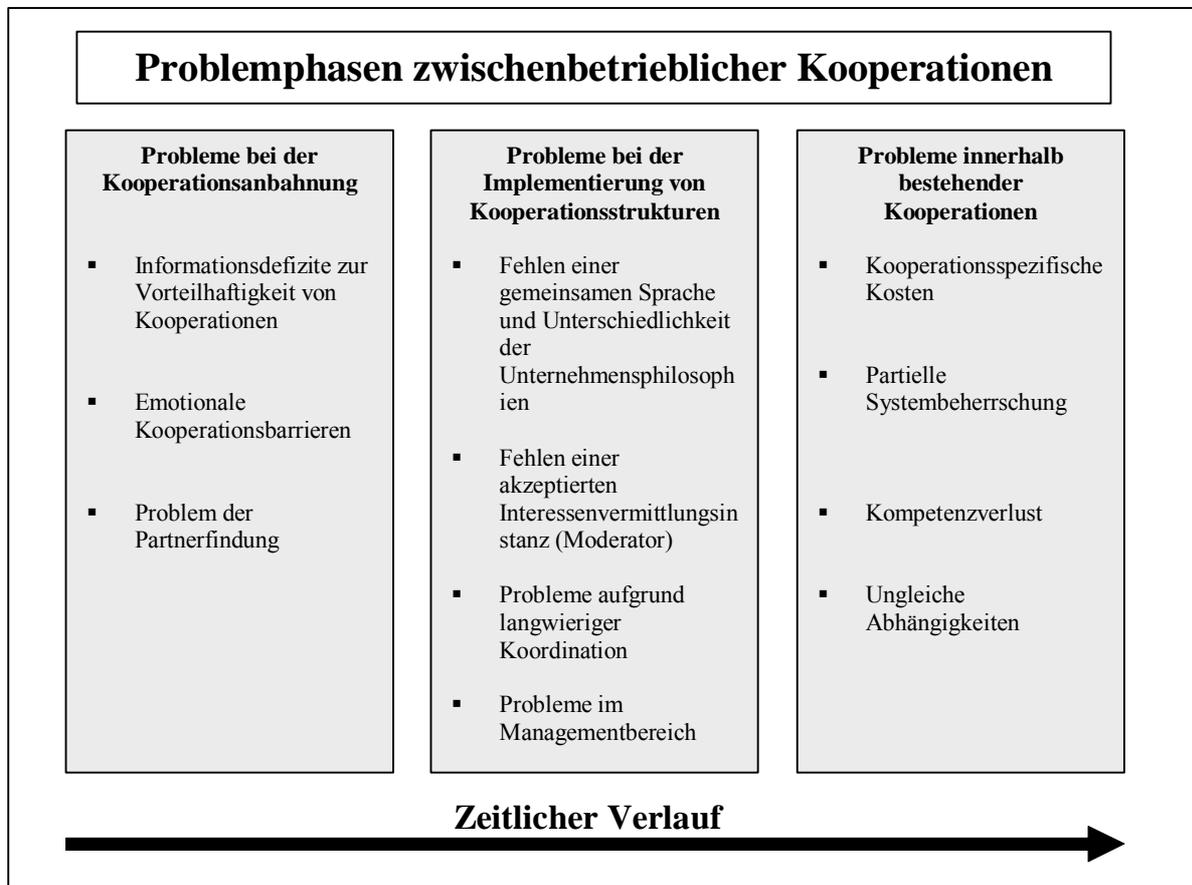
Nach der Sichtung der Literatur lassen sich nachfolgende Faktoren identifizieren, welche Erfolgsvoraussetzungen für die Entstehung und Stabilität zwischenbetrieblicher Kooperationen darstellen [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 212; vgl. BMWI (2001): S. 60]:

- Eine gemeinsame Problemwahrnehmung und -formulierung.
- Gleichgerichtete Zielwechselbeziehungen und das Bewußtsein das eigene Ziele effizienter gemeinsam erreicht werden können.
- Eine positive Grundeinstellung zu gemeinsamen Problemlösung und eine vorhandene Konsens- und Kompromißfähigkeit aller Beteiligten.
- Das Bewußtsein gegenseitiger Abhängigkeiten.
- Eine vorhandene Wertschätzung und ähnlicher Status der kooperierenden Organisationen und Personen (Hierfür kann bspw. ein gemeinsames Berufsethos förderlich sein.).
- Positive Bewertung der Kooperationsbereitschaft der anderen Organisationen.
- Bestehende 'win-win-Situationen' für alle Beteiligten und ein positiv empfundenen Saldo der Kooperationserträge im Verhältnis zum Kooperationsaufwand.
- Akzeptanz und Unterstützung der Kooperationsziele und -maßnahmen bei sämtlichen Organisationsangehörigen.
- Präzise formulierte Kooperationsziele, -erwartungen und -vorstellungen und deren gegenseitige Akzeptanz.
- Gleiche Rechte und Pflichten sowie eine klare Kompetenz- und Aufgabenverteilung der Beteiligten.
- Eine zuvor festgelegte Kosten- und Ergebnisverteilung sowie ein vergleichbares zeitliches und personelles Engagement der Beteiligten.

---

<sup>249</sup> Kleinbetriebe sind als Betriebe mit weniger als 20 Beschäftigten definiert. Der überwiegende Teil forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe in Deutschland dürfte dieser Betriebsgrößenordnung angehören.

Für die Darstellung von Kooperationshemmnissen und -problemfeldern wird nachfolgend auf DÖRSAM und ICKS (1997) zurückgegriffen, die aufbauend auf empirischen Ergebnissen ein Schema entwickelt haben, welches Kooperationsprobleme im zeitlichen Verlauf darstellt.<sup>250</sup>



**Abbildung 7:** Problemphasen zwischenbetrieblicher Kooperationen. Quelle: vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 55

Die in Abbildung 7 dargestellten Kooperationsprobleme lassen sich drei Phasen zuordnen:

1.) Probleme bei der Kooperationsanbahnung

Bedeutende Kooperationshemmnisse lassen sich bereits häufig vor bzw. in der Phase der Kooperationsanbahnung identifizieren. In diesem Zusammenhang sind vor allem nachfolgende Kooperationshemmnisse zu nennen [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 42 f.]:

a) Informationsdefizite zur Vorteilhaftigkeit von Kooperationen

Unternehmen sind bestehende Kooperationsmöglichkeiten sowie deren Vorteilhaftigkeit für das eigene Unternehmen oft nicht hinreichend bekannt.<sup>251</sup> Kooperation, als eine strategische Perspektive für das Unternehmen, wird deshalb erst gar nicht in Erwägung gezogen.

<sup>250</sup> Kooperationshemmende Faktoren benennen weiterhin SYDOW, J. (1992): S. 212 und BMWI (2001): S. 61.

b) Emotionale Kooperationsbarrieren

Insbesondere bei Unternehmen mit fehlenden Kooperationserfahrungen bestehen emotionale Kooperationsbarrieren. Gerade bei mittelständigen Unternehmen ist die Angst vor Autonomieverlust ('Nicht mehr der eigene Chef sein')<sup>252</sup> und die Interpretation von Kooperation als 'Zeichen der Schwäche' bedeutsam.

c) Problem der Partnerfindung

Kooperationen entstehen häufig aus der Weiterentwicklung bestehender und bewährter Geschäftsbeziehungen [vgl. BMWI (2001): S. 22]. Aus diesen Geschäftsbeziehungen heraus kann sich gegenseitiges Vertrauen aufbauen, Kooperationsideen können entwickelt und Grundlagen für eine Intensivierung der Unternehmensbeziehungen geschaffen werden. Eine Partnerfindung durch zufällige Begegnungen, (bspw. auf Messen) oder gar eine gezielte Suche von potentiellen Kooperationspartnern (bspw. über Kooperationsbörsen) ist insbesondere für kleine Unternehmen schwierig. Kooperationen scheitern deshalb oft am Problem der Partnerfindung. Nach DÖRSAM und ICKS (1997) konnte in bestehende Studien als „[...] Hauptursache der Nicht-Kooperation das Fehlen eines geeigneten Kooperationspartners [...]“ [DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 42] identifiziert werden. Bei Kleinunternehmen tritt dieses Kooperationsproblem in Kombination mit Informationsdefiziten zur Vorteilhaftigkeit von Kooperationen besonders häufig auf [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 43].

2.) Probleme bei der Implementierung von Kooperationsstrukturen

An die Phase der Kooperationsanbahnung schließt sich die Phase der Implementierung von Kooperationsstrukturen an. In dieser Phase lassen sich vier kooperationshemmende Problemfelder identifizieren [vgl. DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 43 ff.]:

a) Fehlen einer gemeinsamen Sprache und unterschiedliche Unternehmensphilosophien

Bereits SYDOW (1992) hat auf die kooperationshemmende Wirkung einer fehlenden gemeinsamen Sprache sowie verschiedenartiger Unternehmensphilosophien der Kooperationsbeteiligten hingewiesen [vgl. SYDOW, J. (1992): S. 212; vgl. BMWI (2001): S. 61]. Diese Unterschiedlichkeiten kristallisieren sich spätestens in der Phase des Aufbaus von Kooperationsstrukturen heraus und können in letzter Konsequenz zum Scheitern des Kooperationsvorhabens führen.

---

<sup>251</sup> So vertraten bei einer Untersuchung der DZ Bank bspw. Ein Fünftel aller befragten Unternehmer die Auffassung, daß Kooperationen nicht die Wettbewerbsfähigkeit stärken können [vgl. BMWI (2001): S. 9].

<sup>252</sup> 'Angst vor Autonomieverlust' als wesentliche Kooperationsbarriere, unterstreichen die bereits zitierten empirischen Ergebnisse der DZ Bank: Für rund Vierfünftel der befragten Unternehmen stellte die 'Unabhängigkeit des Unternehmens nicht gefährden' den wichtigsten Einwand gegen zwischenbetriebliche Kooperationen dar [vgl. BMWI (2001): S. 7].

b) Fehlen einer akzeptierten Interessenvermittlungsinstanz (Moderator)

Auch kooperierende Unternehmen verfolgen weiterhin eigene Interessen. Diese können sehr unterschiedlich und z.T. opportunistisch sein. Die Vermittlung und den Ausgleich zwischen verschiedenartiger, sich häufig wandelnder Interessen können einen neutralen, außenstehenden Moderator erforderlich machen. Das Fehlen eines von allen Kooperationspartnern akzeptierten Moderators bzw. Interessenvermittlers kann somit ein weiteres Kooperationsproblem in dieser Phase darstellen.

c) Probleme aufgrund langwieriger Koordination

Wie bereits dargestellt wurde, stellt Kooperation eine Mittelstellung zwischen 'marktlicher' und 'hierarchischer' Koordination dar. Die kooperative Koordination über Verhandlungen zwischen gleichberechtigten Wirtschaftseinheiten ist im Vergleich zur 'hierarchischen' Koordination zeitaufwendiger. Die Koordination von kooperativen Beziehungen setzt deshalb bei den relativ Beteiligten ein hohes Maß an Konsensfähigkeit und Kompromißbereitschaft voraus. Empfundene Ineffizienzen aufgrund langwieriger Entscheidungsfindung bei kooperativer Zusammenarbeit können ein weiteres Kooperationsproblem darstellen.

d) Probleme im Managementbereich

Um Kooperationen zu steuern, sind neue Koordinationsformen und -strukturen zwischen den vormals wirtschaftlich autonomen Unternehmen erforderlich. Hierbei können der Aufbau und die Akzeptanz einer gemeinsamen Koordinationsinstanz problematisch werden. Da die einzelnen Unternehmensfunktionen vernetzt sind, können Kooperationen auch weitreichende Auswirkungen auf andere Funktionsbereiche des Einzelunternehmens haben, die nicht Kooperationsgegenstand sind. Für das Unternehmensmanagement können durch Kooperationen insbesondere nachfolgende Probleme auftreten:

- Eine Enthierarchisierung in den einzelnen Kooperationsbereichen im Vergleich zu autonomen Unternehmen.
- Mehr oder weniger eine Teilhabe der (unternehmensfremden) Kooperationspartner an strategischen Planungsprozessen des Unternehmens.
- Eine Umgestaltung des unternehmensinternen Controllingsystems auf die veränderten Bedingungen bei einer gemeinsamen Zielerreichung und einem gemeinsamen Mitteleinsatz.
- Eine gleichzeitige Lokalisierung von realisierbaren Synergiepotentialen innerhalb der Kooperation bei Ableitung unternehmensindividueller Problemlösungen.
- Die Beachtung aufbau- und ablauforganisatorischer Konsequenzen von unternehmensinternen und gemeinsamen Entscheidungen in Kooperationen.

### 3.) Probleme innerhalb der bestehenden Kooperationen

Probleme innerhalb bestehender Kooperationen können sich in folgenden Bereichen ergeben:

#### a) Kooperationsspezifische Kosten

Kooperationsspezifische Kosten können für das Einzelunternehmen entstehen, wenn im Rahmen der Kooperation durch die Zusammenlegung von Unternehmensfunktionen bzw. Geschäftsbereichen, diese nicht mehr optimal auf die Bedürfnisse des Einzelunternehmens ausgerichtet werden können und in anderen Unternehmensfunktionen bzw. Geschäftsbereichen dadurch zusätzliche Kosten entstehen ('Kompromißkosten'). „Zweitens können Flexibilitätskosten auftreten, da jede Form eines Unternehmenszusammenschlusses zu einem Verlust an Entscheidungsautonomie und damit zu einem Rückgang von Flexibilität der verbundenen Geschäftsbereiche führt. Drittens kann es zu Koordinationswiderständen aufgrund von Autonomiebestrebungen der Geschäftsbereiche kommen, deren Abbau mit Kosten verbunden ist. Schließlich müssen Verhandlungskosten berücksichtigt werden, die während der Kooperation, z.B. bei Abweichung von den Kooperationsvereinbarungen, auftreten können.“ [DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 50]

#### b) Partielle Systembeherrschung

Auch wenn bei Unternehmenskooperationen von einer weitgehend gleichen Verteilung der Macht- und Entscheidungskompetenz zwischen den Unternehmen ausgegangen werden kann, können einzelne oder mehrere Unternehmen versuchen „[...] über die Funktion eines Koordinators/Moderators hinausreichende Führungsposition [zu] übernehmen.“ [DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997): S. 50] Diese totale oder partielle Systembeherrschung kann entweder zu einer Internalisierung oder zu einem Auseinanderbrechen von Kooperationen führen.

#### c) Kompetenzverlust

Für das Einzelunternehmen besteht in einer Kooperation tendenziell auch immer die Gefahr eines Kompetenzverlustes, vor allem in Bereichen, in denen das Unternehmen in Folge der Kooperation nur noch begrenzt oder gar nicht mehr tätig ist. Nach Beendigung des Kooperationsverhältnisses kann dies zu einem Verlust an Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens führen, da unternehmensinterne Kompetenzen nicht mehr in der Form vorhanden sind, wie dies vor der Kooperationsbeziehung der Fall war.

#### d) Ungleiche Abhängigkeiten

Bei Kooperationen bestehen gegenseitige Abhängigkeiten, zumindest in den gemeinsamen Kooperationsbereichen. Im Idealfall sind diese Abhängigkeiten weitgehend gegenseitig, im ungünstigsten Fall einseitig. Einseitige Abhängigkeiten können eine latente Existenzbedrohung für das betroffene Einzelunternehmen darstellen.

### 2.3.3.6 Zusammenfassende Betrachtung kooperations-theoretischer Ansätze

Die bestehenden Regionalinitiativen des Typs 'Kooperationsinitiative' versuchen, die in den Regionen als defizitär empfundene Zusammenarbeit zwischen forst- und holzwirtschaftlichen sowie anderen Akteuren zu verbessern. Hierbei wird insbesondere versucht, forst- und holzwirtschaftliche Produktketten in den Initiativenregionen durch zwischenbetriebliche Kooperationen enger zu schließen und effizienter zu gestalten. Die vorgestellten kooperations-theoretischen Ansätze erklären aus unterschiedlichen Perspektiven die mögliche Vorteilhaftigkeit zwischenbetrieblicher Kooperationen bzw. beantworten die Frage, warum die Initiativenmitgliedsbetriebe intensiver kooperieren sollten. Der 'Transaktionskostentheorie' folgend, entscheidet sich das rationale Unternehmen für die Koordinationsform mit den geringsten Transaktionskosten. Eine mögliche Koordinationsform für den Prozeß der Klärung und Vereinbarung eines Leistungsaustausches kann 'zwischenbetriebliche Kooperation' darstellen. Die Transaktionskostentheorie stellt eine Entscheidungshilfe für das Einzelunternehmen dar, wie am transaktionskosteneffizientesten die Abwicklung und Organisation des Güter- und Leistungsaustausches durchgeführt werden kann. Die Transaktionskostentheorie zeigt somit nicht generell die Vorteilhaftigkeit von 'zwischenbetrieblichen Kooperationen' auf, sondern nimmt situativ eine Bewertung der jeweils vorteilhaftesten Koordinationsform einer Transaktion vor.<sup>253</sup> Die 'Produktionskostentheorie' zeigt die Vorteilhaftigkeit von 'Kooperationen' bei einer zwischenbetrieblichen Abstimmung von Produktionsprozessen aufgrund von Mengen-, Spezialisierungs- und Verbundeffekten für den Einzelbetrieb auf.<sup>254</sup> Aus der 'marktstrategischen Perspektive' kann durch zwischenbetriebliche Kooperation die Marktposition der Beteiligten gestärkt werden. Für forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen erscheinen aus dieser Perspektive insbesondere 'regionale Kooperationen' relevant, um die Wettbewerbsintensität auf den 'regionalen Märkten' für Holzprodukte zu reduzieren. Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß das Theoriegebäude der 'Kooperationstheorien' ein breites Spektrum aussagekräftiger Erklärungsansätze für die Entstehung und Vorteilhaftigkeit zwischenbetrieblicher Kooperationen bereitstellt. Potentielle Kooperationsvorhaben bedürfen jedoch in der Wirtschaftspraxis immer einer situativen einzelbetrieblichen Überprüfung ihrer Vorteilhaftigkeit.

Die dargestellten Erfolgsvoraussetzungen und Kooperationsprobleme lassen für die Bemühungen der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen, vertikale, horizontale und komplementäre Kooperationen zwischen den Mitgliedsbetrieben zu intensivieren, folgende Schlußfolgerungen zu: Die in den

---

<sup>253</sup> Gerade bei den kleinen holzverarbeitenden Betrieben des Handwerks (z.B. Schreinerei- oder Zimmereibetriebe), bei denen sich die jeweiligen Transaktionen auftragsgebunden z.T. stark unterscheiden, dürfte die Koordinationsform 'zwischenbetriebliche Kooperationen' aufgrund ihrer 'Mittelstellung' bedeutsam sein. Aufgrund des ständig wechselnden 'Transaktionskostenoptimums' können diese Betriebe mittel- und langfristig keine permanent transaktionskosteneffiziente Organisationsform ihres Güter- und Leistungsaustausches bestimmen, weshalb 'Kooperation' am vorteilhaftesten erscheint.

<sup>254</sup> Der Verweis der 'Produktkostentheorie' auf 'economies of scale'-Effekte dürfte ein wesentlicher theoretischer Erklärungsbeitrag für die Wirkungen von 'Forstbetriebsgemeinschaften', als horizontale Kooperationsform zwischen zumeist kleineren Forstbetrieben, darstellen.

Regionen als defizitär empfundene Zusammenarbeit ist kein branchenspezifisches Defizit der Forst- und Holzwirtschaft, sondern tritt generell bei kleinen und mittelgroßen Betrieben auf. Um 'zwischenbetriebliche Kooperationen' in den Initiativenregionen zu intensivieren, müssen die Regionalinitiativen insbesondere 'Informationsdefizite' und 'emotionale Barrieren' zur zwischenbetrieblichen Kooperationen bei ihren Mitgliedsbetrieben abbauen. Eine durch die Initiativen initiierte Kooperationsberatung könnte hierbei einen Beitrag leisten.<sup>255</sup> Das Problem der 'Partnerfindung' in der 'Phase der Kooperationsanbahnung' kann von den Initiativen überwunden werden, wenn diese vermehrt Kontakte zwischen den Initiativenmitgliedern herstellen. In der zweiten Problemphase von Kooperationen, der 'Implementierung von Kooperationsstrukturen', kommt der 'Interessenvermittlung', 'Findung einer gemeinsamen Sprache' und dem 'Aufbau einer effizienten Koordinationsstruktur' zwischen den Betrieben eine große Bedeutung zu. Hierfür erscheint ein externer Moderator und Begleiter für die Kooperationspartner hilfreich. Bei den bestehenden Regionalinitiativen ist bislang nur ein Fall bekannt, bei dem eine Initiative kooperationswilligen Mitgliedsbetrieben einen solchen Moderator und Kooperationsbegleiter zur Verfügung stellen konnte.<sup>256</sup>

---

<sup>255</sup> Beratungsbedarf zu 'zwischenbetrieblichen Kooperationen' besteht bei den Unternehmen insbesondere zu nachfolgenden Bereichen: allgemeine Vor- und Nachteile von Kooperationen, potentielle Kooperationskonzepte, Basisinformationen, Strategieberatung, Internet-Kooperationsmöglichkeiten, Prozeßbegleitung, Recht und Vermittlung von Kooperationspartnern [vgl. BMWI (2001): S. 25].

<sup>256</sup> vgl. WEBER, H. (2002: S. 392 ff.), der von einem Kooperationsmodellprojekt zwischen Sägewerksbetrieben im Hochsauerlandkreis berichtet, welches durch den 'Förderverein Forst und Holz e.V.' (Schmallenberg) initiiert wurde.

### 3 Methodisches Vorgehen

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen der vorliegenden Untersuchung erläutert. Nach einer allgemeinen Einführung in die Methodologie empirischer Sozialforschung wird auf methodische Besonderheiten der vorliegenden Forschungsfragen eingegangen. Im Anschluß werden die methodischen Forschungsschritte und ihre Anwendung auf den Untersuchungsgegenstand detailliert vorgestellt. Nach Prüfung der Angemessenheit und Eignung wurden für das Forschungsvorhaben nachfolgende Erhebungsmethoden in vier Forschungsschritten angewendet:

#### 1.) Gesamtüberblick und Auswahl der Fallbeispiele

In einem ersten Schritt wurde ein Überblick zum bundesweiten Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen gewonnen und daraus zwei baden-württembergische Fallbeispielsinitiativen ausgewählt.

#### 2.) Dokumentenauswertung

In einem zweiten Schritt wurden vorhandene Dokumente zu den Initiativen ausgewertet.

#### 3.) Experteninterviews

Daran anschließend wurden mit Initiativenvertretern der Fallbeispiele Experteninterviews geführt, insbesondere um eine praxisnahe Vorstellung zu den Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene zu erlangen.

#### 4.) Betriebsbefragung

Im letzten Schritt wurde eine postalische Betriebsbefragung mit Initiativenmitgliedsbetrieben und Betrieben einer regionalen Kontrollgruppe in den beiden Untersuchungsregionen durchgeführt.

#### 3.1 Methodische Grundlagen

Nach einer kurzen Einführung in die Methodologie sozialempirischer Forschung werden elementare methodische Aspekte im Kontext der eigenen Forschungsziele und des Forschungsgegenstandes vorgestellt. Hierbei werden methodische Ansätze zur Wirkungsanalyse, zur Netzwerkanalyse, der Erhebung regionaler Potentiale und zur Befragung vorgestellt. Diese bilden insbesondere für die leitfadengestützten Experteninterviews und die schriftliche Betriebsbefragung die gemeinsame methodische Basis.

### 3.1.1 Einführung in die Methodologie

Zur empirischen Erhebung, Analyse und Interpretation der Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene ist eine kritische Auseinandersetzung mit dem Methodenrepertoire empirischer Sozialforschung erforderlich. Empirische Sozialforschung wird von ATTESLANDER (2003) definiert als „[...] systematische Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen. Empirisch bedeutet, dass theoretisch formulierte Annahmen an spezifischen Wirklichkeiten überprüft werden. 'Systematisch' weist darauf hin, dass dies nach Regeln vor sich gehen muss. Theoretische Annahmen und die Beschaffenheit der zu untersuchenden sozialen Realität sowie die zur Verfügung stehenden Mittel bedingen den Forschungsablauf.“<sup>257</sup> [ATTESLANDER, P. (2003): S. 5] Wie dieses Zitat von ATTESLANDER (2003) verdeutlicht, ist die theoretische Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand Grundlage jeder sozialempirischen Forschung.

In der empirischen Sozialforschung lassen sich quantitative und qualitative Erhebungsmethoden unterscheiden. Die Auswahl hängt ab von dem Forschungsziel, dem Forschungsgegenstand und den situativen Bedingungen [vgl. ATTESLANDER, P. (2003): S. 6]. Quantitative und qualitative Forschungsansätze werden oft dichotom gegenübergestellt [vgl. LAMNEK, S. (1995): S. 244; vgl. ATTESLANDER, P. (2003): S. 238]. Quantitative Sozialforschung orientiert sich wissenschaftstheoretisch an den Grundsätzen des kritischen Rationalismus und forschungsmethodisch an den Grundsätzen der Naturwissenschaften. Durch die Erhebung und Auswertung numerisch prüfbarer Daten können die Ergebnisse strikt überprüft werden. Qualitative Sozialforschung zeichnet sich dagegen durch die Forderung stärkerer Subjektbezogenheit, die Betonung der Deskription und Interpretation der Forschungsergebnisse sowie die Forderung der Untersuchung der Subjekte in ihrer natürlichen, alltäglichen Umgebung [vgl. MAYRING, P. (2002): S. 19ff.]. Während die quantitative Sozialforschung das 'Erklären' fokussiert, ist die qualitative Forschung um das 'Verstehen' bemüht [vgl. LAMNEK, S. (1995): S. 244]. Bei komplexen Forschungsgegenständen wird in der Literatur jedoch eine 'Methodentriangulation', die Kombination mehrerer Erhebungsmethoden, empfohlen [vgl. LAMNEK, S. (1995): S. 5].

Sowohl qualitative als auch quantitative Forschung müssen bestimmte Wissenschaftlichkeitskriterien erfüllen. Hierbei steht an oberster Stelle das Gütekriterium 'Objektivität'. Die erhobenen Daten müssen intersubjektiv nachvollziehbar sein. Als weiteres Kriterium ist die 'Reliabilität' anzuführen. Ein Erhebungsinstrument muß exakt messen und identische Ergebnisse bei einer Wiederholung unter gleichen Bedingungen liefern. Mit der 'Reliabilität' wird Auskunft über die Stabilität, Exaktheit und die Konstanz der Meßbedingungen gegeben [vgl. ATTESLANDER, P. (2003): S. 7f.]. 'Validität' (Gültigkeit)

---

<sup>257</sup> Empirische Forschung durchläuft idealtypisch mehrere Phasen: 1.) Theoriebasierte Formulierung von Forschungsproblem und Erkenntnisinteresse, 2.) Planung und Vorbereitung der Datenerhebung, 3.) Datenerhebung, 4.) Datenerfassung und -aufbereitung, 5.) Datenauswertung und 6.) Berichterstattung [vgl. PORST, R. (1998): S. 4 ff.; DIECKMANN, A. (1999): S. 162; ATTESLANDER, P. (2003): S. 21 ff.].

besitzt ein Meßinstrument, wenn es mißt, was es zu messen vorgibt und damit für die Überprüfung der Hypothesen geeignet ist [vgl. ATTESLANDER (2003): S. 228].<sup>258</sup> Die Erfüllung dieser Gütekriterien ist für das Ausmaß der Zielerreichung einer Untersuchung ausschlaggebend.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden quantitative und qualitative Methoden kombiniert. Durch eine Triangulation der Forschungsmethoden Dokumentenauswertung, leitfadengestütztes Interview und der schriftlichen Befragung soll eine möglichst intensive Analyse des Forschungsproblems ermöglicht werden. Bevor auf die einzelnen angewendeten Methoden eingegangen wird, werden forschungsmethodische Aspekte erläutert, die den spezifischen Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit betreffen.

### **3.1.2 Methodische Aspekte der Wirkungsanalyse**

Im wissenschaftlichen Fokus des vorliegenden Forschungsvorhabens stehen Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene. Mit einer Wirkungsanalyse wird versucht, die Kausalität zwischen den eingesetzten Instrumenten einer Organisation und Veränderungen in den Zielgrößen zu ermitteln. Die Wirkungskontrolle setzt somit möglichst operationale Organisationsziele und beobachtbare bzw. meßbare Veränderungen in den Zielgrößen voraus. Das Bestreben einer Wirkungskontrolle ist es, exogene Einflüsse als Ursache für Veränderungen zu isolieren. Weiterhin sollte eine Wirkungskontrolle auch Nebenwirkungen des Instrumentaleinsatzes berücksichtigen. Wirkungen können demnach als zielkonforme Veränderungen durch bewußten Instrumentaleinsatz definiert werden [vgl. KURKI, M. (1991): S. 149]. Für die vorliegende Arbeit soll der 'Wirkungsbegriff' weiter gefaßt werden: Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene werden als Veränderungen verstanden, die einen positiven Einfluß auf den Betriebserfolg haben und sich kausal auf die Initiativeninstrumente und -strukturen zurückführen lassen.

---

<sup>258</sup> Als Methoden zur Bestimmung der Validität von Skalen nennt ATTESLANDER (2003) bspw. die Möglichkeiten der 'expert validity' (Einschätzung durch Experten) und der 'known groups' (Messung des Mittelwertes bei Gruppen mit extremen Werten) [ATTESLANDER (2003): S. 255].

### 3.1.2.1 Querschnitts- und Längsschnittanalyse

Um Kausalitäten zwischen Instrumentaleinsatz und zielkonformen Veränderungen bei der Wirkungskontrolle aufzuzeigen, bestehen vier methodische Ansätze: 1.) Längsschnittanalysen, 2.) Querschnittanalysen, 3.) ökonometrische Modellbildung und 4.) sonstige sozioempirische Ansätze [vgl. KURKI, M. (1991): S. 149]. Da für die vorliegende Arbeit die Querschnittsanalyse und ein Vergleich von Längsschnittsdaten Verwendung findet, wird auf diese detaillierter eingegangen:

#### 1.) Längsschnittanalyse

Nach HENZE (1994) stellt die häufigste Form der Längsschnittsuntersuchungen die Zeitreihenanalyse dar [vgl. HENZE, A. (1994): S. 222 f.]. Ziel der Zeitreihenanalyse ist es, eine sachlogische Beschreibung und Interpretation der Entwicklung der Zeitreihendaten für die Untersuchungsgruppe zu ermöglichen. Die Isolierung exogener Einflüsse stellt hierbei eine der methodischen Hauptschwierigkeiten dar. Im Idealfall sollte nur der Instrumentaleinsatz auf das Untersuchungsobjekt in der beobachteten Zeitperiode Veränderungen widerfahren [vgl. KURKI, M. (1991): S. 150]. Weitere Problemfelder der Zeitreihenanalyse sind die relativ geringe Datenvariation, Autokorrelationen und die häufig geringe Datenbasis [vgl. HENZE, A. (1994): S. 223].

#### 2.) Querschnittsanalyse

Mit der Querschnittsanalyse wird versucht, durch den Vergleich einer Versuchsgruppe mit einer Kontrollgruppe in den Untersuchungsdimensionen, eine Annäherung an die Situation herzustellen, welche sich ohne den Instrumentaleinsatz für die Versuchsgruppe ergeben hätte. Durch diesen Vergleich können Informationen über die Wirkungen der eingesetzten Instrumente gewonnen werden. Nach KURKI (1991) kann als grundlegende methodische Problematik der Querschnittsanalyse die Auswahl der Kontrollgruppe betrachtet werden, da sich diese im Idealfall nur bezüglich der untersuchten Einflußgrößen ('Kontrolliertes Laborexperiment') von der Versuchsgruppe unterscheiden sollte. Versuchs- und Kontrollgruppe sollten deshalb in möglichst vielen Merkmalen identisch sein und ähnlichen Rahmenbedingungen der zukünftigen Entwicklung unterliegen. Aufgrund dieser hohen Anforderungen an die Qualität der Kontrollgruppe unterliegen Querschnittsanalysen leicht Verzerrungen [vgl. KURKI, M. (1991): S. 152]. Weiterhin unterliegen Querschnittsanalysen der Einschränkung, daß sie strenggenommen nur Aussagen zum Untersuchungsobjekt zur Zeit der Datenerhebung liefern können. Veränderungen der ökologischen, ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen sowie Verhaltensänderungen des Untersuchungsobjektes im Zeitverlauf können nicht erfaßt werden [vgl. HENZE, A. (1994): S. 224].

Um die Vorteile der Zeitreihen- und Querschnittsanalysen zu nutzen, sollte nach HENZE (1994) eine Kombination dieser beiden Analyseverfahren Anwendung finden [HENZE, A. (1994): S. 224]. Als methodischer Ansatz zur Wirkungsanalyse forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf ihre

Mitgliedsbetriebe fand deshalb ein Querschnittsvergleich zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und Betrieben einer regionalen Kontrollgruppe in den beiden Untersuchungsregionen Verwendung. Weiterhin wurden betriebliche Längsschnittsdaten zum Zeitpunkt der Gründung der Initiativen (1996) und zum Jahr 2001 erhoben.<sup>259</sup>

### 3.1.2.2 Wirkungskontrolle gemeinsamer Kommunikationspolitik

Aufgrund des Forschungszieles der vorliegenden Arbeit, Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen bei der Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' zu analysieren, bedarf es bei der Wirkungsanalyse einer Auseinandersetzung mit der Erfolgskontrolle von gemeinsamer Kommunikationspolitik.<sup>260</sup> Die Initiativen versuchen mit kommunikationspolitischen Maßnahmen Absatzpotentiale für Holzprodukte regionaler Erzeugung zu aktivieren. Nach CONRAD (1986) lassen sich Wirkungen von kommunikationspolitischen Marketingmaßnahmen wie folgt differenzieren [vgl. CONRAD, H. (1986): S. 26 f.]:

#### 1.) Wirkungen beim Nachfrager

Bei den auf den Nachfrager begrenzten Wirkungen der Kommunikation ist zwischen psychologischen Wirkungen und Handlungsreaktionen zu unterscheiden.

##### a.) Psychologische Wirkungen

Als psychologische Wirkungen der Kommunikationspolitik werden emotionale und kognitive Reaktionen beim Nachfrager bezeichnet (z.B. die Veränderung des Bekanntheitsgrades der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen oder der Einstellung zum Werkstoff 'Holz').

##### b.) Handlungsreaktionen

Handlungsreaktionen der Konsumenten auf kommunikationspolitische Maßnahmen lassen sich in nicht-ökonomische Handlungsreaktionen (z.B. Anforderung von Informationsmaterialien) und ökonomische Handlungsreaktionen (z.B. Produktkauf) untergliedern.

#### 2.) Wirkungen beim Anbieter

Neben den Wirkungen der Kommunikation beim Nachfrager lassen sich weiterhin Wirkungen beim Anbieter ausweisen (z.B. Umsatzveränderungen).

---

<sup>259</sup> Bzw. bei der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' ein Jahr vor der Gründung der Initiative (1997).

<sup>260</sup> HERRMANN et al. (2000) analysieren Erfolgskontrollen von land- und ernährungswirtschaftlichen Regionalvermarktungsprogrammen. Die hierbei für Deutschland vorliegenden Studien sind überwiegend 'weiche' anstatt 'harte' Analysen. Quantitative Erfolgsanalysen liegen zu regionalen Vermarktungsprogrammen nicht vor. „Typischerweise wird z.B. aus Befragungen auf die Wirkungen regionaler Vermarktungsprogramme auf das Verbraucherverhalten geschlossen. Es werden nicht tatsächliche Reaktionen der Verbraucher gemessen, sondern es werden wahrscheinliche Reaktionen erfragt.“ [HERRMANN, R. et al. (2000): S. 156]

Die Wirkungsanalyse gemeinschaftlicher kommunikationspolitischer Maßnahmen ist methodisch anspruchsvoll. Die Abgrenzung des Beitrages der gemeinsamen Kommunikationspolitik von der einzelbetrieblichen Kommunikation und den weiteren Instrumenten des Marketing-Mix ist häufig nur unvollständig möglich. Zudem sind die Arten der Verknüpfung teilweise unbekannt. Des Weiteren entstehen psychische Kommunikationswirkungen bei den Nachfragern meistens erst über längere Zeiträume und mit zeitlicher Verzögerung. Sie sind deshalb nicht exakt einer Kontrollperiode zuzurechnen. Zudem ist die methodische Erfassung und Bewertung psychischer Wirkungen auf die Kommunikationspolitik problematisch [vgl. CONRAD, H. (1986), S. 11ff.].

In der vorliegenden Arbeit wurden die Wirkungen der Kommunikationspolitik forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf Ebene der Anbieter (Initiativenmitgliedsbetriebe) ermittelt. Methodisch wurden hierbei Querschnittsvergleiche zwischen Untersuchungsgruppe und einer regionalen Kontrollgruppe angewandt. Weiterhin wurden Längsschnittdaten zum Zeitpunkt der Gründung der Initiativen und zum Jahr 2001 von den Betrieben erhoben. Zur Erfassung von psychischen Wirkungen und Handlungsreaktionen der regionalen Endverbraucher wurden zudem die Beobachtungen und Einschätzungen der befragten Betriebe erhoben.

### **3.1.3 Abgrenzung der Untersuchungsregionen**

Aufgrund des räumlichen Bezugsrahmens der Forschungsfragen bedarf es weiterhin Methoden der Regionsabgrenzung, um die Untersuchungsregionen bzw. die Initiativenregionen der beiden Fallbeispiele abzugrenzen. Nach HAHN und PREUSS (1994) können Regionen nach drei Prinzipien abgegrenzt werden [vgl. HAHN, H. & PREUSS, H.-J. A. (1994): S. 46 ff.]:

#### **1.) Homogenitätsprinzip**

Bei der Verwendung des 'Homogenitätsprinzips' erfolgt die regionale Abgrenzung anhand der gleichartigen Strukturierung von einem oder mehreren Merkmalen. Regionale Abgrenzungsmerkmale nach dem Homogenitätsprinzip können bspw. die naturräumlichen Verhältnisse oder die Bevölkerungsdichte sein.

#### **2.) Funktionalitätsprinzip**

Mit dem 'Konzept der Funktionalräume' wird die funktionale Verflechtung von Raumpunkten dargestellt. Mit dem Funktionalitätsprinzip können zwischen Raumpunkten (z.B. zwei Städten) deren soziale Beziehungen (z.B. Berufspendlerströme) und deren wirtschaftliche Verflechtungen im Raum dargestellt werden. Einflußgrenzen zwischen den Raumpunkten werden bei gleichen Verflechtungsintensitäten festgelegt (z.B. die Bereiche im Raum, bei denen das Berufspendleraufkommen zu beiden Städten gleich hoch ist).

### 3.) Politisch-administratives Prinzip

Das politisch-administrative Prinzip ist im engeren Sinne kein eigenständiges Gestaltungsprinzip zur Abgrenzung von Regionen, sondern übernimmt die aus politischer und administrativer Entscheidung hervorgegangenen Grenzen.

HAHN und PREUSS (1994) weisen darauf hin, daß 'Regionen' Verallgemeinerungen darstellen, die auf ausgewählten Kriterien für den spezifischen Regionalisierungszweck basieren [vgl. HAHN, H. & PREUSS, H.-J. (1994): S. 48]. Nach PETERS (1996) sind „[...] Regionen nur bezogen auf die jeweilige Fragestellung genauer abgrenzbar [...]. Unabhängig von spezifischen Problemen und von Bereichen läßt sich vernünftigerweise keine identische Grenze der betrachteten Region ziehen [...].“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 37] Häufig zeichnet sich deshalb 'Regionen' durch eine systematische und strukturelle Offenheit aus. Nach PETERS (1996) ist diese Vorgehensweise vorteilhaft, „[...] weil so ein problembezogener Begriff möglich wird [...]. Schwierig ist ein offener Regionsbegriff gleichwohl, weil die Abgrenzung von Regionen je nach Fragestellung in unterschiedlicher Weise erfolgen kann. Die jeweilige Grenze kann bezogen auf eine spezifische Aufgabe oder Funktion der Region definiert werden. Dies führt nicht nur zu der Frage, wie ein und dieselbe Region im Sinne einer räumlichen Einheit [...] zu betrachten ist. Es erschwert auch jegliche Regionalanalyse ungemein, weil schon die Beschreibung der Region anhand wesentlicher Strukturdaten vor dem Problem steht, einen angemessenen Bezugspunkt zu finden.“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 37]

Für die methodische Abgrenzung der Untersuchungsregionen wurden in der eigenen Arbeit der Wirkungsbereich der Initiativenaktivitäten und der Sitz der Mitgliedsbetriebe als wesentliche Bestimmungsgröße für eine verhältnismäßig offene Regionsabgrenzung herangezogen.<sup>261</sup>

#### 3.1.4 Messung regionaler Potentiale

Wirkungen auf betrieblicher Mitgliederebene lassen forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen erwarten, wenn sie regionale Potentiale in den Initiativenregionen aktivieren. Für die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit bedarf es deshalb einer methodischen Auseinandersetzung mit der Identifizierung regionaler Potentiale. Als Idealfall wäre eine quantitative Messung einzelner Potentiale und die Zusammenfassung zu einem quantitativen 'Gesamtpotential' der Region zu betrachten. Hiermit würde eine objektive Planungsgröße zur Verfügung stehen. Obwohl sich einzelne Potentiale problemlos messen lassen<sup>262</sup>, sind die bestehenden Ansätze, regionale Entwicklungspotentiale quantitativ zu

<sup>261</sup> Mit Ausnahme von Initiativen, welche Holzprodukte mit einem gemeinsamen Regionallabel vermarkten, zeichnet sich die Regionsabgrenzung der forst- und holzwirtschaftlichen Initiativen durch eine große Offen- und Unbestimmtheit aus. Auch bei den beiden Fallbeispielsinitiativen ist die 'Region' nicht operational abgegrenzt [vgl. Kap. 4.1.2].

<sup>262</sup> MANSCHWETUS (1995) nennt exemplarisch die 'Reichsbodenschätzung' zur Besteuerung landwirtschaftlicher Betriebe. Nach der pedologischen Güte landwirtschaftlicher Flächen wurde ein Punktesystem von 1 bis 100

erfassen, unzureichend. Als wesentliche Ursachen lassen sich anführen [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 205 ff.; vgl. MEYER, J.-A. (1999): 61 ff.]:

1) Fehlende regionalökonomische Theoriebasis

Eine Messung würde ein regionalökonomisches Modell erfordern, welches die Zusammenhänge zwischen sämtlichen regionalen Potentialen aufzeigt und bewertet. Ein solches regionalökonomisches Gesamtmodell liegt jedoch bisher nicht vor.

2) Methodische Grenzen

Die Vielzahl von Faktoren, welche die Entwicklung einer Region determinieren, setzt methodische Grenzen. Eine Eingrenzung auf wenige 'relevante' Potentiale ist immer mit der Gefahr verbunden, entwicklungsdeterminierende Faktoren auszuklammern.

3) Fehlendes Meßniveau einzelner Potentiale

Zahlreiche regionale Potentiale entziehen sich als 'weiche' Faktoren selbst einem ordinalen Meßniveau.

4) Nicht lineare Wechselwirkungen

Aufgrund der vielfältigen Wechselwirkungen zwischen den einzelnen regionalen Potentialen liegen in solch einem dynamischen System zahlreiche Selbstverstärkungsprozesse vor, die nicht mathematisch linear verlaufen, sondern durch Unregelmäßigkeiten und Sprünge gekennzeichnet sind.

5) Sektorale Betrachtung

Weiterhin ist eine sinnvolle Bewertung und Zusammenfassung der Einzelpotentiale kaum möglich. Die Ausprägung einzelner regionaler Potentiale kann bspw. für die eine Branche förderlich, für eine andere bedeutungslos und für eine dritte hemmend sein.

Aufgrund der schwierigen Messung regionaler Potentiale ist die Konsequenz zu ziehen, daß eine ausschließlich quantitative Erhebung von regionalen Potentialen und deren Integration in ökonometrische Modelle wenig sinnvoll ist. Die qualitative Erhebung von regionalen Potentialen und deren Nutzung ergibt sich „[...] vielmehr aus ihrer Funktion als 'Analyserahmen', um strukturelle Entwicklungschancen aufzuzeigen.“<sup>263</sup> [MANSCHWETUS, U. (1995): S. 208] Für die Forschungsmethodik der vorlie-

---

entwickelt. Betrieben in der 'Magdeburger Börde' mit den besten pedologischen Voraussetzungen für Landwirtschaft wurde dabei die höchste Bodenwertzahl 100 zugeordnet. Aus diesen Bodenwertzahlen lassen sich für die Besteuerung die landwirtschaftlichen Erträge pro Hektar bei ordnungsgemäßer Bewirtschaftung ermitteln [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 205].

<sup>263</sup> MEYER (1999) zeigt eindrucksvoll das Vorgehen und die Anwendung von Erhebungs- und Analysemethoden für Regionen auf. Hierbei wird vor allem ausführlich auf die Erhebung des 'Regionsimages' eingegangen [vgl. MEYER, J.-A. (1999): 61 ff.].

genden Arbeit resultiert hieraus, daß regionale Potentiale in den Fallbeispielsregionen vornehmlich mit qualitativen Methoden zu erheben sind.

### 3.1.5 Netzwerkanalyse

Für die Kontrolle von aktivierten regionalen Synergieeffekten bedarf es zudem einer Auseinandersetzung mit dem Methodenrepertoire der Netzwerkanalyse. Wie aus der Theorie abgeleitet wurde, lassen die Initiativen Synergiewirkungen vor allem in Folge einer intensiveren Vernetzung der Mitgliedsbetriebe forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen erwarten.

In Abhängigkeit vom jeweiligen Netzwerkverständnis lassen sich zwei methodische Herangehensweisen an die Netzwerkanalyse unterscheiden: Von einer Gruppe von Forschern werden Netzwerke als ein formales Beziehungsgeflecht verstanden, und mit quantitativen Methoden wird versucht, die Strukturen zwischen den Netzwerkakteuren zu erfassen. Eine zweite Gruppe von Netzwerkforschern faßt Netzwerke vor allem als „[...] Konstrukt strategisch handelnder Akteure auf, die ihre Handlungen in Erwartung konkreter Vorteile koordinieren.“ [WEYER, J. (2000): S. 14] Mit qualitativen Methoden wird von diesen Forschern versucht, die Art und Inhalte der Handlungskoordination über Interaktionen zu erfassen. Eine weitere Differenzierung von Netzwerkanalyseansätzen kann erfolgen [vgl. SCHNELL, R. et al. (1995): S. 245; n vgl. JANSEN, D. (1999): S. 73 ff.]:

#### 1.) Totale und partielle Netzwerkanalyse

Bei einer totalen Netzwerkanalyse wird versucht, sämtliche inhaltlichen Beziehungen zu berücksichtigen, während bei einer partiellen Netzwerkanalyse nur eine oder wenige ausgewählte Beziehungen der Akteure erhoben und analysiert werden.

#### 2.) Gesamtnetzwerk- und egozentrische Netzwerkperspektive

Bei einer Gesamtnetzwerkanalyse werden von jedem Netzwerkakteur Daten über sämtliche Akteure des Netzwerkes erhoben. Bei einer egozentrischen Netzwerkanalyse wird die Perspektive des einzelnen Netzwerkakteurs erfaßt. Während die Gesamtnetzwerkanalyse verhältnismäßig objektive Daten zu den Netzwerkbeziehungen ermittelt, wird bei der egozentrischen Netzwerkanalyse der subjektive Kenntnisstand einzelner Akteure erhoben.

Die Netzwerkanalyse ist an kein bestimmtes Datenerhebungsverfahren gebunden. Es können Erhebungsmethoden aus dem Bereich der Befragung oder Beobachtung verwendet werden. Ebenso kann auf sekundäre Datenquellen zurückgegriffen werden. Hierbei läßt sich die Netzwerkanalyse problemlos mit anderen Analysemethoden kombinieren und ermöglicht alternative Erklärungen der Ergebnisse [vgl. SCHNELL, R. et al. (1995): S. 244 ff.]

Aufgrund der Mitgliederzahl der Fallbeispielsinitiativen, die 'Holzkette Schwarzwald e.V.' weist rund 180 Mitgliedern und das 'Projekt heimisches Holz' rund 250 Kooperationspartnerbetriebe auf [vgl. Kap. 4.1.6], mußte die Analyse des 'Netzwerkes forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen' aus erhebungsmethodischen Gründen auf die egozentrische Netzwerkanalyse reduziert bleiben. JANSEN, D. (1999): S. 73 bezeichnet diese als „[...] minimalen netzwerkanalytischen Zugang zur Realität [...]“. Weiterhin blieb die Netzwerkanalyse auf die partielle Perspektive reduziert, da nur wenige inhaltliche Beziehungen erhoben werden konnten.

### **3.1.6 Befragung als Erhebungsverfahren sozialwissenschaftlicher Daten**

Beim methodischen Vorgehen in der vorliegenden Arbeit stellen die persönlichen Experteninterviews und die postalische Betriebsbefragung bedeutende empirische Datenerhebungsinstrumente dar. Beide sind der sozialempirischen Erhebungsmethode der Befragung zuzuordnen. Nachfolgend sollen die zentralen Wesenszüge von Befragungen und die Gemeinsamkeiten zwischen den Befragungsformen des persönlichen Experteninterviews und der postalischen Betriebsbefragung vorgestellt werden. Bei der an späterer Stelle erfolgenden detaillierten Vorstellung des methodischen Vorgehens, wird nur noch auf spezifische Besonderheiten dieser beiden Erhebungsmethoden eingegangen.

#### **3.1.6.1 Merkmale unterschiedlicher Befragungsformen**

Eine Befragung wird von ATTESLANDER (2003) definiert als „[...] Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen. Durch verbale Stimuli (Fragen) werden verbale Reaktionen (Antworten) hervorgerufen: Dies geschieht in bestimmten Situationen und wird geprägt durch gegenseitige Erwartungen. Die Antworten beziehen sich auf erlebte und erinnerte soziale Ereignisse, stellen Meinungen und Bewertungen dar.“ [ATTESLANDER, P. (2003): S. 122] Statt dem sozialen Verhalten insgesamt wird durch eine Befragung verbales Verhalten erhoben. Im Unterschied zur alltäglichen Befragung, die gleichermaßen systematisch vorbereitet und zielgerichtet sein kann, liegen die Besonderheiten der wissenschaftlichen Befragung in der theoriegeleiteten Kontrolle des gesamten Befragungsablaufes [vgl. ATTESLANDER, P. (2003): S. 123].

In der Literatur findet sich ein breites Spektrum an Befragungsformen und Ansätzen zur Klassifizierung. Für eine Differenzierung soll auf die Kriterien Strukturiertheit und Kommunikationsform zurückgegriffen werden [vgl. PORST, R. (1998): S. 14; vgl. ATTESLANDER, P. (2003): S. 145 ff.]:

1.) Grad der Strukturiertheit

- Wenig strukturierte Befragungen (z.B. Narrative Befragungen oder Tiefeninterviews)
- Teilstrukturierte Befragungen (z.B. Leitfadeninterviews oder Experteninterviews)
- Stark strukturierte Befragungen (z.B. postalische Befragungen)

2.) Kommunikationsform

- Persönlich-mündliche Befragungen
- Telefonische Befragungen
- Schriftliche Befragungen
- Computergestützte Befragungen

Für die vorliegende Arbeit wurden ein persönliches, teilstrukturiertes Leitfadeninterview mit Experten (Experteninterviews) und eine stark strukturierte postalische Betriebsbefragung als Erhebungsformen angewendet.<sup>264</sup> Als deren wesentliche Charakteristiken lassen sich anführen [vgl. PORST, R. (1998): S. 14 ff.; vgl. MAYRING (2002): S. 70; vgl. ATTESLANDER, P. (2003): S. 146 ff.]:

1.) Teilstrukturierte persönliche Leitfadeninterviews

Charakteristisch für ein Leitfadeninterview ist, daß ein vorgegebenes Thema nach differenzierten Themenbereichen abgefragt wird. Hierbei werden vorformulierte Fragen (Leitfragen) in beliebiger Reihenfolge abgearbeitet. Sichergestellt sein muß, daß sämtliche Fragebereiche behandelt werden, wodurch eine Standardisierung teilweise ermöglicht wird. Die Interviewphase kann in die Bereiche 'Sondierungsfragen', 'Leitfadenfragen' und 'Ad-hoc-Fragen' aufgeteilt werden. Eine besondere Form des Leitfadeninterviews stellt das 'Intensivinterview' dar, welches sich durch die Dauer und Intensität von anderen Interviewformen unterscheidet und eine hohe Bereitschaft auf Seiten des Befragten voraussetzt. Solche Leitfadengespräche dienen ganz allgemein der Hypothesenbildung und einer Systematisierung vorwissenschaftlichen Verständnisses. Die Charakteristiken eines Intensivinterviews hatten auch die angewendeten Experteninterviews in der vorliegenden Arbeit. Als Vorteil von persönlichen Interviews ist die Möglichkeit des Interviewers zu nennen, auf spontane Reaktionen der Befragten zu reagieren und diese zu erfassen. Jedoch kann das Verhalten des Interviewers auch maßgeblich zu Ergebnisverzerrungen beitragen.

---

<sup>264</sup> PORST, R. (1998): S. 17 vergleicht persönlich-mündliche, telefonische und schriftliche Befragungsformen anhand technischer und methodischer Aspekte und zeigt Vor- und Nachteile auf.

## 2.) Stark strukturierte postalische Befragungen

Unter schriftlicher Befragung wird üblicherweise der postalische Versand und Rücklauf eines Fragebogens verstanden. Sind diese Befragungen stark strukturiert, zeigen sie besondere Eignung um quantitative Kenngrößen zu erfassen. Schriftliche Befragungen ermöglichen es den Zielpersonen, die Fragebögen in Selbstbestimmung auszufüllen, z.B. für Unterbrechungen oder zum Nachdenken. „Sowohl die Selbstbestimmung als auch die Anonymität der Befragungssituation führen dazu, daß die Antworten bei postalischen Befragungen als 'ehrlicher' gelten, als 'überlegter' und 'durchdachter'. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr einer Verzerrung der Stichprobe durch 'Selbstselektion': Personen, die gewohnt sind, schriftlich zu arbeiten oder Formulare auszufüllen, nehmen eher teil als solche, die mit dieser Art der Kommunikation weniger vertraut sind.“ [PORST, R. (1998): S. 15]

### 3.1.6.2 Fragebogenkonzeption

Wie die vorangegangenen Ausführungen aufgezeigt haben, sind für leitfadengestützte Experteninterviews und postalische Erhebungen Fragebögen elementar. Bei der Fragebogenkonzeption ist zuerst auf die quantitative und qualitative Übereinstimmung des Erhebungsinstrumentariums mit den Forschungszielen zu achten. Hierunter versteht PORST (1998) „[...] die vollständige, unter qualitativer Übereinstimmung die inhaltliche angemessene Operationalisierung aller Hypothesen bzw. Variablen des zugrunde liegenden theoretischen Konzepts: alle theoretischen Begriffe müssen im Fragebogen enthalten sein; die Frageformulierung, die Antwortkategorien und die Art der Frage müssen geeignet sein, die angezielten Informationen valide (d.h. gültig) und reliabel (d.h. zuverlässig) zu erfassen.“ [PORST, R. (1998): S. 21]

Fragen können nach dem 'Spielraum', der dem Antwortenden gelassen wird, wie folgt differenziert werden [vgl. PORST (1998): S. 24; vgl. ATTESLNADER, P. (2003): S. 161]:

#### 1.) Offene Fragen

Bei offenen Fragen wird nur die Frage gestellt, jedoch keine Antwortkategorien vorgegeben. Vorteilhaft hieran ist, daß die Befragten das gesamte Antwortspektrum ausschöpfen können. Nachteilig sind die Abhängigkeit von den Verbalisierungsfähigkeiten der Befragten und der hohe Auswertungsaufwand.

#### 2.) Geschlossene Fragen

Geschlossene Fragen geben eine definierte und begrenzte Anzahl von Antwortkategorien vor. Hierbei kann nach den zulässigen Antwortmöglichkeiten zwischen Einfach- und Mehrauswahlfragen differen-

ziert werden. Geschlossene Fragen können schnell ausgewertet werden, weisen jedoch den Nachteil auf, daß sich die Befragten in den vorgegebenen Antwortkategorien teilweise nicht wiederfinden.

### 3.) Halboffene Fragen

Halboffene Fragen finden sich in Befragungen häufig in der zusätzlichen offenen Antwortkategorie 'Sonstiges' wieder. Halboffene Fragen bieten sich an, wenn das Universum möglicher Antworten gut abgeschätzt werden kann (geschlossene Fragen), aber nicht definitiv zu bestimmen ist (offene Frage).

Bei jeder Befragungsform ist der Frage- und Antwortformulierung eine besondere Sorgfalt beizumessen. Fehlerhafte Formulierungen erschweren die Datenanalyse und beeinträchtigen die Ergebnisvalidität. Bei der Frage- und Antwortformulierung gilt es nachfolgende methodische und technische Grundsätze zu beachten [vgl. PORST, R. (1998): S. 27 f.; vgl. PORST, R. (2000): o.S.; ATTESLANDER, P. (2003): S. 173 f.]:

- Verwendung einfacher und eindeutiger Begriffe
- Vermeidung langer, komplexer und hypothetischer Formulierungen
- Vermeidung doppelter Stimuli und Negationen
- Definition von unklaren Begrifflichkeiten
- Verwendung wertneutraler, semantisch unbefrachteter Formulierungen
- Vermeidung von Suggestionen und Unterstellungen
- Vermeidung von mehrdimensionalen Formulierungen
- Unterlassung von Fragen, über die die Mehrheit der Befragten keine Informationen verfügt
- Verwendung von Fragen mit eindeutigem zeitlichem Bezug
- Formal ausbalancierte Frage, die gleichwertig positive und negative Antworten zulassen
- Verwendung erschöpfender und überschneidungsfreier Antwortkategorien

Weiterhin ist die Fragenabfolge bei der Konzeption eines Befragungsinstrumentes wichtig. Hierbei ist besonders auf die Funktion von 'Eisbrecher-' bzw. Aufwärmfragen, die Logik des Befragungsaufbaus, die inhaltliche Gliederung in Fragenblocks sowie die Stellung schwieriger Fragen gegen Ende der Befragung zu achten. Eingebaute Filter vermindern das Risiko, daß Befragte mit Fragen konfrontiert werden, die sie nicht betreffen [vgl. PORST, R. (1998): S. 30 ff.].

#### **3.1.7 Inhaltsanalyse**

Nach ATTESLANDER (2003) werden unter dem Begriff 'Inhaltsanalyse' eine Vielzahl von Methoden zusammengefaßt, die Inhalte von Kommunikation untersuchen [vgl. ATTESLANDER, P. (2003): S. 229]. Für die vorliegende Arbeit waren inhaltsanalytische Auswertungsmethoden für die Dokumentenauswertung und die Experteninterviews bedeutsam, weshalb sie als gemeinsame Grundlage an dieser Stelle vorgestellt werden.

ATTESLANDER (2003) unterscheidet bei der inhaltlichen Analyse empirische und hermeneutische Verfahren (entsprechend dem quantitativen und qualitativen Vorgehen). Mit empirischen Ansätzen können, im Unterschied zu den hermeneutischen, Hypothesen verifiziert oder falsifiziert werden. Eine Trennung zwischen diesen beiden Methoden ist jedoch nur schwer zu ziehen. Gemeinsame Grundannahme ist, daß Kommunikation in einer sozialen Situation zwischen Sender und Empfänger stattfindet. „Ein Ziel der Inhaltsanalyse neben der Beschreibung und Auswertung des eigentlichen Textinhaltes ist es also, aus den manifesten Merkmalen eines Textes auf Zusammenhänge seiner Entstehung und Verwendung zu stoßen.“ [vgl. ATTESLANDER, P. (2003): S. 216].

Nach MAYRING (2002) stellt die Inhaltsanalyse ein Verfahren zur systematischen Analyse von Texten dar, da das Material schrittweise mit einem theoriegestützten Kategoriensystem bearbeitet wird. Bei der Zusammenfassung des Materials spielt die Bildung von Kategorien eine wesentliche Rolle. MAYRING (2002) stellt hierfür ein Ablaufmodell zur induktiven Kategorienbildung vor. Hierbei erfolgt zuerst eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Analysegegenstand und Analysezielen. In einem zweiten Schritt werden Selektionskriterien für die Kategorienbildung festgelegt. Anhand von Kategoriendefinitionen wird das Material schrittweise durchgearbeitet. Hierbei können Textstellen entweder bereits bestehenden Kategorien zugeordnet werden ('Subsumption') oder es müssen neue Kategorien formuliert werden. Nach 10 bis 50% des Textes wird das bestehende Kategoriensystem überarbeitet, wobei es auf Logik und Abstraktionsgrad geprüft wird. Bei Veränderungen des Kategoriensystems muß der Text nochmals von Anfang an bearbeitet werden. Am Ende besteht ein Kategoriensystem zu einer Thematik, dem spezifische Textstellen zugeordnet werden können. In einem letzten Schritt kann entweder das gesamte Kategoriensystem in Bezug auf die Fragestellung und die zugrundeliegende Theorie interpretiert oder die Zuordnung von Textstellen zu Kategorien quantitativ ausgewertet werden [vgl. MAYRING (2002): S. 115 ff.].

Nach ATTESLANDER (2002) stellt die Entwicklung des Kategoriensystems den aufwendigsten und schwierigsten Abschnitt der Inhaltsanalyse dar. Hierbei muß ein Kategoriensystem nachfolgende Kriterien erfüllen<sup>265</sup> [vgl. ATTESLANDER, P. (2002): S. 234 ff.]:

- Theoriebasierte Ableitung des Kategoriensystems
- Gegenseitige Unabhängigkeit der Kategorien
- Vollständigkeit und wechselseitig Exklusivität der Kategorien
- Eindimensionale Ausrichtung der Kategorien
- Eindeutigkeit jeder Kategorie

---

<sup>265</sup> ATTESLANDER, P. (2003): S. 228 unterscheidet zwei Arten von Reliabilitätsprüfung: 'Intercoderreliabilität' (Unterschiede zwischen mindestens zwei verschiedenen Codierern) und die 'Intracoderreliabilität' (Unterschiede zwischen derselben codierenden Person in einem zeitlichen Abstand).

### 3.1.8 Pretesting

'Pretests' dienen dazu die Funktionsfähigkeit des gesamten empirischen Forschungsdesigns sowie einzelner Bestandteile zu überprüfen. Letztendlich soll mit 'pretesting' die Einhaltung der Kriterien Objektivität, Reliabilität und Validität sichergestellt werden. Idealtypisch sollte jeder sozialempirischen Forschung ('Hauptstudie') eine Vorlaufstudie ('Pilotstudie') vorausgehen, die sämtliche Elemente des Forschungsablaufes umfaßt.<sup>266</sup> In der Praxis werden jedoch zumeist ausschließlich die Befragungsinstrumente in den Mittelpunkt des 'pretest'-Interesses gerückt. Bei der Überprüfung des Erhebungsinstrumentariums, dessen Anwendung und Auswertung sollte 'pretesting' insbesondere nachfolgende Aspekte berücksichtigen<sup>267</sup> [vgl. PORST, R. (1998): S. 34 f.; vgl. ATTESLANDER, P. (2003): 329 ff.]:

- Verständlichkeit der Fragen (überflüssige und fehlende Fragen)
- Eindeutigkeit der Fragen und Antwortkategorien
- Probleme der Befragten mit dem Erhebungsinstrument
- Interesse und Kooperationsniveau der Befragungszielgruppe
- Erforderlicher Stichprobenumfang
- Auswertbarkeit der Erhebungsdaten (Datenstruktur)
- Zeitdauer der Befragung
- Organisatorische Probleme des Forschungsablaufes
- Probleme des Interviewers

### 3.2 Gesamtüberblick und Auswahl der Fallbeispiele

In einem ersten Schritt wurde ein Überblick zum Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen gewonnen<sup>268</sup> und zwei baden-württembergische Fallbeispielsinitiativen ausgewählt: Zum einen die 1997 gegründete 'Holzkette Schwarzwald e.V.' in der Region 'Südschwarzwald' und zum anderen das 1996 initiierte 'Projekt heimisches Holz' in der Region 'Bodensee-Oberschwaben'. Wie sich hieraus ableitet, stützt sich die empirische Forschung der vorliegenden Arbeit auf den Forschungsansatz der Fallstudie. Nachfolgend sollen die Datengrundlage und die Auswahlkriterien, anhand derer die Fallbeispielsauswahl erfolgte, kurz skizziert werden.

#### 3.2.1 Kenntnisstand zum bundesweiten Gesamtspektrum

Kenntnisse zum Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen im Bundesgebiet beruhen auf der von PIESCH (1998) erstellten Dokumentation von 32 forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 42 ff.]. Im Verlaufe des Forschungsprojektes wurde

<sup>266</sup> Siehe hierzu z.B. HAMANN, P. & ERICHSON, B. (1994): S. 66

<sup>267</sup> Unterschiedliche 'pretest'-Verfahren werden beschrieben bei PORST, R. (1998): S. 35 f.

<sup>268</sup> Das Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen wird bei der vergleichenden Darstellung der beiden Fallbeispielsinitiativen detaillierter dargestellt [vgl. Kap. 4.1].

diese Dokumentation ständig aktualisiert und erweitert. Hierbei konnten weiteren Regionalinitiativen identifiziert werden. Nach eigenem Kenntnisstand existieren im Bundesgebiet 65 forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen.

### 3.2.2 Auswahlkriterien der Fallbeispiele

Aus dem zu Beginn des Forschungsprojektes bekannten Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen wurden zwei Fallbeispielsinitiativen aus Baden-Württemberg ausgewählt, zum einen das 1996 gegründete und in 'Bodensee-Oberschwaben' gelegene 'Projekt heimisches Holz' und zum anderen die 1997 gegründete 'Holzkette Schwarzwald e.V.' in der Region 'Südschwarzwald'.

Die wesentlichen Auswahlkriterien für diese Initiativen waren:

- Beide Initiativen verfolgten die Zielsetzung, forst- und holzwirtschaftliche Produktketten in den Regionen enger zu knüpfen und effizienter zu gestalten.
- Aufgrund der 'relativen Jugend' der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen erschienen nur diese beiden Initiativen soweit etabliert, daß mit einem weiteren Fortbestand gerechnet werden konnte.
- Forschungsökonomische Gesichtspunkte, aufgrund der räumlichen Nähe der beiden Initiativen zur Stadt Freiburg.
- Ein Großteil der anderen baden-württembergischen Regionalinitiativen war bis dato nur durch sporadische Aktionen in Erscheinung getreten.

Im Einzelnen bestand wissenschaftliches Interesse an der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und dem 'Projekt heimisches Holz' aufgrund nachfolgender Aspekte:

#### a.) Holzkette Schwarzwald e.V.

Die 'Holzkette Schwarzwald e.V.' interessierte aufgrund der Ergebnisse der EURES-Studie (1997)<sup>269</sup>. Durch diese Studie konnte die hohe regionalwirtschaftliche Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft in der Region nachgewiesen werden. Weiterhin lag mit der EURES-Studie eine der wenigen fundierten regionalwirtschaftlichen Planungsgrundlagen in einer Initiativenregion vor, aus der sich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten ließen. Von weiterem wissenschaftlichem Interesse waren die rein ehrenamtlichen Vereinsstrukturen, die vollkommene Eigenfinanzierung und die breite gesellschaftliche Einbindung der Initiative in der Region.

#### b.) Projekt heimisches Holz

Das 'Projekt heimisches Holz' interessierte aus wissenschaftlicher Sicht, da die Initiative durch einen Umweltschutzverband (BUND-Landesverband) initiiert und getragen wurde. Weiterhin wies die In-

---

<sup>269</sup> Die EURES-Studie wurde von 1995 bis 1996 durchgeführt und 1997 veröffentlicht [vgl. EURES (1997)].

initiative im Vergleich zum bundesweiten Gesamtspektrum eine verhältnismäßig professionelle Organisationsstruktur<sup>270</sup> und ein hohes jährliches Finanzbudget über Drittmittelfinanzierung auf. Auch die Vorgehensweise des BUND, mit wechselnden forst- und holzwirtschaftlichen Kooperationspartnern in Einzelprojekten zusammenzuarbeiten, war von Interesse.<sup>271</sup>

### 3.3 Dokumentenauswertung

In einem zweiten Schritt wurden einleitende Gespräche mit den Initiativenverantwortlichen geführt und die vorhandenen Dokumente zu den Initiativen ausgewertet. Zielsetzung hierbei war es, einen orientierenden Überblick zu den beiden Fallbeispielsinitiativen zu gewinnen.

Die einleitenden Gesprächen wurden mit dem ersten Vorsitzenden der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und dem BUND-Projektbearbeiter des 'Projekt heimisches Holz' geführt. Weiterhin wurden die zur Verfügung stehenden Dokumente zu den Initiativen ausgewertet. Hiermit sollten erste Einschätzungen zu den Fragekomplexen: Zeitliche Entwicklung der Initiativen, Ziele, Aktivitätsspektrum, Organisation, Mitgliederstruktur und Wirkungen gewonnen werden. Seitens der beiden Initiativenverantwortlichen wurden für diesen Auswertungsschritt Dokumente zur Verfügung gestellt. Nachfolgend sollen die wichtigsten Dokumente, die für eine Auswertung zur Verfügung standen, aufgeführt und die jeweiligen methodischen Herausforderungen dieses Arbeitsschrittes dargestellt werden.

#### a.) Holzkette Schwarzwald e.V.

Seitens der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' konnte eine umfassende Mitgliederliste zur Verfügung gestellt werden, aus der die Branchenzugehörigkeit der Einzelmitglieder ersichtlich wurde. Mit der EURES-Studie (1997) stand eine regionalwirtschaftliche Analyse zur Bedeutung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft zur Verfügung. Die Vereinssatzung und Sitzungsprotokolle ermöglichten einen fundierten Überblick zu Zielen, Organisation und Struktur der Initiative. Das Aktivitätsspektrum der Initiative konnte aufgrund der wenigen, aber kontinuierlich durchgeführten Maßnahmen gut erfaßt werden. Bedeutende Dokumente die zur Auswertung herangezogen werden konnten, waren die Seminarprogramme zur Vortragsreihe 'Holzstammtische', die Vereinszeitung 'Schwarzwälder Holzbörse', die Internetseite der Initiative<sup>272</sup>, Presseartikel und Informationsbroschüren.

---

<sup>270</sup> Das 'Projekt heimisches Holz' wies als eine der wenigen Initiativen eine hauptamtliche Geschäftsführung auf. PIESCH, St. (1998): S. 67 konnte im gesamten Bundesgebiet nur bei zwei Regionalinitiativen (von damals 32) eine hauptamtliche Geschäftsführung identifizieren.

<sup>271</sup> Bedauerlicherweise zeichnete sich zu Anfang des Forschungsprojektes ab, daß für das 'Projekt heimisches Holz' keine weitere Drittmittelfinanzierung sichergestellt werden konnte und auch die Kooperationspartnerbetriebe des BUND keine Bereitschaft zu einer vollständigen Eigenfinanzierung zeigten, weshalb die Initiative eingestellt wurde.

<sup>272</sup> <http://www.holzkette.de/> (Stand: 12.02.2004)

b.) Projekt heimisches Holz

Aufgrund der Strukturen und der Vorgehensweise des 'Projekt heimisches Holz' gestaltete sich die Gewinnung eines ersten orientierenden Überblicks zu den aufgeführten Aspekten anspruchsvoller. Eine Einführung zum 'Projekt heimisches Holz' bot die Veröffentlichung von BRENDLE (1999), welche die zeitliche Entwicklung, die Zielsetzungen und das allgemeine Vorgehen der Initiative beschreibt. Für das 'Projekt heimisches Holz' lag keine zentrale Adreßliste vor, aus der sich die Kooperationspartnerbetriebe nach Branchenzugehörigkeit identifizieren ließen. Als hinderlich für die Identifizierung der Kooperationspartnerbetriebe des 'Projekt heimisches Holz' erwiesen sich zwei Sachverhalte: 1.) Vom BUND wurde mit wechselnden Kooperationspartnern in teilweise zeitlich befristeten Einzelprojekten zusammengearbeitet. Bei einigen Betrieben war diese Zusammenarbeit einmalig. 2.) Seitens des BUND wurde häufig mit regionalen Branchenverbänden zusammengearbeitet, welche für die Durchführung einzelner Initiativenmaßnahmen Teile ihrer Mitgliedsbetriebe aktivierten. Die am 'Projekt heimisches Holz' beteiligten Kooperationspartnerbetriebe mußten überwiegend für jedes Einzelprojekt über Anbieter- und Herstellerlisten, Werbebroschüren, Presseveröffentlichungen und Internetseiten identifiziert werden.

Durch die anschließenden Experteninterviews mit Branchenvertretern des 'Projekt heimisches Holz' konnten die noch bestehenden Informationsdefizite zu den Kooperationspartnerbetrieben weitgehend ausgeräumt und eine Adreßdatenbank aufgebaut werden.<sup>273</sup> Eine Analyse zur regionalwirtschaftlichen Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft in der Region 'Bodensee-Oberschwaben' lag nicht vor. Seitens des BUND wurden die Ergebnisse von Arbeitskreisen, in denen regionale Problemanalysen durchgeführt wurden, zusammengefaßt. Dieser Zusammenfassung der regionalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen fehlte jedoch die erforderliche Detailtreue. Aufgrund des beschriebenen Vorgehens des 'Projekt heimisches Holz' und den zahlreichen Einzelprojekten erwies sich die Erfassung der Organisation und Struktur, aber auch des Aktivitätsspektrums als anspruchsvoll. Bedeutende Dokumente, die für eine Auswertung herangezogen werden konnten, waren Zwischen- und Abschlußberichte des 'Projekt heimisches Holz' für das Regionalentwicklungsprojekt 'Zukunftsfähiger Bodensee', BUND-interne Dokumente (Jahresplanungen, Projektfinanzierung, Evaluationen zur Pressewirksamkeit), Initiativenbroschüren, Pressemitteilungen und -berichte.

Die Auswertung der zur Verfügung stehenden Initiativendokumente erfolgte nach einem vereinfachten inhaltsanalytischen Verfahren. Hierbei wurden die Inhalte in Kernaussagen zusammengefaßt, den oben genannten Fragekomplexen zugeordnet und zur weiteren Verdichtung kategorisiert.

---

<sup>273</sup> Die Kooperationspartnerbetriebe aus der Branchengruppe 'Zimmereien/Holzbau', welche sich tatsächlich im Rahmen des 'Projekt heimisches Holz' engagiert hatten, konnten selbst nach der Befragung des zuständigen Innungsmeisters in den Experteninterviews nicht eindeutig identifiziert werden.

### 3.4 Leitfadengestützte Experteninterviews

In einem dritten Schritt wurden Experteninterviews mit Initiativenvertretern der wichtigsten Branchengruppen durchgeführt. Zielsetzung der Experteninterviews war es, praxisnahe Erkenntnisse zu Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe zu gewinnen. Nachfolgend wird zuerst auf methodische Besonderheiten von Experteninterviews eingegangen und im Anschluß die Interviewkonzeption sowie -durchführung vorgestellt.

#### 3.4.1 Theoretische Grundlagen der Experteninterviews

Nach LAMNEK (1993) sind bei der Durchführung von Experteninterviews ('qualitative Interviews') folgende methodisch-technischen Aspekte zu berücksichtigen<sup>274</sup> [vgl. LAMNEK, S. (1993): S. 68]:

- Als Ort des Interviews sollte das alltägliche Lebensumfeld des Befragten (z.B. Arbeits- oder Wohnumfeld) gewählt werden, um eine natürlich Interviewsituation, ein authentisches Antwortverhalten und eine hohe Auskunftsbereitschaft zu gewährleisten.
- Qualitative Interviews sind nicht standardisiert. Sie beinhalten keine geschlossenen Fragen und sind nicht an die vorab formulierten Fragen, ebenso wie an eine bestimmte Frageabfolge gebunden.
- Der Interviewer sollte die Interviewsituation nicht dominieren und sich tendenziell passiv verhalten. Die Gesprächstechnik des Interviewers sollte von Offenheit bestimmt sein.
- Da qualitative Interviews höhere Anforderungen an die Kompetenz des Interviewers als standardisierte Befragungen stellen, sollten sie vom Forscher selbst durchgeführt werden.
- Verwendung von Aufzeichnungsgeräten, um eine vollständige Informationserhebung und systematische Auswertung sicherzustellen.

---

<sup>274</sup> PORST, R. (1998): S. 23 nennt weitere Grundregeln der Kommunikation in Befragungen, die vom Interviewer einzuhalten sind.

### 3.4.1.1 Konzeption und Aufbau des Interviewleitfadens

Mit persönlichen, leitfadengestützten Experteninterviews sollten Initiativenvertreter der wichtigsten forst- und holzwirtschaftlichen Branchen befragt werden, um die Produktketten Holzbau, Möbelbau und Holzenergie abbilden zu können. Für die Experteninterviews wurde ein Interviewleitfaden entwickelt.<sup>275</sup> Dieser wies nachfolgende acht Themenbereiche auf<sup>276</sup> [vgl. Anhang I]:

#### 1.) Fragen zur Person

In diesem Fragekomplex wurden Fragen zum beruflichen Hintergrund des Befragten und zur persönlichen Motivation für ein Engagement in der Initiative gestellt.

#### 2.) Regionalwirtschaftliche Rahmenbedingungen

In diesem Fragekomplex wurden der Wirkungsbereich und das Wirkungszentrum der Initiative befragt und um eine Beschreibung der regionalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen gebeten. Weiterhin wurden die regionalen Potentiale und Defizite der Region aus Sicht der Forst- und Holzwirtschaft ermittelt.

#### 3.) Beschaffung, Produktion und Mitgliedsbetriebe

Im dritten Teil des Interviewleitfadens erfolgten branchenspezifische Fragen zur Beschaffung, Produktion und Absatz sowie den Marketing der Betriebe.

#### 4.) Zusammenarbeit der Mitgliedsbetriebe

Als vierter Themenbereich wurden die betrieblichen Beziehungen der Mitgliedsbetriebe zueinander befragt. Im Zentrum des Interesses standen zwischenbetriebliche Kooperationen und durch die Mitgliedsbetriebe gebildete forst- und holzwirtschaftliche Produktketten.

#### 5.) Initiativenstruktur und -organisation

Der fünfte Teil thematisierte die Initiativenorganisation und -struktur.

#### 6.) Initiativenmitgliedschaft

Dieser Fragenkomplex des Interviewleitfadens widmete sich den Initiativenmitgliedern. Hierbei wurden Motive und Erwartungen sowie Engagement und Aufwand der Mitglieder befragt.

---

<sup>275</sup> Pretests mit dem Erhebungsinstrument wurden mit Mitarbeitern des Instituts für Forst- und Umweltpolitik durchgeführt.

<sup>276</sup> Der im Anhang befindliche Interviewleitfaden der Experteninterviews wurde aus Darstellungsgründen umformatiert. Um Notizen während der Experteninterviews zu ermöglichen, wurde eine querformatige Tabellenform verwendet.

7.) Ziele, Strategien und Instrumente

Im vorletzten Fragenkomplex wurden die Ziele, Strategien und Instrumente der Initiativen befragt.

8.) Wirkungen und Nutzen der Mitgliedschaft

Als letzter Fragenbereich wurden Initiativenwirkungen und Nutzen der Initiativenmitgliedschaft für die Betriebe thematisiert.

**3.4.1.2 Auswahl der befragten Initiativenvertreter**

Für die Experteninterviews wurden zehn Initiativenvertretern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und acht des 'Projekt heimisches Holz' ausgewählt. Als Befragte wurden, neben wichtigen Funktionsträgern in den beiden Fallbeispielsinitiativen, insbesondere regionale Branchenvertreter der Forst- und Holzwirtschaft ausgewählt.

a.) Holzkette Schwarzwald e.V. (zehn Personen)

Bei der Holzkette gestaltete sich die Auswahl von Experten für die Interviews als einfach, da durch die Initiativenstruktur mit Vorstandschaft und Beiräten, welche die einzelnen Branchen fachlich vertreten, auf kompetente Gesprächspartner zugegriffen werden konnte. Vorteilhaft war hierbei vor, daß dieser Personenkreis die Struktur und das Aktivitätsspektrum der Initiative gut kannte und die Beiräte einen umfassenden branchenspezifischen Überblick besaßen. Mit den Befragten konnten nachfolgende Branchen bzw. Bereiche abgedeckt werden: Forstbetriebe, Sägewerke, Zimmereien, Schreinereien, Planer, Bildungseinrichtungen und Kommunen.

b.) Projekt heimisches Holz (acht Personen)

Aufgrund der Zusammenarbeit des BUND mit wechselnden Kooperationspartnern in unterschiedlichen Einzelprojekten, mußten Experten ausgewählt werden die das Aktivitätsspektrum des 'Projekt heimisches Holz' möglichst umfänglich abbildeten. Die Auswahl von Branchenvertretern für jedes Einzelprojekt wurde aus forschungsökonomischen Gründen ausgeschlossen. Um die Eingrenzung des Personenkreises potentieller Interviewpartner zu erleichtern, wurden die BUND-Projektarbeiter um eine Vorauswahl gebeten. Da sich der Wirkungsbereich des 'Projekt heimisches Holz' mit dem 'Bodenseeraum' und 'Oberschwaben' aus zwei Teilgebieten zusammensetzt, die sich in der naturräumlichen Ausstattung, den regionalen Bevölkerungsmentalitäten und der regionalwirtschaftlichen Struktur als inhomogen erweisen, wurden im gleichen Verhältnis Experten aus beiden Teilterritorien gewonnen. Vom 'Projekt heimisches Holz' wurden insgesamt acht Personen für Interviews ausgewählt: Die beiden BUND-Projektbearbeiter, der ehemalige Geschäftsführer eines holzbearbeitenden Unternehmens, durch welches die Initiativen mitinitiiert wurde, und Branchenvertreter aus den Bereichen: Forstbetriebe, Sägewerksbetriebe, Schreinereien, Zimmereien und Baufachmärkte. Da der BUND auch

sehr stark mit den regionalen Branchenverbänden zusammenarbeitet, konnten für die Interviews fast ausschließlich sehr kompetente Angehörige dieser Branchenverbände gewonnen werden.

### **3.4.1.3 Durchführung und Auswertung der Experteninterviews**

Die zehn Experteninterviews mit den Vertretern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wurden im Zeitraum vom 11.01. bis 12.02.2001 durchgeführt, die acht Experteninterviews des 'Projekt heimisches Holz' im Zeitraum vom 12.06. bis 04.07.2001. Alle Interviews wurden persönlich geführt und mit einem Tonband aufgenommen. Obwohl der Interviewleitfaden für eine Dauer von 45 Minuten konzipiert war, dauerten die Interviews aufgrund der großen Auskunftsbereitschaft und -freude der Befragten zwischen 60 und 90 Minuten.

Bei der Auswertung der Experteninterviews wurden die Mitschnitte zuerst vollständig transkribiert. Im Anschluß wurden Textblöcke mit den Antworten der Befragten einzelnen Forschungsfragen zugeordnet und die Antworten nach ihren Kernaussagen schlagwortartig zusammengefaßt. Diese Kernaussagen wurden für jede Fallbeispielsinitiative in einer Matrix erfaßt. In dieser Auswertungsmatrix wurde jedem Initiativenvertreter eine Zeile und jeder Frage eine Spalte zugeordnet. Die Kernaussagen in den einzelnen Spalten wurden für eine weitere Reduzierung und Verdichtung abschließend kategorisiert.

Die ursprünglich im Anschluß an die Experteninterviews beabsichtigte Auswahl von Beispielsbetrieben entlang forst- und holzwirtschaftlicher Produktketten in den Untersuchungsregionen mußte verworfen werden. Der Kenntnisstand der Initiativenvertreter zu Wirkungen auf betrieblicher Mitgliederbene erwies sich als unzureichend, um eine fundierte Auswahl von Betrieben treffen zu können. Von den befragten Branchenvertretern wurden überwiegend Einzelbeispiele genannt. Eine Zufallsauswahl von Beispielsbetrieben war zudem nicht möglich, da die am 'Projekt heimisches Holz' partizipierenden Zimmereibetriebe erst durch die umfassende Betriebsbefragung identifiziert werden konnten.

## **3.5 Postalische Betriebsbefragung**

Aufbauend auf den Ergebnissen der Experteninterviews erfolgte abschließend eine postalische Betriebsbefragung von Initiativenmitgliedsbetrieben und Betrieben einer regionalen Kontrollgruppe in den beiden Untersuchungsregionen. Durch die Auswahl von Betrieben aus unterschiedlichen Branchengruppen sollten die für forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen bedeutsamen Produktketten Holzbau, Möbelbau und Holzenergie bei der Wirkungsanalyse erfaßt werden.

Nachfolgend wird zuerst auf methodische Besonderheiten von schriftlichen Befragungen eingegangen. Hierbei stehen rücklaufsteigernde Verfahren von postalischen Befragungen im Mittelpunkt. Im Anschluß wird die Befragungskonzeption, die Auswahl der Betriebe sowie die Durchführung und Auswertung vorgestellt.

### 3.5.1 Theoretische Grundlagen zur Konzeption einer schriftlichen Befragung

Die Vorteile von schriftlichen Befragungen liegen vor allem in den geringeren Kosten und der Möglichkeit, mit wenig Personal einen großen Befragungsumfang zu realisieren. Als besonders geeignet wird die schriftliche Befragungsform für geschlossene und homogene Gruppen erachtet, bei denen eine Grundmotivation für die Befragungsthematik angenommen wird. Die Nachteile von schriftlichen Befragungen sind nach ATTESLANDER (2003), daß auf die Beantwortung durch den Interviewer kein Einfluß genommen werden kann<sup>277</sup> und hohe Unsicherheiten zur Beteiligungsquote bestehen [vgl. ATTESLANDER, P. (2003): S. 175].

Um postalische Befragungen zu optimieren entwickelte DILLMANN (1978 und 1983) die 'total design method'. VOSS und BECKER (1986) stellen die Anwendung dieser Methode bei Befragungen von forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben vor. Mit der 'total design method' wird versucht, über in Aussicht gestellte Belohnungen, die Antwortqualität und Rücklaufquote zu steigern. Grundsätze der 'total design method' bei der Gestaltung des Erhebungsinstrumentes sind, Anreize für die Beantwortung und Rücksendung zu schaffen, den Aufwand für die Befragten zu minimieren sowie die Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz des Forschers herauszustellen. Die 'total design method' gibt konkrete methodische Anregungen zum Aufbau von Fragebögen (z.B. Frageform, Fragenanordnung oder Fragedesign) und der Durchführung der Befragung (z.B. Pretest, Anschreiben, Versand und Nachfassaktionen) [vgl. VOSS, A. & BECKER, M. (1987): S. 131 ff.].

### 3.5.2 Konzeption und Aufbau der Betriebsbefragung

Die postalische Betriebsbefragung wurde so konzipiert, daß in beiden Untersuchungsregionen Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetriebe der Branchengruppen 'Forstbetriebe', 'Sägewerke/Holzbearbeiter', 'Zimmereien/Holzbau', 'Schreinereien/Innenausbau', 'Planer' sowie 'Holzenergie/Heizungsbau' mit einem weitgehend einheitlichen Erhebungsinstrument befragt werden konnten. Das Untersuchungsinstrument wurde so konzipiert, daß sowohl ein Querschnittsvergleich wie auch ein Vergleich von Längsschnittsdaten zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und den regionalen Kontrollgruppen möglich waren. Als zeitliche Bezugsjahre wurde einheitlich das Jahr 1996, das Gründungsjahr des 'Projekt heimisches Holz', und das Jahr 2001 verwendet. Für die jeweiligen Branchengruppen wurden einzelne Fragen und Fragekomplexe branchenspezifisch angepaßt. Zudem beinhaltete der Fragebogen einen gesonderten Teil für die Mitgliedsbetriebe der beiden untersuchten Initiativen.

---

<sup>277</sup> Da den Befragten kein Interviewer zu Seite steht, schließen sich komplizierte Fragestellungen aus. Ebenso besteht das Risiko, daß einzelne Fragen unsorgfältig, unvollständig oder gar nicht beantwortet werden. Zudem sind schriftliche Befragungen ungeeignet für denk-, lese- und schreibungswandte Personen [vgl. ATTESLANDER, P. (2003): S. 175].

Für die Generierung der Fragen und Antwortkategorien wurde auf den Ergebnissen der Experteninterviews aufgebaut. Eine der Zielsetzungen der Betriebsbefragung war es, die Ergebnisse der Experteninterviews quantitativ abzusichern und zu überprüfen. In der Betriebsbefragung fanden überwiegend geschlossene Fragen und Skala-Fragen Verwendung. Für die Beantwortung von Einschätzungsfragen wurde eine fünfstufige numerische Skala verwendet, bei der nur die Endpunkte verbalisiert waren. Dieser fünfstufige Skalierungstyp mit 'neutraler Mitte' wurde gewählt, um ein ausreichend breites Spektrum möglicher Varianten zur Beantwortung sicherzustellen<sup>278</sup> [vgl. KIRCHHOFF, S. et al. (2000): S. 22; vgl. PORST, R. (1998): S. 29; ATTESLANDER, P. (2003): 164]. Weiterhin wurden an mehreren Stellen des Erhebungsinstrumentes Filterfragen eingebaut. Nach einer allgemeinen Einführung mit Bearbeitungshinweisen wies der 18-seitige Fragebogen einen elfteiligen thematischen Aufbau auf<sup>279</sup> [vgl. Anhang II]:

#### 1.) Einleitungsfragen

Hierbei wurde die Branchen- und Initiativenzugehörigkeit der Betriebe überprüft. Weiterhin wurden den Befragten zur Steigerung der Rücklaufquote eine gesonderte Ergebniszusammenfassung per Email oder Fax bei Befragungsteilnahme in Aussicht gestellt.

#### 2.) Region und Regionalwirtschaft

Im zweiten Fragenkomplex wurden Einschätzungen zur Ausprägung regionaler Faktoren im forst- und holzwirtschaftlichen Kontext erhoben.

#### 3.) Allgemeiner betrieblicher Teil

In diesem Teil wurden allgemeine betriebliche Kenngrößen der Betriebe erhoben.

#### 4.) Betriebliche Beschaffung

Im vierten Fragenkomplex wurde das betriebliche Beschaffungsverhalten thematisiert.

#### 5.) Betrieblicher Absatz

Im fünften Teil des Befragungsinstrumentes wurde das Absatzverhalten der Betriebe erhoben.

---

<sup>278</sup> Skalen-Fragen können verbalisiert oder numerisch gestaltet werden. Bei der Wahl der Antwortskalierung ist zu beachten, daß die Befragten davon ausgehen, „[...] daß die ihnen vorgelegte Skala sinnhaft konstruiert ist, und sie nehmen an, daß sie in ihren Ausprägungen tatsächliche Verteilungen der Population widerspiegeln.“ [PORST, R. (1998): S. 27] Die Befragten nutzen die Information, die sie aus dem Wertebereich einer Skalierung erschließen als Bezugsrahmen für die Beantwortung ihres eigenen Verhaltens. Bei der Reihenfolge der vorgegebenen Antworten ist insbesondere bei einer Vielzahl von Antwortkategorien zu beachten, das Befragte zuerst und zuletzt genannte Kategorien bevorzugen ('primacy effect' und 'recency effect') [vgl. PORST, R. (1998): S. 27].

6.) Regionales Wirtschaften

Primär wurden in diesem Fragenkomplex regionale Beschaffungs- und Absatzhemmnisse erfaßt.

7.) Marketing und Absatzförderung

Hierbei wurde das einzel- und überbetriebliche Marketingengagement, Einstellungs- und Verhaltensänderungen regionaler Konsumenten und Einschätzungen zur Werbewirksamkeit ausgewählter Holzprodukteigenschaft erhoben.

8.) Beziehungen zu anderen Betrieben

Im achten Teil der Betriebsbefragung wurde das betriebliche Beziehungsnetzwerk ermittelt.

9.) Zwischenbetriebliche Kooperationen

In diesem Teil wurde das Kooperationsverhalten der Betriebe thematisiert.

10.) Mitgliedschaft in einer Initiative

Im vorletzten Teil wurden ausschließlich die Mitgliedsbetriebe der Fallbeispielsinitiativen befragt. Im Fokus standen hierbei Wirkungen und allgemeine Aspekte der Initiativenmitgliedschaft.

11.) Schlußteil der Befragung

Der Schlußteil des Untersuchungsinstrumentes bestand aus soziodemographischen Fragen zu den Befragten und ausgewählten branchenspezifischen Fragestellungen. Ebenso wurde den Betrieben die Möglichkeit zur weiteren Stellungnahme geboten.

Der Pretest des Untersuchungsinstrumentes erfolgte mit 15 forst- und holzwirtschaftlichen Experten der beschriebenen Branchen. Diese sich hieraus ergebenden Verbesserungen wurden eingearbeitet.

### **3.5.3 Auswahl der befragten Betriebe**

Insgesamt wurden 877 Betriebe der genannten Branchengruppen für die schriftliche Betriebsbefragung ausgewählt. Hiervon waren in der Untersuchungsregion 'Südschwarzwald' 128 Betriebe Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und 297 Betriebe gehörten der regionalen Kontrollgruppe an. Aus der Region 'Bodensee-Oberschwaben' wurden 128 Kooperationspartnerbetriebe des 'Projekt heimisches Holz' und 324 regionale Nichtkooperationspartnerbetriebe ausgewählt. Da bei den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe mit einem geringeren Rücklauf zu rechnen war, wurde ein numerisches Verhältnis von 1:2,5 zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und Betrieben der Kontrollgruppe angestrebt.

---

<sup>279</sup> Im Anhang befindet sich beispielhaft der Fragebogen für die Branchengruppe 'Sägewerke/Holzbearbeiter'. Bis auf wenige branchenspezifische Fragen zum Absatzverhalten und gesonderten Fragen im Schlußteil ist dieser identisch mit den versandten Fragebögen der anderen Branchengruppen.

Bei der Konzeption der Betriebsbefragung wurde 'pessimistisch' mit einem Rücklauf im Bereich zwischen 20% und 40% gerechnet [vgl. GREEN, P. & TULL, D. (1982): S. 139]. Aufgrund der Anwendung der 'total design method' und des verhältnismäßig homogenen forst- und holzwirtschaftlichen Befragungskollektives wurden jedoch deutlich höhere Beteiligungsquoten erwartet [vgl. VOSS, A. & BECKER, M. (1987): S. 131 ff.]. Eine detaillierte branchenspezifische Aufschlüsselung der ausgewählten Initiativenmitgliedsbetriebe und Betriebe der Kontrollgruppe ist in Tabelle 6 dargestellt.

Bei den Initiativenmitgliedsbetrieben der beschriebenen Branchengruppen wurde eine Totalerhebung durchgeführt. Von den insgesamt 181 Mitgliedern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wurden 53 Mitglieder nicht in die Befragung mit einbezogen, da es sich bei ihnen nicht um Betriebe der beschriebenen Branchengruppen handelte (z.B. Privatpersonen). Die zwölf Kommunen, welche in der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' Mitglieder sind, wurden in der Betriebsbefragung als kommunale Forstbetriebe befragt. Beim 'Projekt heimisches Holz' fand die Zusammenarbeit mit Betrieben der Branchengruppen 'Zimmereien/Holzbau' fast ausschließlich über die regionalen Branchenverbände statt. Für die Betriebsbefragung wurde die Zimmereiinnung 'Ravensburg' ausgewählt, da diese sehr aktiv mit dem BUND zusammengearbeitet hatte. Von 69 Innungsbetrieben hatten sich nach Einschätzung des Innungsmeisters etwa ein Drittel der Betriebe bei Einzelmaßnahmen des 'Projekt heimisches Holz' aktiv engagiert. Namentlich konnten diese Betriebe nicht benannt werden, weshalb 23 Innungsbetriebe als Kooperationspartner des 'Projekt heimisches Holz' gewertet und die verbleibenden 46 als Betriebe der regionalen Kontrollgruppe betrachtet wurden. Weiterhin konnte beim 'Projekt heimisches Holz' die regionale Produktkette 'Holzenergie' nicht vollständig abgebildet werden. Bei den Experteninterviews hatte sich gezeigt, daß das Kooperationsteilprojekt 'Regionales Brennholz', bei dem sieben Märkte der OBI-Kette regionales Brennholz in ihr Produktsortiment aufnahmen, aufgrund fehlender Nachfrage eingestellt wurde. Insbesondere aufgrund der Einschränkung auf eine einzige Zimmereiinnung reduzierte sich die Anzahl der insgesamt 252 identifizierten Kooperationspartnerbetriebe auf 128 angeschriebenen Betriebe des 'Projekt heimisches Holz'.

Die Betriebe der regionalen Kontrollgruppe wurden regional gewichtet durch eine Zufallswahl ausgewählt. Hierbei dienten die 'Gelben Seiten' als Datenquelle.<sup>280</sup> In Abhängigkeit von der jeweiligen Anzahl von Initiativenmitgliedsbetrieben einer Branchengruppe in einem Postleitzahlenbereich, wurden durch eine Zufallsauswahl Betriebe für die regionale Kontrollgruppe im selben Postleitzahlenbereich ausgewählt. Durch dieses Auswahlverfahren sollte zum einen die unterschiedliche räumliche Verteilung der Initiativenmitgliedsbetriebe und zum anderen intraregionale Unterschiede berücksichtigt werden.

---

<sup>280</sup> <http://www.gelbeseiten.de/>

### 3.5.4 Durchführung und Auswertung der Betriebsbefragung

Die Fragebögen wurden am 04.02.2002 postalisch versandt. Hierfür wurde ein Umschlag im Format DIN A-5 verwendet, der neben dem Fragebogen ein Anschreiben und ein C-6 Kuvert zur Rückantwort mit einem Freimachungsvermerk enthielt. Die ersten Fragebögen gingen am 08.02.2002 ein. Nach einem Rücklauf von 102 auswertbaren Fragebögen wurde am 21.02.2002 eine Nachfabaktion durchgeführt. Hierbei wurde eine kombinierte Danksagungs- und Erinnerungskarte an alle Betriebe versandt, in der nochmals eindrücklich um die Beantwortung des Fragebogens gebeten wurde.

Von den 877 angeschriebenen Betrieben gingen insgesamt 145 auswertbare Fragebögen ein. Dies entspricht einem Gesamtrücklauf von 16,5% auswertbarer Fragebögen. Weiterhin kamen 35 Fragebögen zurück, die nicht zur Auswertung herangezogen werden konnten. Neben drei Fragebögen, die unvollständig beantwortet waren, hatten die restlichen angeschriebenen Betriebe ihren Betrieb aufgegeben oder waren aufgrund der 'Gelben Seiten' einer falschen Branche zugeordnet worden. Mit der Rücksendung der nicht auswertbaren Fragebögen reagierten somit rund ein Fünftel der angeschriebenen Betriebe auf die Befragung (20,5%). In der nachfolgenden Tabelle 6 sind die angeschriebenen Betriebe und der jeweilige Rücklauf nach Initiativenzugehörigkeit und Branchengruppe dargestellt.

	Holzkette Schwarzwald e.V. Region Südschwarzwald						Projekt heimisches Holz Region Bodensee-Oberschwaben					
	Mitglieder			Nichtmitglieder			Kooperationspartner			Nicht-Kooperationspartner		
	Ange-schrie-ben	Rück-lauf	Rück-lauf- quote	Ange-schrie-ben	Rück-lauf	Rück-lauf- quote	Ange-schrie-ben	Rück-lauf	Rück-lauf- quote	Ange-schrie-ben	Rück-lauf	Rück-lauf- quote
<b>Forstbetriebe</b>	27	12	44%	53	18	34%	14	5	36%	11	7	64%
<b>Sägewerke</b>	26	8	31%	53	4	8%	37	6	16%	68	8	12%
<b>Zimmereien</b>	21	6	29%	54	6	11%	34	1	3%	99	14	14%
<b>Schreinereien</b>	28	5	18%	87	6	7%	26	6	23%	111	11	10%
<b>Planer</b>	12	5	42%	33	2	6%	17	4	24%	35	6	17%
<b>Holzenergie</b>	14	4	29%	17	1	6%	-	-	-	-	-	-
<b>Summe</b>	<b>128</b>	<b>40</b>	<b>31%</b>	<b>297</b>	<b>37</b>	<b>12%</b>	<b>128</b>	<b>22</b>	<b>17%</b>	<b>324</b>	<b>46</b>	<b>14%</b>

**Tabelle 6:** Angeschriebene Betriebe nach Branchengruppen und eingegangener auswertbarer Rücklauf. Quelle: Eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Die eingegangenen Fragebögen wurden überwiegend von den Eigentümern des Betriebes (n: 106) oder den Geschäftsführern bzw. leitenden Angestellten der Betriebe (n: 27) beantwortet. Die Sachkosten der Betriebsbefragung für die Fragebogenerstellung, den Versand und das Nachfassen ohne Personalkosten beliefen sich auf 13,65 € pro auswertbaren Fragebogen.

Die eingegangenen Fragebögen wurden nach zeitlichem Eingang numeriert, kodiert und mit dem Statistikprogramm SPSS 10.0 ausgewertet.<sup>281</sup> Aufgrund der weit unter den Erwartungen liegenden Beteiligungsquote und der heterogenen Häufigkeitsverteilung auf die einzelnen Branchengruppen mußte die ursprünglich verfolgte branchenspezifische Auswertung entlang der forst- und holzwirtschaftlichen Produktketten verworfen werden.<sup>282</sup> Für die Analyse wurde deshalb ausschließlich eine Differenzierung in Initiativenmitgliedsbetriebe und regionalen Kontrollgruppen vorgenommen.

---

<sup>281</sup> Einen umfassenden Überblick zum Statistikprogramm SPSS 10.0 bieten BÜHL, A. & ZÖFEL, P. (2000).

<sup>282</sup> In Folge dessen wurden einzelne, ausschließlich branchenspezifische Fragestellungen, nicht ausgewertet.

## 4 Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen

Die nachfolgende Ergebnisdarstellung gliedert sich in fünf Teile. Nach einer Einordnung der beiden Fallbeispielinitiativen ins bestehende Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen, werden die identifizierten Potentiale und Defizite der beiden Untersuchungsregionen aus Sicht der Forst- und Holzwirtschaft vorgestellt. Danach werden ausgewählte Befragungsergebnisse von STEINERT (2002) zu Konsumentenpräferenzen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' skizziert. Der vierte Teil widmet sich der Mitgliedschaft in forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen. Hierbei werden die Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und die Kooperationspartner des 'Projektes heimisches Holz' anhand ihrer regionalen Kontrollgruppen vergleichend beschrieben sowie Stärken und Schwächen der beiden Initiativen identifiziert. Abschließend werden ermittelte Wirkungen der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene vorgestellt: Initiativenwirkungen bei der Aktivierung von 'Absatzpotentialen' und von 'Synergiepotentialen'.

### 4.1 Einordnung der Fallbeispielsinitiativen

Einen fundierten Gesamtüberblick über die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen im Bundesgebiet bietet die wissenschaftliche Arbeit von PIESCH (1998).<sup>283</sup> Die Dokumentationen des HAF (2000)<sup>284</sup> und des DVL (1998)<sup>285</sup> beschränken sich auf kurze Beschreibungen von Einzelinitiativen. HAGEN und HÖRMER (1999) beschreiben den Kommunikationsprozeß forst- und holzwirtschaftlicher Akteure bei der Entwicklung von regionalen Herstellerrichtlinien anhand von zwei Fallbeispielsinitiativen.<sup>286</sup> BRENDLE (1999) stellt eine forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiative im Zusammenhang mit Modellprojekten, die einen Ausgleich der Interessen von Naturschutz und Naturnutzern suchen, vor.<sup>287</sup>

---

<sup>283</sup> PIESCH (1998) identifizierte 32 forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen im Bundesgebiet und befragte 24 Initiativenvertreter. Hierbei konnten Aussagen zur Gründung, den regionalen Rahmenbedingungen, den beteiligten Akteuren, den Zielen und Aufgabenfeldern, der Organisationsform und der Finanzierung der Initiativen getroffen werden [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 45 ff.]. Aufbauend auf diesen Ergebnissen wurde am Institut für Forstpolitik, Arbeitsbereich Markt und Marketing, eine Dokumentation erstellt, die fortlaufend erweitert wird. Ebenso entstanden auf dieser Datengrundlage Veröffentlichungen von BECKER, M. (2000a) und BECKER, M. & SEINTSCH, B. (2000).

<sup>284</sup> In der Dokumentation des HAF sind beispielhaft 33 Initiativen beschrieben.

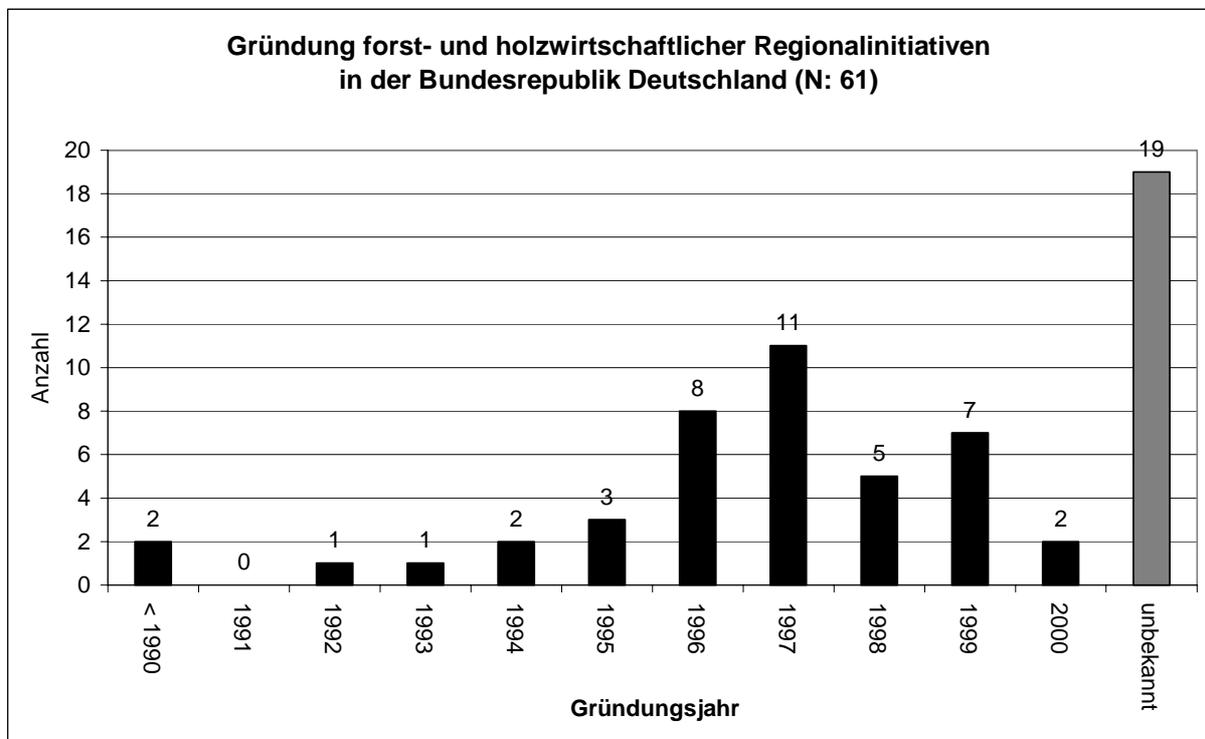
<sup>285</sup> In der Dokumentation des DVL sind 233 Regionalinitiativen bzw. -projekte, insbesondere aus dem land- und ernährungswirtschaftlichen Bereich, beschrieben. Hierin sind lediglich drei forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen enthalten.

<sup>286</sup> HAGEN & HÖRMER untersuchten die in Bayern ansässigen Regionalinitiativen 'Altmühltaler Holz' (Landkreis Kehlheim) und 'BRUCKER LAND Holz' (Landkreis Fürstenfeldbruck).

<sup>287</sup> BRENDLE, U. (1999) beschreibt das 'Projekt heimisches Holz' in der Region 'Bodensee-Oberschwaben', welches auch in der vorliegenden Arbeit als Fallbeispiel untersucht wurde.

#### 4.1.1 Gründung und zeitliche Entwicklung

Nach BECKER (2000a) erfolgte die Gründung der meisten Initiativen nicht aufgrund förmlicher Beschlüsse von Gremien, sondern durch den meist spontanen Einsatz von Einzelpersonen. An den Gründungen der Initiativen waren stets Akteure aus der Forst- und Holzwirtschaft beteiligt, aber auch eine Vielzahl anderer Initiatoren. Zum Gründungszeitpunkt lagen den Initiativen nur in wenigen Fällen regionalwirtschaftliche Studien zur Rolle der Forst- und Holzwirtschaft vor. Bedeutendste Faktoren, die zur Gründung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen motiviert haben, sind wahrgenommene ungenutzte Potentiale und Defizite in den Regionen [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149 f.]. In Abbildung 8 sind die Gründungsjahre von 42 Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft dargestellt. Die Gründungswelle setzte Mitte der 1990er Jahre ein und vollzog sich parallel zur Gründung land- und ernährungswirtschaftlicher Regionalinitiativen [vgl. DVL (1998)].



**Abbildung 8:** Gründung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen im Bundesgebiet (N: 61). Quelle: eigene Erhebung

Auslöser zur Gründung der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' war die von den Kommunen Titisee-Neustadt, Löffingen und Lenzkirch 1995 in Auftrag gegebene Studie 'Standortsinitiative Hochschwarzwald' ('EURES-Studie'). Diese zeigt die wirtschaftliche Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft in der Region 'Hochschwarzwald' auf. Neben regionalen Stärken und Potentialen konnte auch aufgezeigt werden, „[...] daß die Region Schwächen aufweist, die eine positive Entwicklung deutlich gefährden können, falls nicht entschlossen gegengesteuert wird.“ [EURES (1997): S. I] Als forst- und holzwirtschaftliche Defizite wurden der Rückgang der Beschäftigtenzahlen, ein Bedeutungsabfall des Werkstoffes 'Holz' in der Region, die unzureichende Kooperation, Kommunikation und Zusammenarbeit sowie Innovations- und Marketingschwächen der Betriebe identifiziert. Der forst- und holzwirt-

schaftliche Bereich wurde als ein regionaler Entwicklungsschwerpunkt empfohlen. Als eine Maßnahme wurde zur Gründung einer 'Hochschwarzwälder Holzkette' geraten, um die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Produktionsstufen in der Region zu stärken [vgl. EURES (1997): S. E-6 f.]. Die Gründung der Initiative wurde durch die Stadt Titisee-Neustadt initiiert und erfolgte im Frühjahr 1997. Die Entwicklung der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' vollzog sich im zeitlichen Verlauf verhältnismäßig konstant. Durch die von der Initiative organisierten Regionalmesse ('Schwarzwälder Holztag'), an der nur Initiativenmitglieder teilnahmeberechtigt sind, wuchs die Mitgliederzahl der Initiative konstant an.<sup>288</sup>

Auslöser zur Gründung des 'Projekt es heimisches Holz' war eine zufällige Messebegegnung eines BUND-Mitarbeiters und des Geschäftsführers des holzbearbeitenden Unternehmens 'Holzindustrie Wolfegg (hiwo)'. Beide Seiten waren auf der Suche nach Kooperationspartnern. Das Holzverarbeitende Unternehmen suchte nach Möglichkeiten, die betriebliche Öffentlichkeitsarbeit für 'Holz' zu verbessern und strebte eine Partnerschaft mit einem Umweltverband an. Der BUND suchte nach Partnern aus der Wirtschaft, um in den Bereichen Ökoaudits, betrieblicher Umweltschutz oder umweltverträgliche Produkte aktiv zu werden. Weiterhin sollte aufgrund der Ergebnisse der Studie 'Zukunftsfähiges Deutschland'<sup>289</sup> ein Projekt zu Stärkung regionaler Wirtschaftsstrukturen initiiert werden. Die Initiativengründung erfolgte Mitte 1996 [vgl. BRENDLE, U. (1999): S. 106]. Da dem 'Projekt heimisches Holz' zum Gründungszeitpunkt keine regionalwirtschaftlichen Planungsgrundlagen vorlagen, wurden in Arbeitskreisen der Initiativenbeteiligten regionalwirtschaftliche Problemanalysen durchgeführt und Sekundärdaten analysiert. Diese Auswertungen besitzen aber nicht die erforderliche Differenzierung.<sup>290</sup> Die Entwicklung des 'Projekt es heimisches Holz' erfolgte in vier Phasen:

#### 1.) Vorlaufphase (1995-1996)

In der Vorlaufphase wurde die inhaltliche Konzeption für das 'Projekt heimisches Holz' erarbeitet und nach Möglichkeiten für eine Drittmittelfinanzierung gesucht [vgl. BRENDLE, U. (1999): S. 103].

#### 2.) 'hiwo-Phase' (1996-1997)

Diese Phase war geprägt von der engen Zusammenarbeit zwischen dem BUND und dem holzbearbeitenden Unternehmen 'hiwo'. Das Unternehmen übernahm in dieser Phase einen Großteil der Projekt-

---

<sup>288</sup> Aufgrund des Mitgliederwachstums und der damit verbundenen räumlichen Ausdehnung wurde die Initiative, die ursprünglich 'Hochschwarzwälder Holzkette e.V.' hieß, in 'Schwarzwälder Holzkette e.V.' umbenannt, um den neu hinzukommenden Mitgliedern eine größere Identifikationsmöglichkeit zu bieten.

<sup>289</sup> Die Studie 'Zukunftsfähiges Deutschland' wurde vom BUND und MISERIOR in Auftrag gegeben und durch das 'Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie' erstellt [vgl. BUND & MISERIOR (1996)].

<sup>290</sup> In den Auswertungen des 'Projekt heimisches Holz' wurde die besondere Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft für die Region als Potential identifiziert. Als bedeutendste Defizite wurden eine unbefriedigende Zusammenarbeit und ein unzureichender Wissenstransfer der regionalen Forst- und Holzwirtschaft sowie ein betrieblicher Modernisierungsbedarf herausgestellt.

kosten, wodurch auch ein hauptamtlicher BUND-Projektbearbeiter finanziert werden konnte [vgl. BRENDLE, U. (1999): S. 103]. Der erkennbare Schwerpunkt des 'Projektes heimisches Holz' lag in dieser Phase im Produktbereich 'Holzbau', insbesondere da 'hiwo' ein bedeutender regionaler Zulieferbetrieb in diesem Segment war und seine Kunden in die Initiative mit einbrachte. Der Wirkungsbereich der Initiative konzentrierte sich zu dieser Zeit stark auf die Region 'Oberschwaben'; speziell auf den Bereich 'Ravensburg-Wolfegg'.<sup>291</sup>

### 3.) Phase 'Zukunftsfähiger Bodensee' (1998-2000)

Die dritte Phase war geprägt durch die Einbindung des 'Projektes heimisches Holz' in das Entwicklungsprojekt 'Zukunftsfähiger Bodensee' und den späteren Rückzug von 'hiwo' als Kooperationspartner des BUND. Durch die Integration des 'Projektes heimisches Holz' in das Entwicklungsprojekt 'Zukunftsfähiger Bodensee'<sup>292</sup> konnte die Finanzierung einer hauptamtlichen BUND-Projektbearbeiterstelle zeitlich befristet sichergestellt werden [vgl. BRENDLE, U. (1999): S. 103]. In dieser Phase zog sich 'hiwo' als maßgeblicher Kooperationspartner des BUND zurück, da sich die innerbetrieblichen Zielsetzungen geändert hatten. Durch das Ausscheiden von 'hiwo' fand eine thematische Uorientierung der Initiative auf den Bereich 'Möbelbau' und hierbei vor allem auf Maßnahmen zur 'Förderung der Verwendung von rotkerniger Buche' statt. Da das 'Projekt heimisches Holz' von seiten des BUND auch als Modellprojekt zur Initiierung weiterer ökologisch orientierter Regionalinitiativen beabsichtigt war, ist in dieser Phase auch ein zunehmend überregionales Engagement zu beobachten.<sup>293</sup>

### 4.) Ende des 'Projektes heimisches Holz' (2000)

Mit Auslaufen der Finanzierung durch das Entwicklungsprojekt 'Zukunftsfähiger Bodensee' im Jahr 2000 konnte vom BUND keine weitere Drittmittelfinanzierung sichergestellt werden. Das BUND-Engagement wurde deshalb eingestellt.

---

<sup>291</sup> In Wolfegg befand sich der Unternehmenssitz von 'hiwo'.

<sup>292</sup> Das Entwicklungsprojekt 'Zukunftsfähiger Bodensee' wurde von der 'Bodensee-Stiftung' initiiert und von der 'Deutschen Bundesstiftung Umwelt' finanziert.

<sup>293</sup> Beispielsweise wurde die Gründung der Regionalinitiative 'Einheimisches Qualitätsholz' (Baden-Württemberg, Landkreis Reutlingen), an der auch der BUND beteiligt ist, stark durch das 'Projekt heimisches Holz' beeinflusst. [siehe HAF (2000): S. 29]

#### 4.1.2 Die 'Region' als Wirkungsbereich der Initiativen

PIESCH (1998) erfaßte in seiner Befragung den Wirkungsbereich, in dem forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen ihre Aktivitäten entfalten (Tabelle 7).

Einflußbereich	10-24 km	25-49 km	50-74 km	> 75 km	Bundesland
Anzahl der Nennungen	3	2	5	6	8

**Tabelle 7:** Räumlicher Einflußbereich, in dem die Initiativenaktivitäten entfaltet werden (n=24). Quelle: PIESCH, St. (1998): S. 46

Unbekannt an den Ergebnissen von PIESCH (1998) ist, inwiefern weit entfernte Einzelaktivitäten der Initiativen in die Bestimmung des räumlichen Einflußbereiches einfließen sind. Auch seitens der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und des 'Projektes heimisches Holz' fanden bundesweit Einzelaktivitäten statt. Überwiegend zeichnet sich die Abgrenzung der 'Region' bzw. des 'Wirkungsbereiches' forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen durch Offenheit und Unbestimmtheit aus. Nur von wenigen Einzelinitiativen wurde eine detailliertere Festlegung ihres Wirkungsbereiches vorgenommen.<sup>294</sup>

In der vorliegenden Arbeit wurde die Abgrenzung der 'Region' der Fallbeispielsinitiativen methodisch anhand 1.) des Wirkungsbereiches der Initiativenaktivitäten und 2.) des Wohnsitzes der Mitglieder vorgenommen [vgl. Kap. 3.1.3]. Hierbei konnte als Wirkungsbereich der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' der 'Südschwarzwald' und als Wirkungszentrum die Stadt Titisee-Neustadt identifiziert werden.

Da der BUND im zeitlichen Verlauf mit wechselnden Partnern in unterschiedlichen Kooperationsteilprojekten zusammengearbeitet hat, läßt sich der 'regionale Wirkungsbereich' des 'Projektes heimisches Holz' nur eingeschränkt präzisieren. Erschwerend kommt hinzu, daß die Initiative gegen Ende zunehmend landes- und bundesweit aktiv war. Als 'Wirkungsbereich' des 'Projektes heimisches Holz' konnten schwerpunktmäßig die Landkreise Konstanz, Bodensee und Ravensburg identifiziert werden. Der 'Wirkungsbereich' umfaßt somit die Region 'Bodensee-Oberschwaben'. Seitens des BUND lag das 'Wirkungszentrum' die gesamte Zeit über in 'Radolfzell-Möggingen', im dortigen Naturschutzzentrum des BUND. In Abbildung 9 sind auf der Landkreiskarte von Baden-Württemberg der 'Wirkungsbereich' und das 'Wirkungszentrum' der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und des 'Projektes heimisches Holz' graphisch dargestellt.

<sup>294</sup> Überwiegend handelt es sich hierbei um Initiativen, die in ihrem Marketing regionale Holzvermarktungsetiketten verwenden. Bei diesen Initiativen bezieht sich die Gebietskulisse der 'Region' überwiegend auf politisch-administrative Grenzen (z.B. Landkreise) und auf Schutzgebiete (z.B. Biosphärenreservate).



**Abbildung 9:** Region 'Südschwarzwald' der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und Region 'Bodensee-Oberschwaben' des 'Projekt es heimisches Holz'. Quelle: eigene Erhebung

In Bezug auf die 'regionale Identität' der Mitglieder entstand bei den Experteninterviews der Eindruck, daß sich der Wirkungsbereich der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' mit der 'regionalen Identität' der Befragten deckt (Selbstverständnis als 'Schwarzwälder'). Der Wirkungsbereich des 'Projekt es heimisches Holz' stimmte hingegen nicht mit der 'regionalen Identität' aller Beteiligten überein.

#### 4.1.3 Zielsystem der Initiativen

Auf die Zielsysteme forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen wurde bereits eingegangen [vgl. Kap. 1.2]. Die nachfolgend dargestellten Zielsetzungen der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und des 'Projekt es heimisches Holz' decken sich weitgehend mit den Zielsetzungen des Gesamtspektrums forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen.

Die Zielsetzungen der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' sind in der Vereinssatzung unter § 2 'Zweck und Aufgabe' formuliert: „Der Zweck des Vereines ist es, Maßnahmen zu fördern, daß Holz aus dem Hochschwarzwald möglichst viel verwendet wird, insbesondere:

- a.) Forst- und Holzbetriebe zusammenzuführen, damit der Bedarf an Holz gegenseitig und auf kurzem Wege gedeckt wird (regionale Bedarfsdeckung).
- b.) Holz aus dem Hochschwarzwald innerhalb und außerhalb der Region besser zu vermarkten (Informationen, Veranstaltungen, Werbung),

- c.) Den Absatz der regional hergestellten Produkte überregional zu verbessern (Qualitätszeichen Holzkette Hochschwarzwald)
- d.) Den Standort Hochschwarzwald für Betriebe, die Holz erzeugen, be- oder verarbeiten und die als Planer und Dienstleister mit der Holzwirtschaft zu tun haben, zu erhalten und auszubauen.
- e.) Für Holzberufe und die Ausbildung zu werben, die Information zum Einsatz von Holz und über die 'Holzwirtschaft' zu koordinieren.
- f.) Mit gleichartigen Institutionen in anderen Regionen des In- und Auslandes Kontakt zu pflegen.
- g.) Förderung der Verwendung von Holz als Energieträger.“

In den Experteninterviews wurden die Initiativvertreter der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' auch nach den verfolgten Zielen befragt, um Zielprioritäten und weitere Ziele zu identifizieren. Die von der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' primär verfolgten Ziele sind demnach:

- Förderung der Regionalwirtschaft und des regionalen Arbeitsmarktes
- Förderung der regionalen Holzverwendung
- Förderung eines gemeinsamen Marketings und gemeinsamer Absatzförderung
- Öffentlichkeitsarbeit für Holz 'regionaler Herkunft' und die Forst- und Holzwirtschaft der Region
- Zusammenführung der regionalen Betriebe und Intensivierung der Zusammenarbeit
- Politische Lobbyarbeit für Holz

Für das 'Projekt heimisches Holz' liegen schriftlich fixierte Ziele in verschiedenen Veröffentlichungen und internen Papieren vor.<sup>295</sup> Die dort aufgeführten Ziele der Initiative weichen z.T. voneinander ab. Von globalen Oberzielen wie Trinkwasser-, Klima-, Ressourcen- und Naturschutz abgeleitet, finden sich nachfolgende Zielsetzungen mit Bezug zur regionalen Forst- und Holzwirtschaft:

- Förderung naturnaher Waldwirtschaft
- Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen, insbesondere im ländlichen Raum
- Wertschöpfung im ländlichen Raum
- Förderung einer verstärkten Verwendung von heimischem (regionalem) Holz
- Förderung einer ressourcenschonenden Kreislaufwirtschaft
- Förderung von Lebensqualität und Gesundheitsschutz
- Förderung von Kooperationen

In den Experteninterviews mit Vertretern des 'Projektes heimisches Holz' wurden als verfolgte Zielsetzungen der Initiative genannt:

- Förderung der regionalen Holzverwendung
- Förderung einer forst- und holzwirtschaftlichen Kreislaufwirtschaft in der Region

---

<sup>295</sup> HAF (2000): S. 34; BUND- Broschüren; interne Papiere

- Öffentlichkeitsarbeit für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' und die Forst- und Holzwirtschaft der Region
- Förderung einer ökologischen Waldbewirtschaftung
- Steigerung der regionalen Wertschöpfung
- Förderung der regionalen Holzvermarktung

Im Vergleich zeigt sich beim 'Projekt heimisches Holz' ein Fokus auf den ökologischen Bereich. Hierfür dürfte maßgeblich die Partizipation des BUND als fokaler Akteur verantwortlich sein. Vom BUND wurde durch sein Engagement die Implementierung einer natur-, umwelt- und ressourcenschonenden Wirtschaftsweise der regionalen Forst- und Holzwirtschaft angestrebt.<sup>296</sup>

#### 4.1.4 Strategien und Instrumente

Die strategischen Handlungsmuster forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen zur Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' wurden bereits beschrieben [vgl. Kap. 2.2.3]. Bei der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und beim 'Projekt heimisches Holz' liegen hierzu keine schriftlich fixierten Strategiefestlegungen vor, weshalb nach diesen in den Experteninterviews gefragt wurde. Die von den befragten Initiativenvertretern skizzierten Handlungsstrategien zur Förderung der Verwendung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' wichen hierbei nicht von den idealtypisch dargestellten Marketingstrategien des Gesamtspektrums ab. Als strategischer Ansatz zur Aktivierung von 'Synergiepotentialen' wurde von Vertretern beider Initiativen die Zusammenführung von forst- und holzwirtschaftlichen und anderen Akteuren der Region betont.

Beide Fallbeispielsinitiativen zeichnen sich durch ein breites Spektrum von Marketinginstrumenten aus, die überwiegend der 'Kommunikationspolitik' zuzuordnen sind und hauptsächlich auf die Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' zielen. Im Gegensatz zu anderen Regionalinitiativen findet weder bei der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' noch beim 'Projekt heimisches Holz' bei der Angebotspolitik initiativeneigene 'Produktmarkierungen' (z.B. 'Dachmarken' oder andere Holzvermarktungsetiketten) Verwendung. Ebenso sind von beiden Fallbeispielsinitiativen keine verbindlichen Regionalitäts- und Produktionsrichtlinien mit entsprechenden Kontrollsystemen entwickelt worden.

---

<sup>296</sup> Vom 'Projekt heimisches Holz' wurden tendenziell stärker 'Spezialthemen', wie z.B. die Förderung der Verwendung rotkerniger Buche, besetzt. Die verfolgten Ziele des 'Projekt heimisches Holz' sind durch die Einbindung und führende Rolle des BUND ökologisch orientiert. Wirtschaftliche Ziele begründen sich BUND-seitig primär darin, ökologisch wünschenswerten Bewirtschaftungs- und Konsumformen die wirtschaftliche Grundlage bzw. den wirtschaftlichen Anreiz zu verschaffen.

Die 'Holzkette Schwarzwald e.V.' zeichnet sich seit ihrem Bestehen durch einen verhältnismäßig konstanten Instrumentaleinsatz aus. Die bedeutendsten Instrumente der Initiative sind hierbei:

1.) 'Schwarzwälder Holztage'

Bei den 'Schwarzwälder Holztagen' handelt es sich um eine, durch die Initiative im zweijährigen Turnus organisierte, forst- und holzwirtschaftliche Regionalmesse. Teilnahmeberechtigt sind ausschließlich Mitgliedsbetriebe.

2.) 'Schwarzwälder Holzbörse'

Die Zeitschrift 'Schwarzwälder Holzbörse' ist das Vereinsorgan der 'Holzkette Schwarzwald e.V.'.<sup>297</sup> Diese Initiativenzeitschrift wird kostenlos durch Auslage in den Geschäftsräumen der Initiativenmitglieder und in den öffentlichen Gebäuden der Mitgliedsgemeinden verteilt. Die Finanzierung erfolgt über Werbeanzeigen. Neben initiativeninternen und allgemeinen forst- und holzwirtschaftlichen Themen sind die 'Biete-Suche'-Anzeigen bemerkenswert, mit denen versucht wird, die gegenseitige regionale Bedarfsdeckung der Betriebe zu steigern.

3.) Inter- und Intranetseite

Als weiteres Instrument ist die Internetpräsenz der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' zu nennen.<sup>298</sup> Diese bietet den Mitgliedsbetrieben zugleich Intranet-Funktionen zu internen Kommunikation.

4.) 'Holzstammtische'

Bei den 'Holzstammtischen' handelt es sich um Vortragsreihen zu forst- und holzwirtschaftlichen Themen, zu denen Mitgliedsbetriebe und weitere Interessierte eingeladen werden. Die 'Holzstammtische' zielen vor allem auf eine Qualifizierung und den gegenseitigen Informations- und Erfahrungsaustausch.

5.) Ausstellungen

Von der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' werden regelmäßig Ausstellungen zu forst- und holzwirtschaftlichen Themen organisiert (z.B. in Banken und Gemeindeverwaltungen).

Das Aktivitätsspektrum des 'Projektes heimisches Holz' war bedeutend umfangreicher als bei der 'Holzkette Schwarzwald e.V.'. Aufgrund der wechselnden Zusammenarbeit des BUND mit unterschiedlichen Kooperationspartnern in verschiedenen Teilprojekten, häufig einmalig durchgeführten Maßnahmen und einer teilweise fehlenden Dokumentation, lassen sich die eingesetzten Instrumente

---

<sup>297</sup> Die 'Schwarzwälder Holzbörse' erscheint vierteljährlich. Die Auflage beträgt zwischen 1.000 und 1.500 Stück.

<sup>298</sup> <http://www.holzkette.de/>

des 'Projekt es heimisches Holz' nicht im selben Maße nachvollziehen wie bei der 'Holzkette Schwarzwald e.V.'. Beispielhaft soll deshalb anhand der Jahresplanung 1997 das Aktivitätsspektrum des 'Projekt es heimisches Holz' aufgezeigt werden.

1.) Messestände, Sonderschauen und Ausstellungen

Im Jahr 1997 beteiligte sich das 'Projekt heimisches Holz' an acht Regionalmessen und organisierte vier Ausstellungen zu forst- und holzwirtschaftlichen Themen der Region.

2.) Öffentliche Vorträge und Podiumsdiskussionen

Die Initiative richtete rund 20 verschiedene Vorträge und Podiumsdiskussionen aus bzw. nahm an diesen gestaltend teil.

3.) Arbeitskreise und Gesprächsrunden mit Branchenverbänden

In der Jahresplanung von 1997 sind ebenfalls rund 20 Termine für Arbeitskreise und Gesprächsrunden der BUND-Projektbearbeiter mit regionalen Branchenvertretern aufgelistet.

4.) Prospekte und Publikationen

Vom BUND wurden zahlreiche Prospekte und Informationsbroschüren selbständig oder in Zusammenarbeit mit der Forst- und Holzwirtschaft erstellt (z.B. Anbieterlisten).

5.) Allgemeine Pressearbeit und Pressekonferenzen

Der BUND war die gesamte Zeit über sehr presseaktiv. Die selbst erhobene Pressewirksamkeit des 'Projekt es heimisches Holz' kommt durch 180 Beiträge in der Tages- und Fachpresse, 18 Rundfunkbeiträge und 3 Fernsehbeiträge im Zeitraum von Mai 1996 bis September 1997 zum Ausdruck.

6.) Lobbyarbeit

Der BUND betrieb im Rahmen des 'Projekt es heimisches Holz' eine aktive Lobbyarbeit (z.B. durch Präsentationen bei einzelnen Landtagsfraktionen).

#### **4.1.5 Organisation, Strukturen und Finanzierung**

Die dominierende Rechtsform des Gesamtspektrums forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen war 1998 bei zwei Drittel aller Initiativen die 'Gesellschaft bürgerlichen Rechts' ('GbR'), gefolgt von einem Viertel mit der Rechtsform des 'eingetragenen Vereins' ('e.V.'). Die 'Gesellschaft mit beschränkter Haftung' ('GmbH') ist nur in Einzelfällen vorzufinden. Eine haupt- oder nebenberufliche Geschäftsführung der Regionalinitiativen stellte bei der bundesweiten Befragung von PIESCH (1998) die Ausnahme dar. Überwiegend wurde die Geschäftsführung der Initiative ehrenamtlich oder im

Rahmen der beruflichen Funktion (z.B. als Bediensteter der Landesforstverwaltung) durchgeführt [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 64 ff.].

Die finanzielle Basis aller Initiativen ist als schwach zu beurteilen. Das Budget im Jahr 1998 reichte von DM 1.000,- bis DM 200.000,- (bzw. € 500,- bis € 100.000). Je ein Viertel der Regionalinitiativen finanzierte sich vollständig privat oder öffentlich. Beim Rest lagen in verschiedenen Kombinationen Mischformen vor. Obwohl von PIESCH (1998) der Eigenfinanzierungsanteil der forst- und holzwirtschaftlichen Initiativen nicht erhoben wurde, dürfte für fast alle Initiativen eine private oder öffentliche Drittmittelfinanzierung den Hauptanteil des Budgets ausmachen. Nur etwa die Hälfte der Initiativen erhob überhaupt finanzielle Beiträge von ihren Mitgliedern. Hierbei forderte nur ein Drittel der Initiativen regelmäßig oder fallweise eingeforderte Pflichtbeiträge von ihren Mitgliedern [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 69 f.].

Die 'Holzkette Schwarzwald e.V.' weist einen vierköpfigen Vorstand und einen siebenköpfigen Beirat, welcher die beteiligten Branchen und Institutionen fachlich vertritt<sup>299</sup>, sowie eine Geschäftsstelle auf. Projektbezogen werden zeitlich befristete Arbeitsgruppen aus Vorstand, Beiräten und Mitgliedern eingesetzt. Das Engagement des Vorstandes und des Beirates beruht auf ehrenamtlicher Tätigkeit. Die Finanzierung der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' erfolgt ausschließlich durch den jährlichen Mitgliedsbeitrag in Höhe von € 50,- (bzw. DM 100,-). Dieser ist unabhängig von der Unternehmensgröße oder der Branchenzugehörigkeit für alle Mitglieder gleich. Weiterhin werden einzelne Maßnahmen (z.B. Messestand) durch Umlage unter den beteiligten Betrieben finanziert. Das jährliche Budget der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' ist in Anbetracht der Mitgliederzahl als gering zu beurteilen, zumal die Initiative keine öffentlichen Fördermittel oder sonstige Drittmittel erhält.

Charakteristisch für das 'Projekt heimisches Holz' ist die Zusammenarbeit des BUND mit unterschiedlichen und wechselnden Kooperationspartnern im Rahmen von teilweise zeitlich befristeten Projekten. Ebenso charakteristisch sind die ein bis zwei hauptamtlichen BUND-Projektbearbeiter des 'Projektes heimisches Holz'. Einzelne Kooperationsprojekte im Rahmen des 'Projektes heimisches Holz' entstanden zumeist, in dem forst- und holzwirtschaftliche Problemfelder der Region und Ideen für konkrete Einzelmaßnahmen durch die Kooperationspartner an die BUND-Projektbearbeiter herangetragen wurden. Diese versuchten, weitere Akteure in Arbeitskreisen zusammenzuführen, in denen Strategien und Einzelmaßnahmen abgeleitet wurden. Die BUND-Projektbearbeiter übernahmen hierbei primär koordinierende, moderierende und organisatorische Aufgaben. Die einzelnen Kooperationsprojekte wurden weiterhin seitens des BUND durch eine intensive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit unterstützt. Absicht des BUND war es hierbei, selbsttragende Strukturen aufzubauen und sich nach einer Initiierungsphase

---

<sup>299</sup> Die 'Holzkette Schwarzwald e.V.' hat jeweils einen Beirat für die Forstbetriebe, Sägewerksbetriebe, Zimmerereien, Schreinereien, Planer (Architekten und Bauingenieure), Schulen und Gemeinden. (Stand: 02/2001)

aus diesen Einzelprojekten wieder zurückzuziehen. Aufgrund der Zusammenarbeit des BUND mit wechselnden Kooperationspartnern in verschiedenen Kooperationsprojekten unterscheidet sich das 'Projekt heimisches Holz' signifikant vom Gesamtspektrum. Die Finanzierung des 'Projekt heimisches Holz' speiste sich aus unterschiedlichen Quellen: Für die Personalkosten der BUND-Projektarbeiter kam anfänglich das holzbearbeitende Unternehmen 'hiwo' auf. Mit der Einbindung des 'Projekt heimisches Holz' in das Entwicklungsprojekt 'Zukunftsfähiger Bodensee' erfolgte die Finanzierung durch die 'Deutsche Bundesstiftung Umwelt'. Zusätzlich wurden von verschiedenen Institutionen Fördermittel in unterschiedlichem Umfang zur Finanzierung von Einzelmaßnahmen bereitgestellt [vgl. BRENDLE, U. (1999): S. 104]. Für die Durchführung einzelner Projekte wurden vom BUND Honorare von den beteiligten Kooperationspartnern erhoben.<sup>300</sup> Das finanzielle Engagement des BUND am 'Projekt heimisches Holz' war die gesamte Zeit über aufgrund von fehlenden Eigenmitteln gering. Das Gesamtbudget ist im Vergleich zu den anderen forst- und holzwirtschaftlichen Initiativen jedoch verhältnismäßig hoch. Bemerkenswert am 'Projekt heimisches Holz' ist das zum Teil beträchtliche finanzielle Engagement der Kooperationspartner, wie aus Tabelle 8 ersichtlich wird.

Mittelgeber	1996	1997	1998
Holzbearbeitendes Unternehmen ('hiwo')	60.000	60.000	30.000
Deutsche Umwelthilfe	20.000	10.000	-
Stiftung Naturschutzfonds	20.000	-	-
BUND Landesverband	-	16.000	-
Deutsche Bundesstiftung Umwelt	-	5.000	68.000
ARGE Holz	-	5.000	-
Forstabsatzfonds <sup>301</sup>	-	14.000	20.000
Handelsunternehmen	-	20.000	1.250
Zimmerei-Innung	-	5.000	12.000
Kommunen	-	3.000	-
Architektenkammer	-	-	2.500
Sägergruppe	-	7.000	-
<b>Jährliches Gesamtbudget:</b>	<b>100.000</b>	<b>145.000</b>	<b>133.750</b>

**Tabelle 8:** Mittelgeber des 'Projekt heimisches Holz' in den Jahren 1996 bis 1998 in DM. Quelle: BRENDLE, U. (1999): S. 105

#### 4.1.6 Mitgliederstruktur

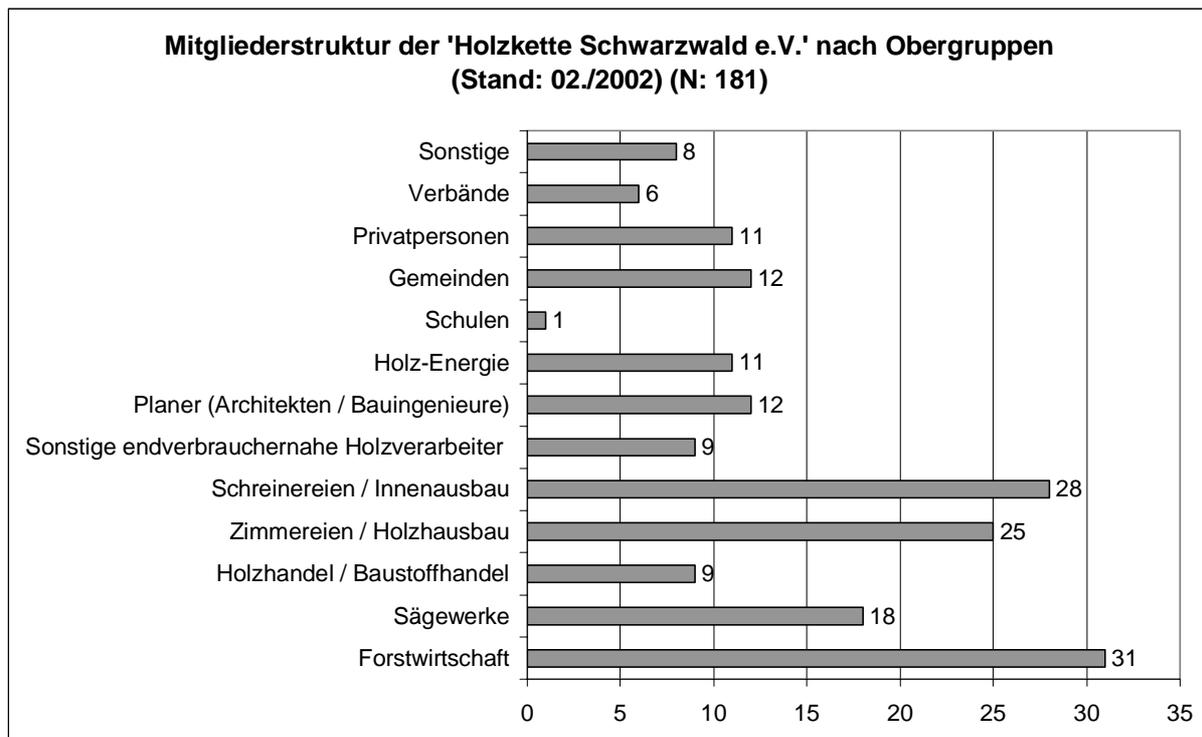
Die Anzahl der Beteiligten an forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen reichte im Jahr 1998 von zwei bis 305 natürlichen und juristischen Personen [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 66 f.]. Das Mitgliederspektrum der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' kann in Anbetracht der Vielzahl von unterschiedlichen Einzelakteuren und Akteursgruppen als sehr breit beurteilt werden, wohingegen das Mitgliederspektrum des 'Projekt heimisches Holz' im Vergleich zum Gesamtspektrum eine Mittelstellung ein-

<sup>300</sup> Beispielsweise wurden Gebühren für die Erstellung und Verbreitung von Anbieterlisten von den Unternehmen bzw. deren Branchenverbänden verlangt oder für die Organisation und Durchführung von Messeauftritten.

<sup>301</sup> Aufgrund einer Gesetzesnovelle wurde der Forstabsatzfonds 1999 in Holzabsatzfonds (HAF) umbenannt.

nehmen dürfte. Beim 'Projekt heimisches Holz' ist die fokale Rolle des BUND hervorzuheben.<sup>302</sup> Fast sämtliche bestehenden Regionalinitiativen zeichnen sich durch eine formal lose Bindung aus. Charakteristisch ist jedoch, daß zwischen sämtlichen Initiativenmitgliedern eine direkte Verbindung besteht. In Bezug auf die Bindung zwischen den Initiativenmitgliedern stellt das 'Projekt heimisches Holz' eine Ausnahme dar. Hier kooperierte der BUND in unterschiedlichen Teilprojekten mit wechselnden Kooperationspartnern, zwischen denen nur über den BUND eine 'teilprojektübergreifende' Verbindung bestand.

Die 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wies im Jahr 2002 181 natürliche und juristische Vereinsmitglieder auf. Die Mitgliederstruktur des Vereins ist aus der nachfolgenden Abbildung 10 ersichtlich, in der die Mitglieder nach Obergruppen zusammengefaßt wurden. Auffällig an der Mitgliederstruktur der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' ist die große Breite von regionalen Akteuren aus unterschiedlichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereichen.

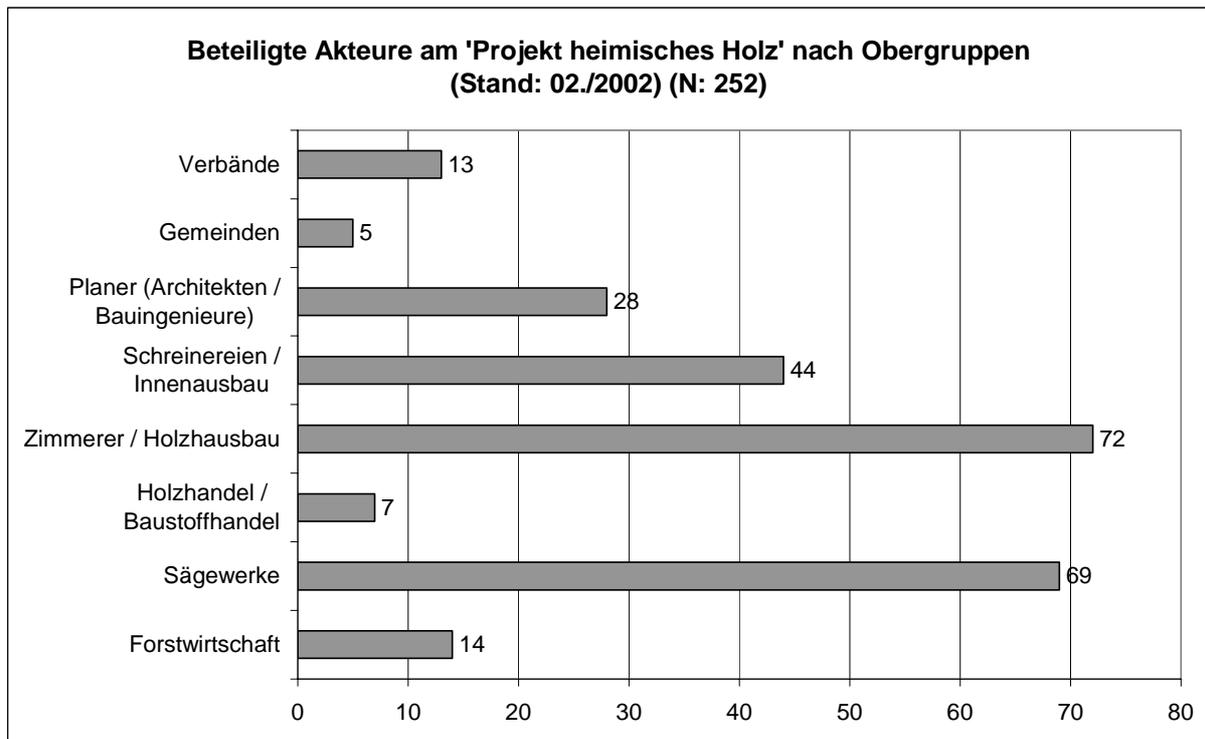


**Abbildung 10:** Mitgliederstruktur der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' (N: 181). Quelle: Eigene Erhebung

Beim 'Projekt heimisches Holz' lassen sich in diesem Sinne keine formalen, festen Mitglieder wie bei der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' identifizieren. Zwischen dem BUND und den am 'Projekt heimisches Holz' beteiligten Kooperationspartnern wurden keine festen, verbindlichen Organisationsstruktu-

<sup>302</sup> Bei den land- und ernährungswirtschaftlichen Regionalinitiativen sind von Seiten der Umweltschutzverbände vor allem Landespflegeverbände an einzelnen Initiativen beteiligt. Auf Bundesebene kommt vor allem dem 'Deutschen Landespflege Verband' (DVL) eine besondere Bedeutung zu. Die DVL Webseite 'REGINET.de' (<http://www.reginet.de/>) bietet den umfassendsten Überblick zu land- und ernährungswirtschaftlichen Regionalinitiativen im Bundesgebiet [vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 63].

ren aufgebaut. Die Zusammenarbeit des BUND mit den unterschiedlichen Kooperationspartnern fand häufig über die regionalen Branchenverbände oder über 'Kontaktvermittler'<sup>303</sup> statt, welche die Einzelmaßnahmen dann mit den Angehörigen ihrer Branche umsetzten. In der nachfolgenden Abbildung sind die 252 Akteure nach Obergruppen dargestellt, bei denen eine direkte oder indirekte Zusammenarbeit mit dem BUND identifiziert werden konnte. Nicht in Abbildung 11 dargestellt ist die Zusammenarbeit des BUND mit Umweltschutzverbänden oder finanzierenden Stiftungen.



**Abbildung 11:** Am 'Projekt heimisches Holz' beteiligte Akteure nach Obergruppen (N: 252). Quelle: Eigene Erhebung

#### 4.2 Regionale Potentiale und Defizite der Fallbeispielsregionen

Zur Identifizierung von forst- und holzwirtschaftlichen Potentialen und Defiziten der Fallbeispielsregionen und deren Ausprägung im 'Südschwarzwald' und in der Region 'Bodensee-Oberschwaben' wurde ein zweistufiges Vorgehen gewählt: In den Experteninterviews mit den Initiativenvertretern wurden regionale Potentiale und Defizite für die verfolgten Initiativenzielsetzungen 'Steigerung der regionalen Holzverwendung' und 'Förderung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft' qualitativ erhoben. In der anschließenden Betriebsbefragung wurde die Ausprägung dieser Faktoren in den Regionen quantifiziert.

<sup>303</sup> z.B. wurden dem BUND-Projektleiter für die Erstellung eines 'Holzbau-Architektenverzeichnis' die Kontakte zu den entsprechenden Planern über einen Architekten vermittelt, der BUND-Mitglied ist.

#### 4.2.1 Regionale Potentiale und Defizite

In den Experteninterviews wurden die Initiativenvertreter nach den bedeutendsten regionalen Potentialen und Defiziten ihrer Region befragt (Fragestellung: *Was sind die bedeutendsten Potentiale (bzw. Defizite) der Region für eine Steigerung der regionalen Holzverwendung sowie für eine Förderung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft?*). Von den zehn Befragten der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wurden 24 regionale Potentiale und 39 regionale Defizite genannt. Die befragten acht Vertreter des 'Projektes heimisches Holz' nannten 30 regionale Potentiale und 28 Defizite der Region 'Bodensee-Oberschwaben'. Da von den Befragten zahlreiche regionale Faktoren genannt wurden, welche sich nicht eindeutig der idealtypischen 'Systematik regionaler Potentialfelder' zuordnen ließen [vgl. Kap. 2.1.1], wurde eine eigene Kategorisierung verwandt, um den forst- und holzwirtschaftlichen Besonderheiten gerechter zu werden (Tabelle 9).

	Holzkette Schwarzwald e.V. Region 'Südschwarzwald'		Projekt heimisches Holz Region 'Bodensee-Oberschwaben'	
	Regionale Potentiale	Regionale Defizite	Regionale Potentiale	Regionale Defizite
<b>Regional vorhandene Holznutzungsmöglichkeiten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantitativ nicht ausgeschöpfte Rohholzvorräte</li> <li>Rundholzqualitäten</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantitativ nicht ausgeschöpfte Rohholzvorräte</li> <li>Rundholzqualitäten</li> <li>Möglichkeiten von 'Holz' für ein nachhaltiges Wirtschaften</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Z.T. unbefriedigende Rundholzqualitäten</li> <li>Im Landesvergleich hohe Rundholzpreise</li> </ul>
<b>Struktur und Situation der regionalen Forst- und Holzwirtschaft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorhandensein sämtlicher Verarbeitungsstufen</li> <li>Leistungsfähigkeit der Betriebe</li> <li>Große Dichte und Anzahl von Betrieben</li> <li>Räumliche Nähe der Betriebe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikations- und Informationsdefizite</li> <li>Mangelnde Zusammenarbeit und Kooperation</li> <li>Marketing- und Absatzschwächen</li> <li>Fehlende Holzverarbeitungsstufen in der Region</li> <li>Fehlende Wettbewerbsfähigkeit regionaler Betriebe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorhandensein von Holzveredelungsbetrieben</li> <li>Leistungsfähigkeit der Betriebe</li> <li>Große Dichte und Anzahl von Betrieben</li> <li>Schlagkräftigkeit einiger Branchenverbände</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kommunikations- und Informationsdefizite</li> <li>Mangelnde Zusammenarbeit und Kooperation</li> <li>Marketingschwächen</li> <li>Fehlende Holzverarbeitungsstufen in der Region</li> <li>Fehlende Wettbewerbsfähigkeit regionaler Betriebe</li> </ul>
<b>Regionale Nachfrage und Konsumenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusätzliche Holzabatzmöglichkeiten sind vorhanden</li> <li>Verbundenheit der Bevölkerung</li> <li>Name der Region für Holzvermarktung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geringe Kaufkraft der Bevölkerung</li> <li>Informationsdefizite der Bevölkerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potentiale für verbesserte Öffentlichkeitsarbeit sind vorhanden</li> <li>Grundsensibilität und Aufgeschlossenheit der Bevölkerung</li> </ul>	
<b>Struktur und geographische Lage der Region</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärke des Tourismus</li> <li>Qualifizierter Arbeitskräftepool</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastrukturschwäche</li> <li>Wirtschaftliche Schwäche der Region</li> <li>Qualitativer und quantitativer Rückgang von Auszubildenden</li> <li>Geographische Lage der Region</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärke des Tourismus</li> <li>Region ist bei Holzverwendung führend</li> <li>Regionalwirtschaftliche Bedeutung von Forst- und Holzwirtschaft</li> <li>Grenzlage ermöglicht Know-how-Transfer</li> <li>Walddreichtum ist Standortvorteil</li> <li>Wald für Naherholung und Tourismus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infrastrukturschwäche der Region</li> <li>Wirtschaftliche Schwäche der Region</li> <li>Grenze ist Exportbarriere</li> </ul>
<b>Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und Wirtschaftsförderung</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fehlende regionale Lobby für Holz</li> <li>Regionale Wirtschaftsförderung</li> <li>Durchsetzungsfähigkeit regionaler Interessen auf Landesebene</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Marktverhalten der Landesforstverwaltung</li> <li>Fehlende finanzielle Vergütung für Schutz- und Erholungsleistungen (Forstbetriebe)</li> <li>Regionale Naturschutzaufgaben</li> </ul>

**Tabelle 9:** Regionale Potentiale und Defizite der beiden Untersuchungsregionen. Quelle: Eigene Erhebungen (Experteninterviews)

### 1.) Regional vorhandene Holznutzungsmöglichkeiten

Bei der Betrachtung der Ergebnisse in Tabelle 9 fallen die weitgehend identischen Einschätzungen der Befragten in der Kategorie 'Regional vorhandene Holznutzungsmöglichkeiten' auf. In beiden Untersuchungsregionen wurden Potentiale der Region für die Forst- und Holzwirtschaft aufgrund der Möglichkeiten zur Steigerung der regionalen Rohholznutzung und qualitativ hochwertiger Rundholzsortimente gesehen. Diese Ergebnisse zeigen Übereinstimmung mit PIESCH (1998), bei dessen Befragung die unausgeschöpften regionalen Rohholznutzungsmöglichkeiten als bedeutendes Potential in den Initiativenregionen identifiziert wurden [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 52 ff.]. Als defizitär wurden in der Region 'Bodensee-Oberschwaben' die im Landesvergleich hohen Rundholzpreise und Rundholzqualitätsprobleme für die Bauholzverwendung erachtet.

### 2.) Struktur und Situation der regionalen Forst- und Holzwirtschaft

Auch bei dieser Kategorie fallen die weitgehend identischen Einschätzungen der Befragten für beide Regionen auf. Unterschiede bestehen nur insofern, als daß in der Region 'Südschwarzwald' die räumliche Nähe der Betriebe zueinander und in der Region 'Bodensee-Oberschwaben' die Schlagkraft einiger Branchenverbände als regionales Potential erachtet wurden. Als forst- und holzwirtschaftliche Potentiale wurde in beiden Untersuchungsregionen das Vorhandensein von Betrieben sämtlicher erforderlicher Verarbeitungsstufen für den Aufbau von regionalen Holzproduktketten und die Erzeugung marktüblicher Holzprodukte, die große Dichte an forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben sowie die Leistungsfähigkeit der regionalen Betriebe als Potentiale betrachtet.<sup>304</sup>

Als defizitär wurde in der Region 'Südschwarzwald' und 'Bodensee-Oberschwaben' das Fehlen von regionalen Holzverarbeitungsbetrieben angeführt, die 'moderne' Holzwerkstoffe produzieren. Weiterhin wurde die Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Betriebe gegenüber überregionalen Konkurrenzanbietern als defizitär eingeschätzt.

### 3.) Regionale Nachfrage und Konsumenten

Im Bereich 'Regionale Nachfrage und Konsumenten' ähneln sich die Einschätzungen der befragten Initiativenvertreter. Potentiale für eine Steigerung der Verwendung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' wurden in beiden Regionen durch eine Intensivierung der Marketingbemühungen erwartet. Demnach sind in beiden Untersuchungsgebieten ungenutzte Absatzpotentiale vorhanden. Auch eine gewisse Verbundenheit und Grundsensibilität der regionalen Bevölkerung für die regionale Forst- und Holzwirtschaft und den Rohstoff 'Holz' läßt sich, trotz etwas divergierender Nennungen, für beide Regionen feststellen. Als weiteres Potential für die Region 'Südschwarzwald' wurde die Nutzung des

---

<sup>304</sup> Unter der Nennung 'Leistungsfähigkeit der regionalen Betriebe' sind primär die als hoch empfundenen Holz- und Holzverarbeitungskapazitäten der Betriebe in den Regionen subsummiert.

Namens 'Schwarzwald' für die Holzvermarktung erachtet und somit auf vorhandene Imagepotentiale der Region bei relevanten Zielgruppen verwiesen.

Defizite der Kategorie 'Regionale Nachfrage und Konsumenten' wurden nur für die Region 'Südschwarzwald' aufgrund einer geringen Kaufkraft der Bevölkerung sowie Informationsdefizite und Vorurteile der regionalen Bevölkerung zur Holzverwendung angeführt.

#### 4.) Struktur und geographische Lage der Region

In der Kategorie 'Struktur und geographische Lage der Region' wurde im 'Südschwarzwald' und 'Bodensee-Oberschwaben' die Stärke der regionalen Tourismusbranche als Potential für die Forst- und Holzwirtschaft betrachtet. Weiterhin wurde in der Region 'Südschwarzwald' der qualifizierte Arbeitskräftepool als förderlicher Faktor betrachtet ('betriebliches Humanpotential'), jedoch auch ein quantitativer und qualitativer Rückgang an regionalen Auszubildenden beklagt.<sup>305</sup>

Die geographische Lage des 'Südschwarzwalde' wurde von den Befragten der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' überwiegend als Defizit empfunden, insbesondere aufgrund von klimatischen Nachteilen und einer gewissen geographischen Ferne zu wichtigen Absatzmärkten. Die Grenzlage der Region 'Bodensee-Oberschwaben' zur Schweiz und zu Österreich wurde aufgrund der Möglichkeiten für einen länderübergreifenden Know-how-Transfer als positiv bewertet, jedoch wurde die Grenze gleichzeitig auch als Exportbarriere für regionale Betriebe empfunden.

#### 5.) Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und Wirtschaftsförderung

Ausschließlich Nennungen von Defiziten erfolgten in beiden Untersuchungsregionen in der Kategorie 'Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und Wirtschaftsförderung'. Im 'Südschwarzwald' wurden eine fehlende regionale Lobby für Forst- und Holzwirtschaft, Versäumnisse der regionalen Wirtschaftsförderung und eine mangelnde Durchsetzungsfähigkeit regionaler Interessen auf Landesebene beklagt. In der Region 'Bodensee-Oberschwaben' wurden das Marktverhalten der Landesforstverwaltung, die fehlende Vergütung für Schutz- und Erholungsleistungen der Forstwirtschaft sowie hohe Naturschutzauflagen für die Betriebe als defizitär empfunden.

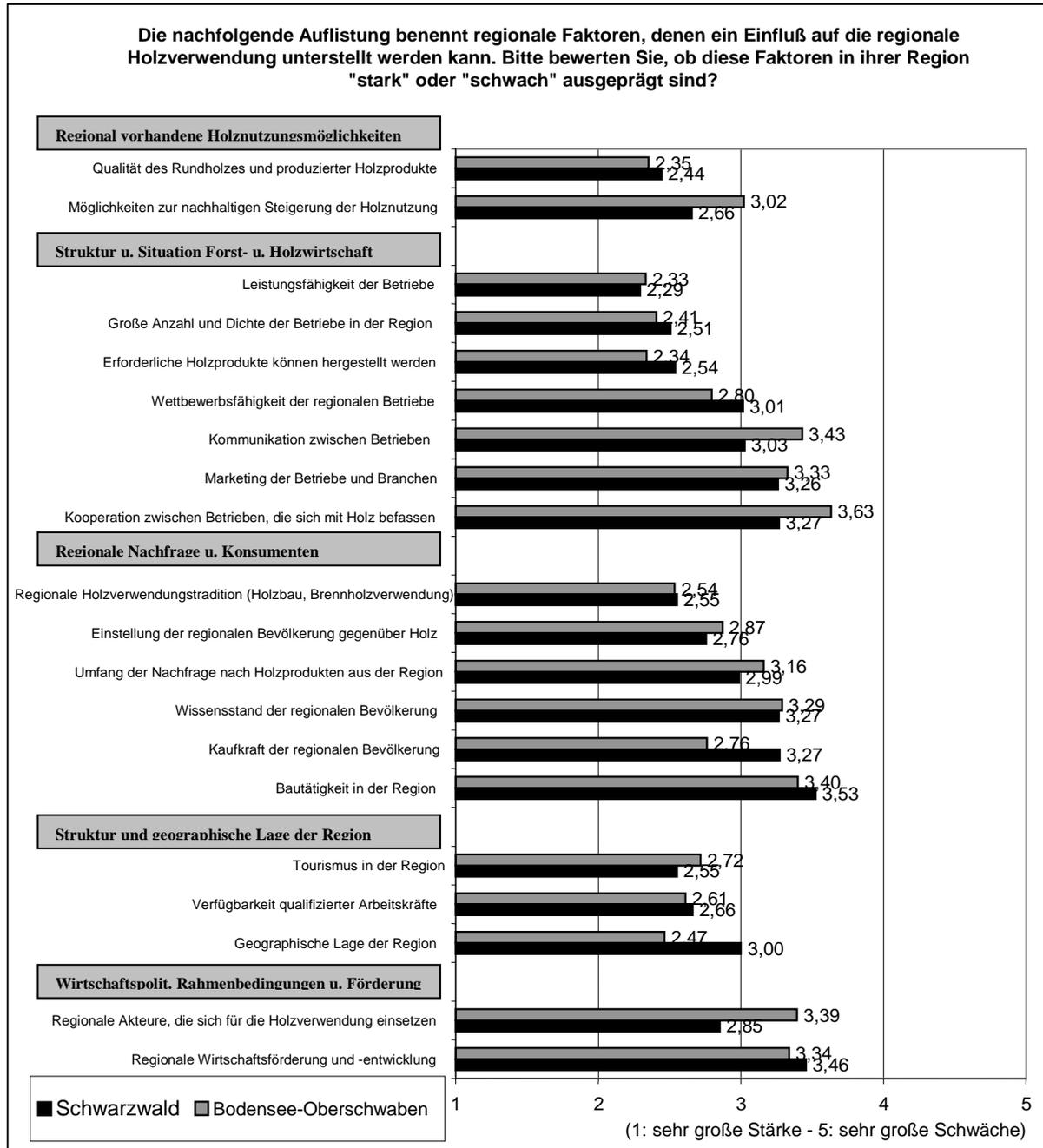
### **4.2.2 Ausprägung forst- und holzwirtschaftlich bedeutsamer Faktoren in den Untersuchungsregionen**

Für die Betriebsbefragung wurden aus den zuvor in den Experteninterviews identifizierten regionalen Potentialen und Defiziten 20 Faktoren ausgewählt und die befragten Betriebe um eine Bewertung der Ausprägung dieser Faktoren gebeten (Fragestellung: *Die nachfolgende Auflistung benennt regionale*

---

<sup>305</sup> Auf diese Problematik wurde bereits in der EURES-Studie verwiesen [vgl. EURES (1997): S. B-36 ff.].

Faktoren, denen ein Einfluß auf die regionale Holzverwendung unterstellt werden kann. Bitte bewerten Sie, ob diese Faktoren in Ihrer Region „stark“ oder „schwach“ ausgeprägt sind. 1: sehr große Stärke – 5: sehr große Schwäche) (Abbildung 12). Da die Antworten der Untersuchungs- und Kontrollgruppe nur in Einzelfällen voneinander abwichen, wurde auf eine differenzierte Darstellung für beide Gruppen verzichtet.



**Abbildung 12:** Ausprägung forst- und holzwirtschaftlich bedeutsamer regionaler Faktoren. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Bei einer ersten Gesamtbetrachtung der Ausprägung regionaler Faktoren fällt auf, daß diese weder als ausgeprägte Stärken noch als Schwächen der Untersuchungsregionen beurteilt wurden. Die Mittelwerte liegen überwiegend sehr nahe am 'neutralen' Skalenwert '3'. In der Region 'Südschwarzwald' wurde

die *Leistungsfähigkeit der Betriebe, die sich mit Holz befassen (Know-how, Produktionskapazitäten, Innovation)* mit einem Mittelwert von 2,29 am positivsten und die *Bautätigkeit in der Region* (Mittelwert: 3,53) am negativsten bewertet. In der Region 'Bodensee-Oberschwaben' betrug die Spannweite der Mittelwerte zwischen der positivsten Bewertung *Leistungsfähigkeit der Betriebe, die sich mit Holz befassen (Know-how, Produktionskapazitäten, Innovation)* (Mittelwert: 2,33) und der negativsten Bewertung *Kooperationen zwischen Betrieben, die sich mit Holz befassen* (Mittelwert: 3,63) rund 1,3 Skalierungsschritte. Im Einzelnen wird die Ausprägung der aufgeführten regionalen Faktoren in den beiden Untersuchungsregionen wie folgt eingeschätzt:

#### 1.) Regional vorhandene Holznutzungsmöglichkeiten

Die beiden regionalen Faktoren aus der Kategorie 'Regional vorhandene Holznutzungsmöglichkeiten' wurden in beiden Regionen tendenziell als stark ausgeprägt eingeschätzt. Auffällig ist die verhältnismäßig pessimistische Einschätzung der Betriebe der Region 'Bodensee-Oberschwaben' in Bezug auf die *Möglichkeiten zur nachhaltigen Steigerung der Holznutzung durch die Forstbetriebe* (Mittelwert: 3,02), da gerade die ungenutzten Rohholzzuwächse in den Regionen zur Gründung forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen motiviert haben und in anderen Initiativenregionen als bedeutendstes regionales Potential empfunden wird [vgl. PIESCH, St. (1998): S. 51 ff.; vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149]. Die Einschätzungen zur *Qualität des Rundholzes und produzierter Holzprodukte aus der Region* stellen zugleich eine Eigenbewertung der Leistungsfähigkeit der befragten Betriebe dar. Die Ausprägung dieses regionalen Faktors wurde in beiden Regionen mit am stärksten eingeschätzt (Mittelwert 'Südschwarzwald': 2,44 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 2,35).

#### 2.) Struktur und Situation der regionalen Forst- und Holzwirtschaft

Aus der Kategorie 'Struktur und Situation der regionalen Forst- und Holzwirtschaft' wurden sieben regionale Faktoren in der Betriebsbefragung vorgegeben. In beiden Regionen wurden die Faktoren *Leistungsfähigkeit der Betriebe, die sich mit Holz befassen (Know-how, Produktionskapazitäten, Innovation)* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 2,29 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 2,33), *Große Anzahl und Dichte der Betriebe in der Region, die sich mit Holz befassen* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 2,51 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 2,41) und *Sämtliche für Holzverwendung gebräuchliche Holzprodukte können in der Region hergestellt werden* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 2,54 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 2,34) als stark ausgeprägt eingeschätzt. Die *Leistungsfähigkeit der Betriebe, die sich mit Holz befassen (Know-how, Produktionskapazitäten, Innovation)* wurde in beiden Regionen als der am stärksten ausgeprägte regionale Faktor eingeschätzt. Bemerkenswert am regionalen Faktors *Sämtliche für Holzverwendung gebräuchliche Holzprodukte können in der Region hergestellt werden* ist bei der Bewertung durch die Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz' (Mittelwert: 2,00) und der regionalen Kontrollgruppe (Mittelwert: 2,50). Ursächlich

hierfür könnte die, in den Experteninterviews beschriebene, stärkere ökologische Orientierung und 'regionale' Sensibilisierung der Kooperationspartnerbetriebe des 'Projektes heimisches Holz' sein.

Während die Einschätzungen zur *Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Holzwirtschaft gegenüber Holzanbietern von außerhalb der Region* in beiden Untersuchungsregionen eine Mittelstellung einnehmen (Mittelwert 'Südschwarzwald': 3,01 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 2,80), wurden die *Kommunikation zwischen Betrieben, die sich mit Holz befassen* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 3,03 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 3,43), *Kooperation zwischen Betrieben, die sich mit Holz befassen* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 3,27 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 3,63) und das *Marketing der Betriebe und Branchen, die sich mit Holz befassen* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 3,26 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 3,33) als regional schwach ausgeprägt eingeschätzt. Auffällig sind die unterschiedlichen Einschätzungen der Betriebe in den beiden Untersuchungsregionen bei der *Kommunikation zwischen Betrieben, die sich mit Holz befassen* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 3,03 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 3,43) und *Kooperation zwischen Betrieben, die sich mit Holz befassen* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 3,27 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 3,63). Bei der Frage nach dem Kooperationsverhalten der Betriebe weichen die Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' signifikant ( $p: 0,038$ ) von den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe ab.<sup>306</sup> Als ursächlich kann die höhere Kooperationshäufigkeit der Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' angenommen werden, wie an späterer Stelle angezeigt wird.

In einer verallgemeinernden Zusammenfassung stellt sich die Kategorie 'Struktur und Situation der regionalen Forst- und Holzwirtschaft' wie folgt dar: Sämtliche Faktoren, die den 'isolierten Einzelbetrieb' beschreiben, werden tendenziell als stark eingeschätzt (z.B. Leistungsfähigkeit der Betriebe), während sämtliche Faktoren, die ein 'in Beziehungen treten' der Betriebe mit ihrer Umwelt/Umfeld (z.B. Marketing, Kommunikation oder Kooperation) beschreiben, schwach eingeschätzt werden.

### 3.) Regionale Nachfrage und Konsumenten

Die *Regionale Holzverwendungstradition (Holzbau, Brennholzverwendung)* wurde in beiden Untersuchungsregionen tendenziell als regionale Stärke eingeschätzt (Mittelwert 'Südschwarzwald': 2,55 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 2,54). Die *Einstellung der regionalen Bevölkerung gegenüber Holz und Holzverwendung* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 2,75 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 2,87) sowie der *Umfang der Nachfrage der regionalen Bevölkerung nach Holzprodukten aus der Region* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 2,99 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 3,16) nahmen eine Mittelstellung ein. Der *Wissensstand der regionalen Bevölkerung zu Holz und*

---

<sup>306</sup> Die *Kooperation zwischen Betrieben, die sich mit Holz befassen* wurde von den Mitgliedsbetrieben der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' mit einen Mittelwert von 3,09 und von den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe mit einem Mittelwert von 3,50 bewertet.

*Holzverwendung* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 3,27 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 3,29) sowie *Bautätigkeit in der Region* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 3,53 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 3,40) wurden in beiden Regionen als schwach ausgeprägt bewertet. Im regionalen Vergleich fällt die um rund einen halben Skalierungsschritt schlechtere Einschätzung der *Kaufkraft der regionalen Bevölkerung* im 'Südschwarzwald' auf. Dieses Ergebnis bestätigt die Einschätzungen in den Experteninterviews.

#### 4.) Struktur und geographische Lage der Region

Aus der Kategorie 'Struktur und geographische Lage der Region' wurden die drei regionalen Faktoren *Tourismus in der Region* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 2,55 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 2,72), *Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften für Betriebe, die sich mit Holz befassen* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 2,66 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 2,61) und *Geographische Lage der Region* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 3,00 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 2,47) erhoben. Auffällig ist die pessimistische Einschätzung zur *Geographischen Lage der Region* für die Region 'Südschwarzwald'.<sup>307</sup> Bei der *Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften für Betriebe, die sich mit Holz befassen* besteht ein signifikant unterschiedliches Ergebnis ( $p = 0,011$ ) zwischen den Kooperationspartnern des 'Projektes heimisches Holz' (Mittelwert: 2,18) und den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe (Mittelwert: 2,75).

#### 5.) Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und Wirtschaftsförderung

In den Experteninterviews wurden sämtliche regionale Faktoren aus der Kategorie 'Wirtschaftspolitische Rahmenbedingungen und Wirtschaftsförderung' als regionale Defizite empfunden. Erwartungsgemäß wird die *Regionale Wirtschaftsförderung und -entwicklung* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 3,46 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 3,34) und das Vorhandensein von *Regionalen Akteuren, die sich für die Holzverwendung einsetzen* (Mittelwert 'Südschwarzwald': 2,85 und Mittelwert 'Bodensee-Oberschwaben': 3,34) in beiden Regionen als schwach ausgeprägt eingeschätzt. Auffällig ist jedoch die verhältnismäßig große Mittelwertdifferenz zwischen den Regionen 'Südschwarzwald' und 'Bodensee-Oberschwaben' bei der Frage nach *Regionalen Akteuren, die sich für die Holzverwendung einsetzen*, die rund einen halben Skalierungsschritt beträgt.

---

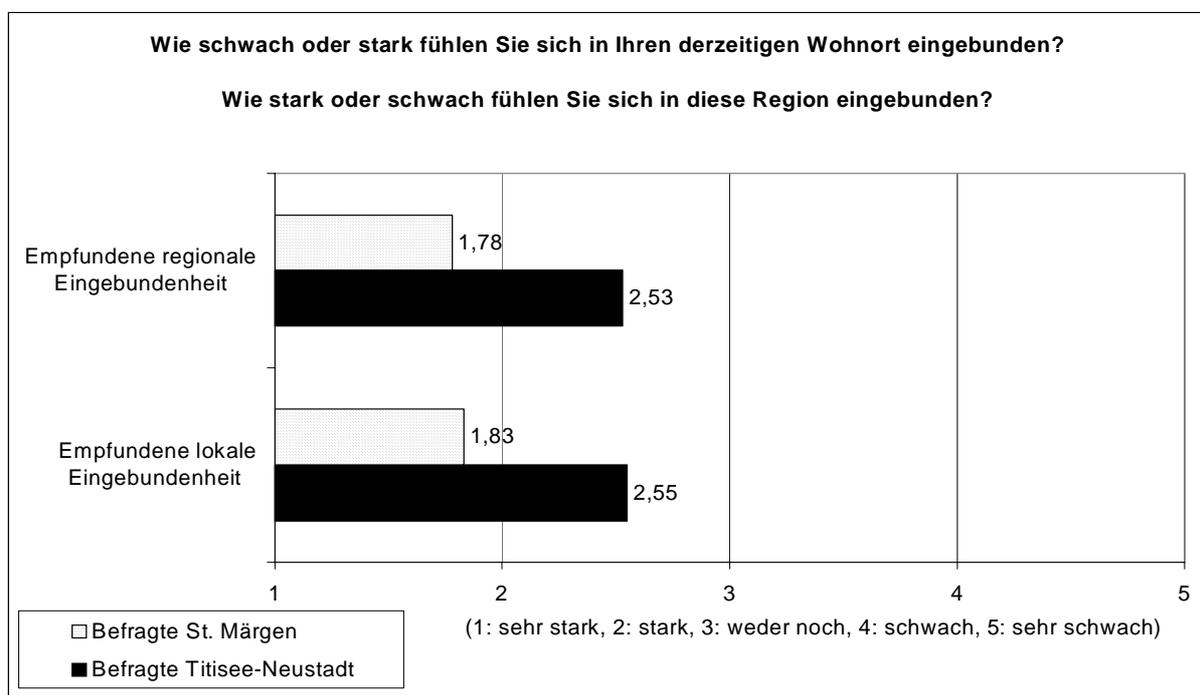
<sup>307</sup> In den Experteninterviews wurden die als unbefriedigend empfundene Verkehrsanbindung, geographische Marktferne der Region zu wichtigen forst- und holzwirtschaftlichen Absatzmärkten sowie klimatische Nachteile genannt.

### 4.3 Konsumentenpräferenzen für Holzprodukte regionaler Herkunft

Bei den nachfolgend vorgestellten empirischen Befunden zu Konsumentenpräferenzen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' werden ausgewählte Ergebnisse der Arbeit von STEINERT (2002) vorgestellt. In der 'Kernregion' der 'Holzkette Schwarzwald e.V.', dem 'Hochschwarzwald', wurden hierbei 40 Testpersonen mit Wohnsitz in der Stadt 'Titisee-Neustadt' und 40 Personen aus der Gemeinde 'St. Märgen' persönlich befragt.<sup>308</sup> Während mit den Bewohnern des Mittelzentrums Titisee-Neustadt Befragte aus einem 'städtischen' Wohnumfeld ausgewählt wurden, stellen die Testpersonen aus St. Märgen das 'dörfliche' Umfeld dar.

#### 4.3.1 Regionale Eingebundenheit und Bezüge zur Forst- und Holzwirtschaft

Mit zwei Fragen hat STEINERT (2002) die empfundene lokale und regionale Einbindung der Befragten ermittelt. (*Wie schwach oder stark fühlen Sie sich in ihrem derzeitigen Wohnort eingebunden? Z.B. schwach, weil Sie erst kürzlich zuzogen oder weil Sie Pendler sind, stark, weil Sie dort schon lange leben oder weil Sie dort in Vereinen und Politik aktiv sind sowie Und wenn Sie jetzt einmal an die Region denken, in der Ihr Wohnort liegt: Wie stark oder schwach fühlen Sie sich in diese Region eingebunden?*(1: sehr stark, 2: stark, 3: weder noch, 4: schwach, 5: sehr schwach)) [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 106]. Die Antworten sind graphisch in Abbildung 13 dargestellt.



**Abbildung 13:** Empfundene Eingebundenheit in den Wohnort und die Region. Quelle: STEINERT, J. (2002): S. 53

<sup>308</sup> Beide Kommunen sind Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald'. Die Kommune Titisee-Neustadt hat ca. 11.200 Einwohner, während St. Märgen ca. 1.850 Einwohner aufweist [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 45]. Eine differenzierte Darstellung des Wirtschaftsstandortes Titisee-Neustadt enthält EURES (1997).

Auffällig an den in Abbildung 13 dargestellten Ergebnissen ist zum einen, daß die empfundene 'lokale' und 'regionale' Eingebundenheit beider Befragungskollektive weitgehend identisch ist. STEINERT (2002) vermutete deshalb, daß die empfundene 'lokale' und 'regionale' Eingebundenheit der Befragten korrelieren. Diese Hypothese wurde mit dem Chi<sup>2</sup>-Test überprüft und bestätigte sich (Chi<sup>2</sup>-Test:  $p \leq 0,001$ ) [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 70]. Zum anderen fällt auf, daß der Grad der empfundenen Eingebundenheit bei den Befragten aus dem 'dörflich' geprägten Wohnort St. Märgen stärker ausgeprägt ist.<sup>309</sup> Theoretische Konstrukte wie der des 'Ethnozentrismus' lassen erwarten, daß Konsumentenpräferenzen für 'regionale Produktherkunft' stark mit der empfundenen 'regionalen' Verbundenheit korrelieren, weshalb STEINERT (2002) diesen Zusammenhang als eine Untersuchungshypothese verfolgte. Bei der Hypothesenüberprüfung konnte jedoch kein signifikanter Zusammenhang (Chi<sup>2</sup>-Test:  $p = 0,179$ ) zwischen der Verbundenheit mit der 'Region' und der Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' für das Kaufverhalten festgestellt werden<sup>310</sup> [STEINERT, J. (2002): S. 69].

Bestehende persönliche Bezüge zur regionalen Forst- und Holzwirtschaft durch Familie und Bekannte lassen einen Einfluß auf das Konsumentenverhalten im Kontext von Holzprodukten und der 'regionalen Produktherkunft' erwarten. Bei der Befragung<sup>311</sup> von STEINERT (2002) gaben lediglich 8% der Gesamtbefragten an, weder über den Bekanntenkreis noch über die Familie Personen zu kennen, die in der Forst- und Holzwirtschaft beschäftigt sind (Titisee-Neustadt: 12,5% und St. Märgen: 2,5%). Bei rund 47% der Gesamtbefragten waren Familienmitglieder in der regionalen Forst- und Holzwirtschaft beschäftigt (Titisee-Neustadt: 40% und St. Märgen: 52,5%) [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 65]. Dieses Ergebnis unterstreicht die regionalwirtschaftliche Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft in der untersuchten Fallbeispielsregion. Die Hypothese, daß bestehende persönliche Beziehungen zur regionalen Forst- und Holzwirtschaft einen positiven Einfluß auf das Kaufverhalten von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' haben, bestätigte sich (Chi<sup>2</sup>-Test:  $p \leq 0,05$ ) [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 81].

#### 4.3.2 Imagetransfer der Region auf Holzprodukte 'regionaler Herkunft'

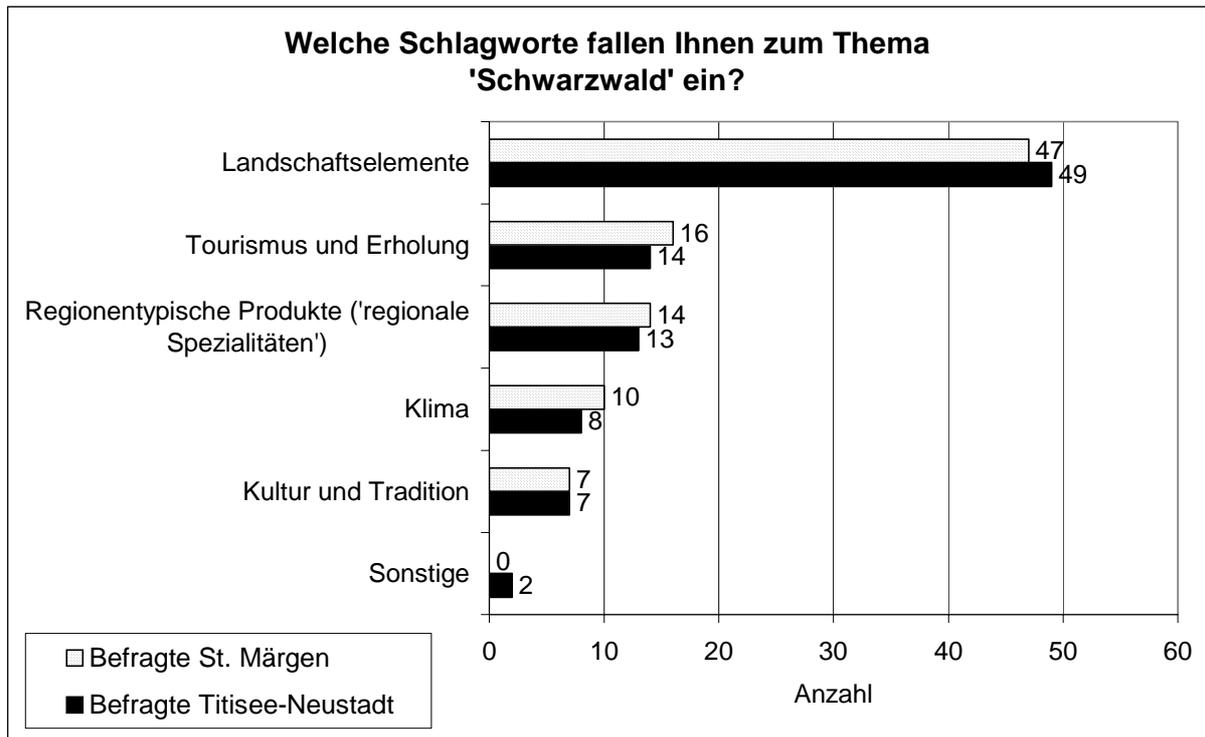
Mit der offenen Frage: *Welche Schlagwörter fallen Ihnen zum Thema Schwarzwald ein? (Mehrfachnennungen möglich)* wurden von STEINERT (2002) die regionspezifischen Assoziationen der Befragten mit der Region 'Schwarzwald' ermittelt. Die dabei erhobenen Einzelnennungen wurden in Kategorien zusammengefaßt [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 54].

---

<sup>309</sup> Das unterschiedliche Ergebnis zwischen den Befragten des 'dörflichen St. Märgen' und des 'städtischen Titisee-Neustadt' ist für die empfundene 'lokale' (Chi<sup>2</sup>-Test:  $p \leq 0,05$ ) und die 'regionale' Eingebundenheit (Chi<sup>2</sup>-Test:  $p \leq 0,01$ ) signifikant [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 52].

<sup>310</sup> Als eine mögliche Begründung hierfür führt STEINERT, J. (2002): S. 69 den geringen Stichprobenumfang an.

<sup>311</sup> Die exakte Fragestellung lautete: *Kennen Sie privat hier in der Region Menschen, die beruflich mit Wald und Holz zu tun haben?* Die Formulierungen der geschlossenen Antwortmöglichkeiten lautete hierbei: 1.) *Ja, ich*



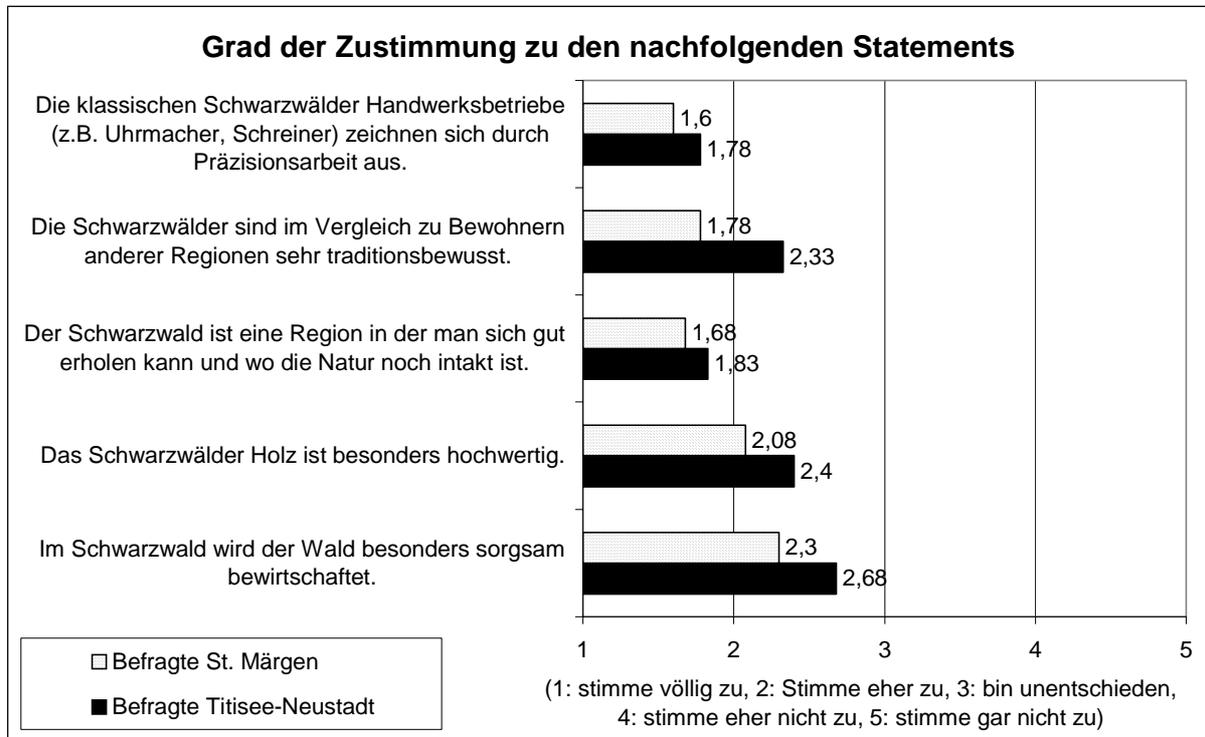
**Abbildung 14:** Assoziationen mit der Region 'Schwarzwald' (Mehrfachnennungen möglich, N: 187). Quelle: STEINERT, J. (2002): S. 54

Wie aus Abbildung 14 ersichtlich wird, erfolgen von den 187 Gesamtnennungen rund die Hälfte (Titisee-Neustadt: 49 und Befragte St. Märgen: 47) im Zusammenhang mit Assoziationen zwischen der Region 'Schwarzwald' und *Landschaftselementen* (z.B. Berge, Wälder oder Natur), gefolgt von 30 Nennungen, bei denen die Region 'Schwarzwald' mit *Tourismus und Erholung* assoziiert wurde (Titisee-Neustadt: 14 und St. Märgen: 16). Von Relevanz für die Vermarktung von Produkten 'regionaler Produktherkunft' sind die Assoziationen der Befragten mit *Regionstypischen Produkten* ('regionale Spezialitäten'), wie z.B. Schwarzwälder Kuckucksuhren oder Schwarzwälder Speck (Titisee-Neustadt: 13 und St. Märgen: 14). Weiterhin erfolgten 18 Nennungen (Titisee-Neustadt: 8 und St. Märgen: 10), die regionstypische Verbindungen zwischen dem 'Schwarzwald' und klimatischen Faktoren (*Klima*) sowie 14 Nennungen (Titisee-Neustadt: 7 und St. Märgen: 7), die Assoziationen zu *Kultur und Tradition* aufzeigten.<sup>312</sup>

kenne solche Menschen, 2.) Ja, es gibt solche Menschen sogar in meiner Familie und 3.) Nein, ich kenne hier niemanden, der beruflich mit Wald und Holz zu tun hat [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 107].

<sup>312</sup> Aus diesen regionsspezifischen Assoziationen der Befragten mit der Region 'Schwarzwald' lassen sich erste Anknüpfungspunkte für eine glaubwürdige Produktdifferenzierung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' ableiten. Im vorliegenden Fallbeispiel dürfte eine Werbeformel wie z.B. 'Holz aus einer walddreichen, intakten Region' aufgrund der bestehenden Assoziationen der Befragten mit der Region 'Schwarzwald' als glaubwürdig erachtet werden.

Um regionstypische Eigenschaften der Untersuchungsregion 'Schwarzwald' zu identifizieren ermittelte STEINERT (2002) die Zustimmung der Befragten zu den in Abbildung 15 aufgeführten Statements<sup>313</sup> [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 56].



**Abbildung 15:** Eigenschaften der Region 'Schwarzwald' mit Bezug zur Forst- und Holzwirtschaft. Quelle: STEINERT, J. (2002): S. 56

Zur Ergebnisinterpretation von Abbildung 15 wären regionale Vergleiche wünschenswert. Der fehlende interregionale Vergleich schränkt die Ergebnisauswertung ein. Bei einer ersten Überblicksbetrachtung fällt auf, daß den Statements von den Befragten zugestimmt wird. Dies erscheint für die Vermarktung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' bedeutsam, da mit der Region 'Schwarzwald' holzproduktspezifische Assoziationen bestehen.

Die Zustimmung zu den Statements *Das Schwarzwälder Holz ist besonders hochwertig* (Titisee-Neustadt: 2,40 und St. Märgen: 2,08) und *Die klassischen Schwarzwälder Handwerksbetriebe (z.B. Uhrmacher, Schreiner) zeichnen sich durch Präzisionsarbeit aus.* (Titisee-Neustadt: 1,78 und St. Märgen: 1,60) durch die Befragten, zeigt Bezüge zum Verhaltenskonstrukt des 'Qualitätseffekts der Herkunftsbezeichnung' auf [vgl. Kap. 2.2.2.3]. Aufgrund der 'regionalen' Rohstoffherkunft und der 'regionalen' Rohstoffweiterverarbeitung werden Holzprodukte mit 'regionaler Herkunftsinformation' von Konsumenten der Region als qualitativ hochwertig erachtet. Obwohl das Statement *Im Schwarzwald wird der Wald besonders sorgsam bewirtschaftet* (Titisee-Neustadt: 2,68 und St. Märgen: 2,3)

<sup>313</sup> Die exakte Fragestellung lautete: *Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen? 1: stimme völlig zu, 2: stimme eher zu, 3: bin unentschieden, 4: stimme eher nicht zu, 5: stimme gar nicht zu* [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 56]

die geringste Zustimmung findet, besteht bei der regionalen Bevölkerung keine allgemeine Ablehnung gegenüber der regional praktizierten Waldbewirtschaftung. Dieses Ergebnis ist für eine Steigerung der Verwendung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' in der 'Region' als positiv einzuschätzen. Die Verknüpfung der 'regionalen Produktherkunft' mit 'regionalen Traditionen' zur Produktdifferenzierung von Holzprodukten, läßt im vorliegenden Fallbeispiel aufgrund des Statements: *Die Schwarzwälder sind im Vergleich zu Bewohnern anderer Regionen sehr traditionsbewußt* (Titisee-Neustadt: 2,33 und St. Märgen: 1,78) Potentiale für die Vermarktung vermuten.

Nach dem 'country-of-origin-effect'-Modell findet ein Transfer des 'Gesamtimage der Region' auf das 'Produkt(gesamt-)images', ebenso wie ein Transfer der konsumentenseitigen Einzelassoziationen mit der Region auf einzelne Produkteigenschaften statt [vgl. Kap. 2.2.2.2]. Dieser Transfer des 'Regions-images' auf das 'Produktimage' von Produkten 'regionaler Herkunft' des 'country-of-origin-effect'-Modells wurde durch agrarökonomische Untersuchungen für Nahrungsmittelprodukte verifiziert [vgl. z.B. ALVENSLEBEN v., R. (2000a): S. 8 ff.]. In der Konsumentenbefragung von STEINERT (2002) erfolgte die empirische Überprüfung des Imagetransfers 'Region - Produkte' für Holzprodukte durch zwei Fragen: *Es gibt Landschaften, die einem besonders sympathisch sind. Wie ist das bei Ihnen? Welche sind Ihnen besonders sympathisch? (Suchen Sie bitte 5 Landschaften heraus, die Ihnen besonders sympathisch sind und stellen Sie eine Reihenfolge von 1 bis 5 auf.)* und *Aus welcher dieser Landschaften sollten Holzprodukte kommen, die Sie am liebsten kaufen würden? (Bitte suchen Sie wiederum fünf Landschaften heraus und stellen Sie eine Reihenfolge auf.)*<sup>314</sup> [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 106].

In dem Ranking der sympathischsten Regionen lag der 'Schwarzwald' auf dem ersten Rangplatz. Von den 80 Gesamtbefragten hatten 57 die größten Sympathien für diese Region (Titisee-Neustadt: 23 und St. Märgen: 34).<sup>315</sup> Bei der anschließenden Frage nach der bevorzugten Herkunftsregion für Holzprodukte nahm der 'Schwarzwald' wiederum den ersten Platz im Ranking ein. Den 'Schwarzwald' präferieren 57 der Befragten (Titisee-Neustadt: 27 und St. Märgen: 30) als bevorzugte Holzherkunftsregion<sup>316</sup> [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 127 f.]. Die eigene 'Heimatregion' wurde demnach mehrheitlich als sympathischste Region erachtet und als Herkunftsregion von Holzprodukten bevorzugt. Aufgrund

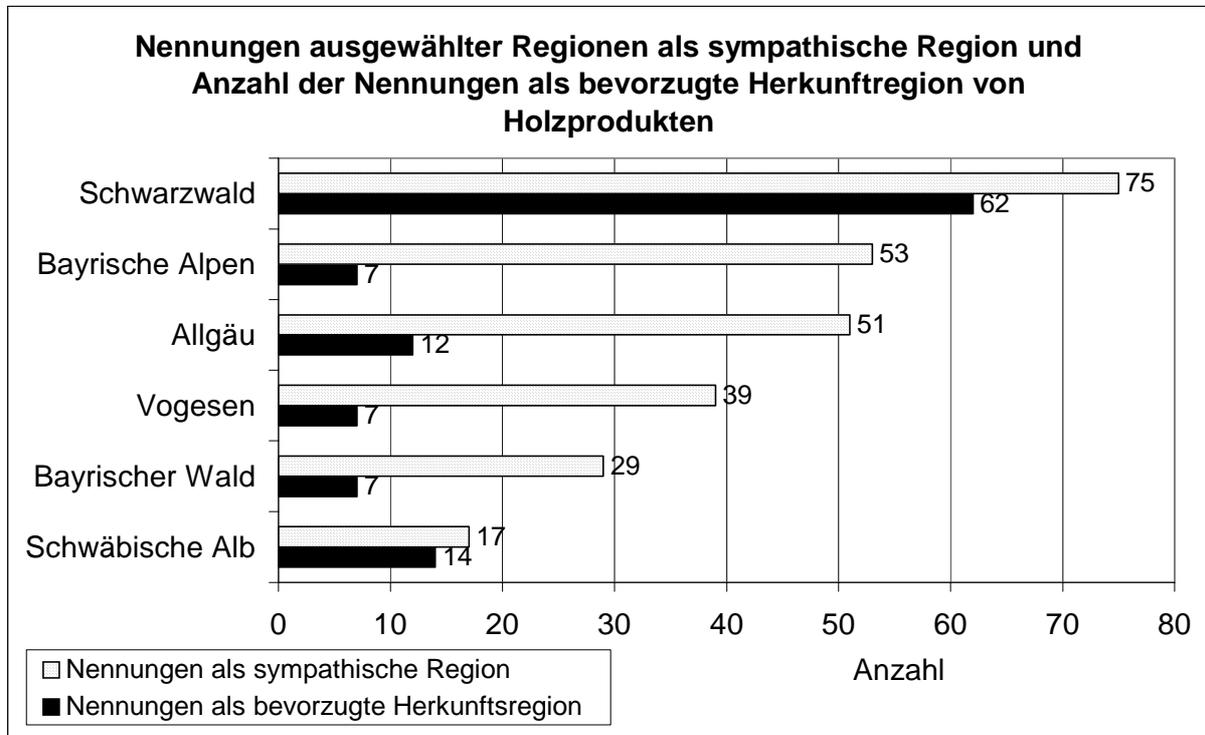
---

<sup>314</sup> Neben der Region 'Schwarzwald' wurden als Vergleichsregionen die nachfolgenden elf Regionen durch STEINERT (2002) verwendet: 1.) der 'Odenwald', 2.) der 'Pfälzerwald', 3.) der 'Bayrische Wald', 4.) das 'Fichtelgebirge', 5.) die 'Schwäbische Alb', 6.) das 'Allgäu', 7.) die 'Eifel', 8.) der 'Harz', 9.) die 'Bayrischen Alpen', 10.) der 'Spreewald' und 11.) die 'Vogesen' [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 108].

<sup>315</sup> Für die größere Anzahl von Befragten aus dem 'dörflichen' St. Märgen, die den 'Schwarzwald' als sympathischste Region auf Rang 'Nummer eins' plazierten, dürfte insbesondere die stärker empfundene 'regionale' Einbindung ursächlich sein bzw. mit dieser in Zusammenhang stehen.

<sup>316</sup> Im Vergleich wurde der 'Bayrische Wald' an zweiter Stelle als sympathischste Region mit der Rangplatzierung 'Nummer eins' lediglich von 6 Befragten und als bevorzugte Herkunftsregion von Holzprodukten mit Rangplatz 'Nummer eins' von lediglich einem Befragten genannt [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 127 f.].

des geringen Stichprobenumfangs von STEINERT (2002) erweist es sich für die graphische Darstellung als nicht zweckmäßig, die durchschnittliche Rangplatzierung für die alle zwölf befragten Regionen in Bezug auf regionale Sympathien und bevorzugte Herkunftsregion darzustellen.<sup>317</sup> In Abbildung 16 sind die fünf Regionen aufgeführt, die am häufigsten als sympathische Region und als bevorzugte Herkunftsregion für Holzprodukte genannt wurden.



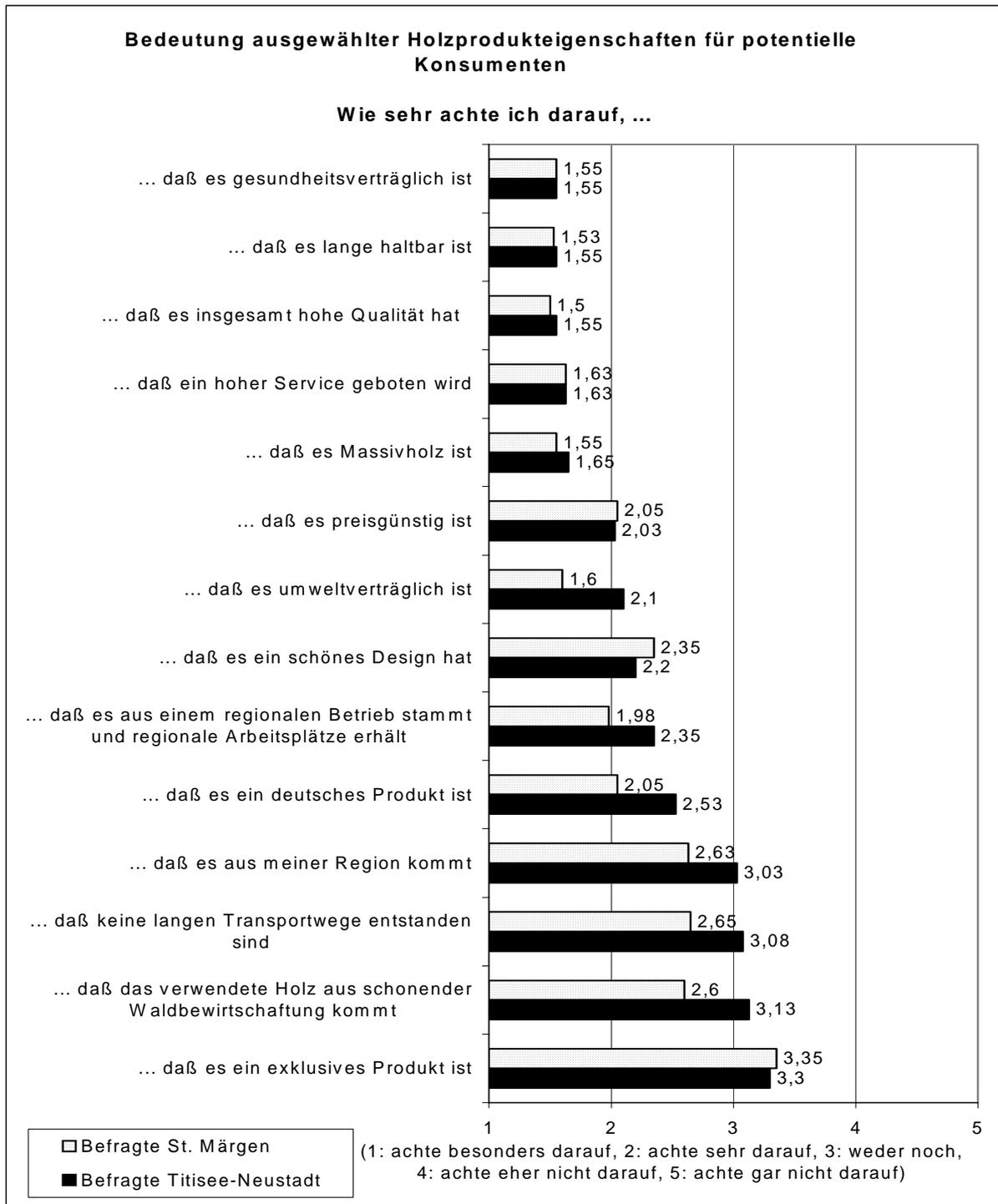
**Abbildung 16:** Häufigkeit der Nennungen ausgewählter Regionen als 'sympathische' Region und bevorzugte Herkunftsregion von Holzprodukten. Quelle: STEINERT, J. (2002): S. 55

Obwohl die in Abbildung 16 dargestellten Zusammenhänge aufgrund der Nichtberücksichtigung der jeweiligen Rangplatzierung der einzelnen Region verzerrt sind, wird aufgezeigt, daß die eigene Herkunftsregion der Konsumenten am sympathischsten empfunden und als Herkunftsregion von Holzprodukten bevorzugt wird. Weiterhin ist ersichtlich, daß hohe Sympathiewerte für bekannte Urlaubsregionen und Nachbarregionen des 'Schwarzwaldes' bestehen und als Herkunftsregionen von Holzprodukten präferiert werden. Somit kann der Transfer des Regionsimages auf das Image von Produkten der Herkunftsregion, auf welche das 'country-of-origin-effect'-Modell theoretisch verweist, auch für Holzprodukte bestätigt werden.

<sup>317</sup> In diesem Zusammenhang sei auf ALVENSLEBEN v. (2000a) verwiesen, der Befragungsergebnisse aus der agrarökonomischen Forschung nach demselben Vorgehen darstellt [vgl. ALVENSLEBEN v., R. (2000a): S. 8 ff.].

### 4.3.3 Die regionale Produktherkunft im Vergleich zu anderen Produkteigenschaften

Die 'regionale Produktherkunft' selbst und die mit ihr verbundenen Assoziationen von weiteren Produktattributen, stellen jedoch nur einen Teil des Gesamtspektrums möglicher Produkteigenschaften dar. Die Stellung der 'regionalen Produktherkunft' im Kontext von anderen Holzprodukteigenschaften für Konsumenten war bisher weitgehend unbekannt. Am Beispiel der Produktgruppe 'Holzmöbel' ermittelte STEINERT (2002) die Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' und weiterer Produkteigenschaften (*'Stellen Sie sich vor, Sie wollen ein neues Möbelstück kaufen. Geben Sie bitte zu jedem der folgenden Punkte an, wie sehr Sie beim Einkauf von Holzmöbeln darauf achten, daß ... (1: achte besonders darauf, 2: achte sehr darauf, 3: weder noch, 4: achte eher nicht darauf, 5: achte gar nicht darauf)'*) [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 57f.]. Die hierbei verwendeten Produkteigenschaften sind in der graphischen Ergebnisdarstellung in Abbildung 17 ersichtlich.



**Abbildung 17:** Bedeutung ausgewählter Produkteigenschaften für den Kauf von Holzmöbeln. Quelle: STEINERT, J. (2002): S. 57f.

Bei einer überblicksartigen Betrachtung des Gesamtantworten zur Bedeutung einzelner Produkteigenschaften<sup>318</sup> für das Kaufverhalten von 'Holzmöbel' fällt auf, daß die Produktattribute *Gesundheitsver-*

<sup>318</sup> Die von STEINERT (2002) erhobenen Ergebnisse zur Bedeutung der Produkteigenschaften: Exklusivität, deutsche Produktherkunft, Preis, Umweltverträglichkeit, Langlebigkeit und Produktqualität für das Kaufverhalten von Holzprodukten zeigen weitgehend Übereinstimmung mit den empirischen Arbeiten von RAMETSTEI-

*träglichkeit, Langlebigkeit, Produktqualität, Servicequalität* und die *Verwendung von Massivholz* am höchsten und annähernd gleich bewertet wurden. Ebenso bestehen bei diesen Produkteigenschaften nur marginale Unterschiede zwischen dem Antworten des städtischen und dörflichen Befragungskollektivs ('Titisee-Neustadt' bzw. 'St. Märgen'). Bei den weiteren Produkteigenschaften treten teilweise deutliche Unterschiede zwischen den beiden Befragungsgruppen auf und die Bedeutung der Produkteigenschaften für das Kaufverhalten nimmt ab. Dem 'Konzept der Produktnutzenebenen' folgend, können die fünf am höchsten bewerteten Produkteigenschaften als 'erwarteter Grundnutzen' und die weiteren Produkteigenschaften zunehmend als 'Zusatznutzen' interpretiert werden.

Der 'Produktherkunft aus der eigenen Herkunftsregion' (... *daß es aus meiner Region kommt*) kommt im Vergleich eine geringe Bedeutung für das Kaufverhalten der Befragten zu. Der 'nationalen Produktherkunft' (... *daß es ein deutsches Produkt ist*) wird im Vergleich zur 'regionalen Herkunft' eine größere Bedeutung beigemessen. Ebenso bestehen bei den Produkteigenschaften *deutsche Produktherkunft* (Titisee-Neustadt: 2,53 und St. Märgen: 2,05) und *regionale Produktherkunft* (Titisee-Neustadt: 3,03 und St. Märgen: 2,63) deutliche Unterschiede zwischen dem 'dörflichen' Befragungskollektiv St. Märgen und dem 'städtischen' aus Titisee-Neustadt. Dies gilt zugleich für die Produkteigenschaften *Umweltverträglichkeit* (Titisee-Neustadt: 2,1 und St. Märgen: 1,6) und *Rohholzherkunft aus schonender Waldbewirtschaftung* (Titisee-Neustadt: 3,13 und St. Märgen: 2,6). Aus diesem Ergebnis läßt sich eine höhere Sensibilisierung der Konsumenten aus dem 'dörflichen' Lebensumfeld für die Produktherkunft und eine ökologisch orientierte Produkterzeugung und -bereitstellung interpretieren.<sup>319</sup>

Von einigen Autoren der Marketingliteratur wird die 'regionale Produktherkunft' als alleiniges Produktdifferenzierungsmerkmal im 'Regionalmarketing' als unzureichend betrachtet [vgl. Kap. 2.2.3.4]. Seitens der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen werden neben der 'regionale Produktherkunft' als weitere Attribute für eine Produktdifferenzierung vor allem: *Holz aus nachhaltiger, ökologischer Waldbewirtschaftung, Erzeugung unter geringen Transportwegen, Erhalt von regionalen Arbeitsplätzen, die Umweltverträglichkeit von Holzprodukten* und die *Gesundheitsverträglichkeit* verwendet. Auf theoretischer Ebene wurde weiterhin aufgezeigt, daß bei den Konsumenten Assoziationen zwischen der eigenen Herkunftsregion und einer *höheren Produktqualität* sowie *besseren Serviceleistungen* aufgrund von 'räumlicher Nähe' bestehen [vgl. Kap. 2.2.2.3]. Obwohl sich keine generalisierenden Aussagen für eine erfolgsversprechende Gestaltung der Angebots- und Kommunikationspolitik forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen treffen lassen, lassen die Antworten der Befragten Schlußfolgerungen zu. Zum einen kommt den, von allen forst- und holzwirtschaftlichen Regionalin-

---

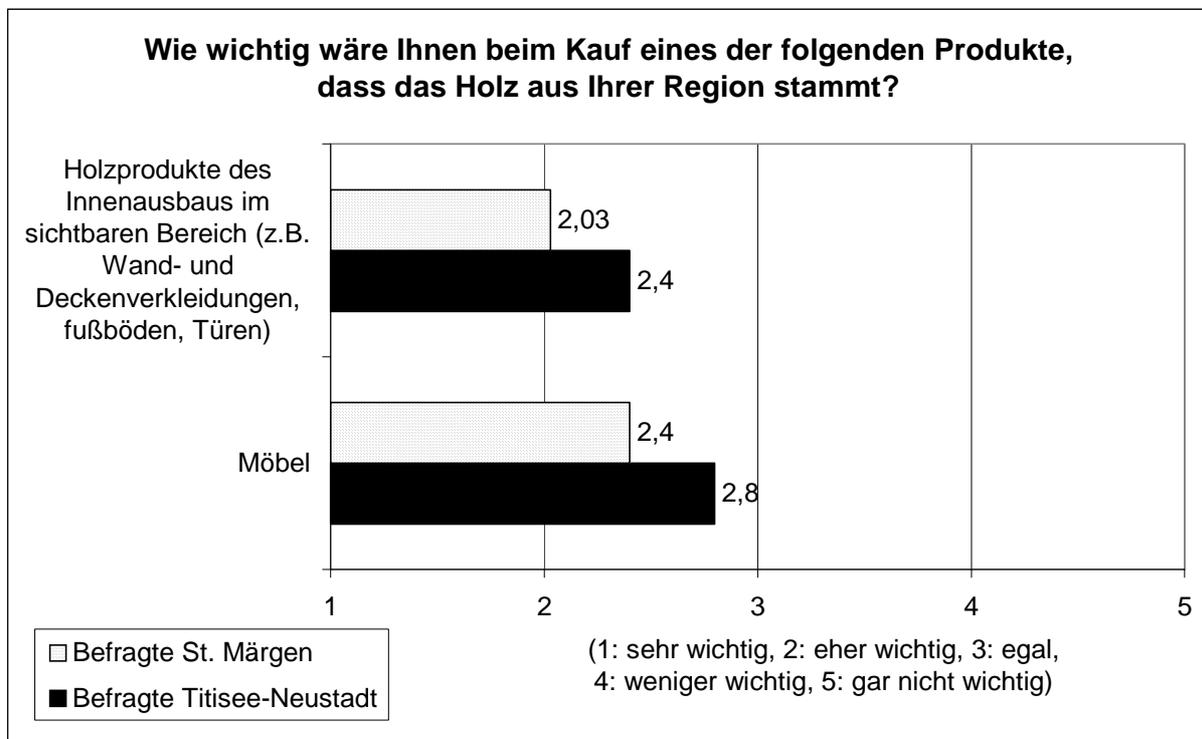
NER, E. (1998): S. 73 sowie OZANNE, L. & SMITH, P. (1995): S. 466. STEINERT (2002) nimmt in seiner Arbeit einen aussagekräftigen Ergebnisvergleich vor [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 88].

<sup>319</sup> Diese Unterschiede sind jedoch statistisch nicht signifikant [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 57].

initiativen stark herausgestellten, Produkteigenschaften *Holz aus nachhaltiger, ökologischer Waldbewirtschaftung* und *Erzeugung unter geringen Transportwegen* eine geringe Bedeutung für die Präferenzbildung potentieller Kunden zu; zum anderen messen die Befragten aus einem 'dörflichen' Lebensumfeld den, von den Initiativen betonten, Produktattributen überwiegend eine höhere Bedeutung für ihr Kaufverhalten als die Befragten aus dem 'städtischen Lebensumfeld' zu.

#### 4.3.4 Bedeutung der regionalen Produktherkunft nach Holzproduktgruppen

In einer weiteren Frage wurde explizit die Bedeutung der 'regionalen Herkunft' für 'Holzmöbel' und 'Holzprodukte des Innenausbaus' befragt (*Wie wichtig wäre Ihnen beim Kauf eines der folgenden Produkte, dass das Holz aus Ihrer Region stammt? 1: sehr wichtig, 2: eher wichtig, 3: egal, 4: weniger wichtig, 5: gar nicht wichtig*) [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 56].



**Abbildung 18:** Bedeutung der regionalen Produktherkunft bei zwei ausgewählten Holzproduktgruppen. Quelle: STEINERT, J. (2002): S. 56

Auf ein methodisch interessantes Phänomen bei der Erhebung von Konsumentenpräferenzen für die 'regionale Produktherkunft' verweist der Vergleich der Befragungsergebnisse der vorangegangenen Frage Abbildung 17 mit den in Abbildung 18 dargestellten Ergebnissen. Zweimal wurde mit vergleichbarer Fragestellung und Antwortskalierung die Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' für das Kaufverhalten von 'Holzmöbel' befragt. Bei der vorangegangenen Frage wurde die Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' für das Kaufverhalten in einem 'multi-cue'-Befragungsdesign, also neben anderen Kaufkriterien, befragt (Titisee-Neustadt: 3,03 und St. Märgen: 2,63), und hatte eine geringere

Bedeutung als bei der 'single-cue'-Befragung, bei der die Herkunftsbedeutung isoliert befragt wurde (Titisee-Neustadt: 2,8 und St. Märgen: 2,4).<sup>320</sup>

Bei der befragten Bedeutung der 'regionalen Herkunft' für das Kaufverhalten von *Holzprodukten des Innenausbaus im sichtbaren Bereich* und *Holzmöbeln* fallen die unterschiedlichen Ergebnisse zu diesen beiden Produktgruppen auf. Beide Befragungskollektive räumen der 'regionalen Produktherkunft' produktspezifisch eine unterschiedliche Bedeutung für ihr Kaufverhalten ein. Dieses Ergebnis weist auf spezifische Bedeutungsunterschiede der 'Produktherkunft' bei einzelnen Holzproduktgruppen hin.<sup>321</sup> Weiterhin läßt sich aus dem differierenden Antworten der Befragten aus Titisee-Neustadt und St. Märgen ableiten<sup>322</sup>, daß die 'regionale Produktherkunft' von Holzprodukten für Konsumenten aus einem 'dörflichen' Lebensumfeld bedeutsamer ist.

#### 4.3.5 Motive für Konsumentenpräferenzen

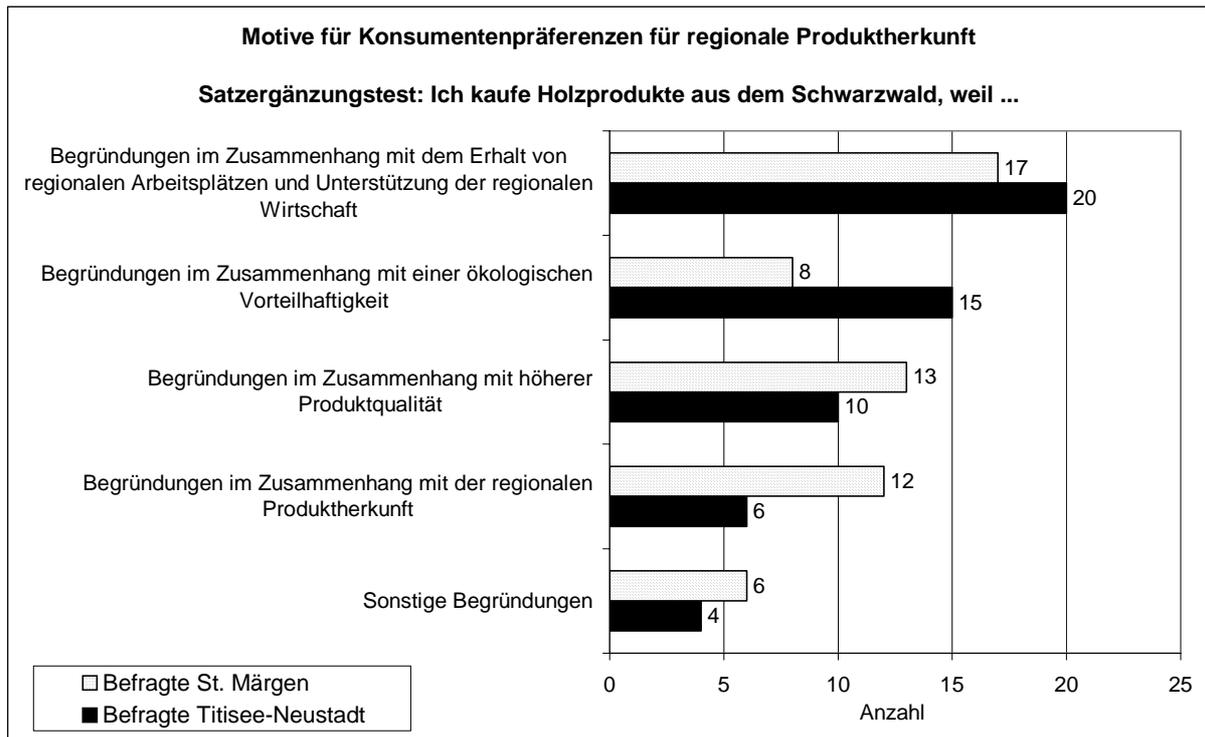
Mit einem Satzergänzungstest wurden von STEINERT (2002) Motive für Konsumentenpräferenzen für Holzprodukte regionaler Herkunft ermittelt. Folgendes Szenario wurde dabei zugrunde gelegt: *Vor einem Möbelgeschäft stehen zwei Personen und unterhalten sich. Die eine Person sagt: „Ich kaufe Holzprodukte aus Schweden und Osteuropa, weil sie billiger sind.“ Die andere antwortet: „Ich kaufe Holzprodukte aus dem Schwarzwald, weil sie ...“*. Die befragten Testpersonen wurden gebeten, den Satz zu vervollständigen. Hierbei waren Mehrfachantworten möglich. Die insgesamt 111 Nennungen der 80 Testpersonen wurden von STEINERT (2002) kategorisiert und sind in Abbildung 19 graphisch dargestellt [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 59].

---

<sup>320</sup> BALLING (2000) berichtet bei agrarökonomischen Konsumentenbefragungen von einem identischen Phänomen [vgl. BALLING, R. (2000): S. 24].

<sup>321</sup> Von ähnlichen Ergebnissen bei Nicht-Holzprodukten berichten zahlreiche andere Autoren [vgl. z.B. BALLING, R. (2000): S. 24; vgl. TSCHULIN, D. & DAVOINE, E. (o.J.): S. 3 oder vgl. WIRTHGEN, A. & SCHMIDT, E. (2000): S. 77 f.].

<sup>322</sup> Dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 56].



**Abbildung 19:** Motive für Konsumentenpräferenzen für regionale Holzprodukte (Mehrfachnennungen N: 111).  
Quelle: STEINERT, J. (2002): S. 124

Am häufigsten erfolgten mit 37 Nennungen (Titisee-Neustadt: 20 und St. Märgen: 17) Begründungen im Zusammenhang mit dem *Erhalt von Arbeitsplätzen und der Unterstützung der regionalen Wirtschaft*.<sup>323</sup> Begründungen dieser Kategorie verdeutlichen das Bewußtsein der regionalen Konsumenten für die sozioökonomischen Folgen ihres Konsumverhaltens für die Region 'Schwarzwald' und finden ihre theoretische Einbindung im vorgestellten Konstrukt des 'Verbraucher-Ethnozentrismus'.

Weiterhin erfolgten 23 Nennungen (Titisee-Neustadt: 15 und St. Märgen: 8) im Begründungszusammenhang mit einer *ökologischen Vorteilhaftigkeit* von Produkten 'regionaler Herkunft'. Im Einzelnen wurden hier Begründungen genannt wie z.B. 'unter kurzen Transportwegen erzeugt', 'umweltschonend erzeugt' und 'aus nachhaltiger Forstwirtschaft stammend'. Die 33 Nennungen (Titisee-Neustadt: 10 und St. Märgen: 13) der Kategorie *Begründungen im Zusammenhang mit höherer Produktqualität* verweisen auf das theoretische Konstrukt des 'Qualitätseffektes der Herkunftsangabe'. Weiterhin erfolgten 18 Begründungen (Titisee-Neustadt: 6 und St. Märgen: 12) im *Zusammenhang mit der regionalen Produktherkunft* und 10 *Sonstige Begründungen* (Titisee-Neustadt: 4 und St. Märgen: 6).

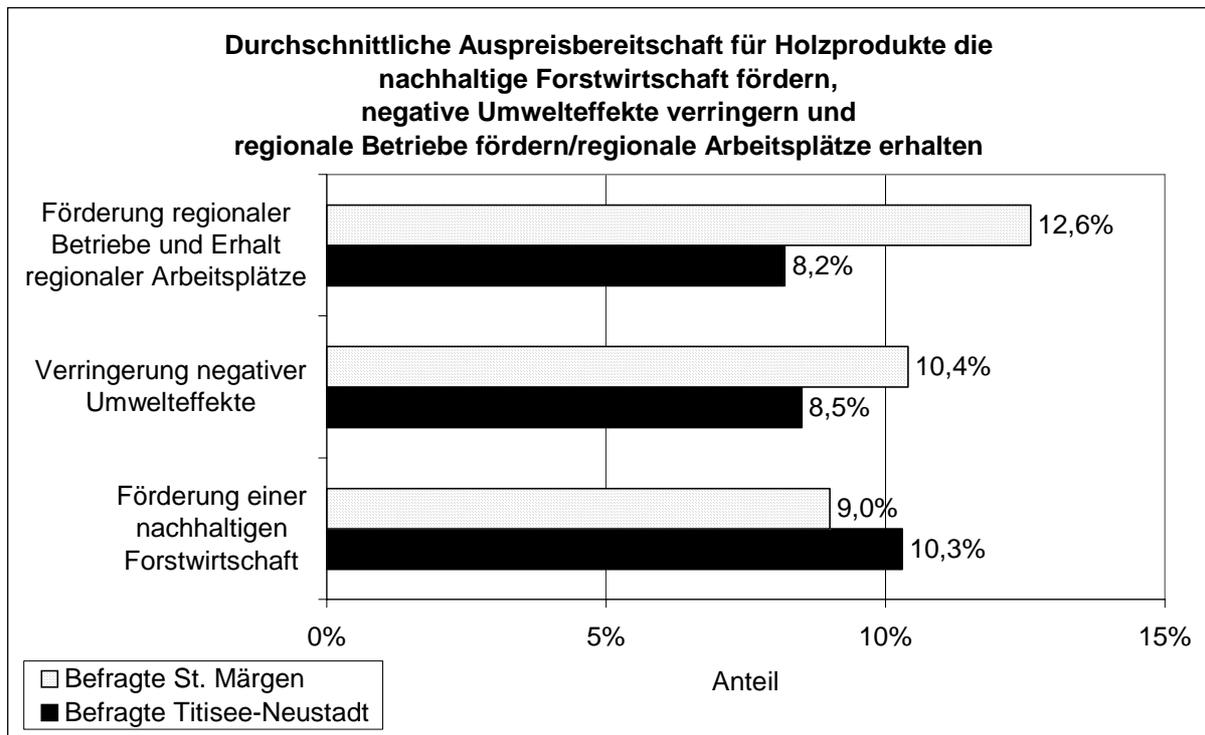
<sup>323</sup> Bei einer Auswertung der kommunikationspolitischen Argumentationen des Gesamtspektrums forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' (z.B. Internetseiten, Informationsbroschüren, Werbeflyer, etc.) führen rund die Hälfte der Initiativen den 'Erhalt von regionalen Arbeitsplätzen' und ein Drittel die 'Förderung der regionalen Wirtschaft' als Positivargumente für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' an [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 71].

#### 4.3.6 Aufpreisbereitschaft für Produkteigenschaften

Einen weiteren Untersuchungsschwerpunkt der Konsumentenbefragung von STEINERT (2002) stellt die Ermittlung der Aufpreisbereitschaft für die 'regionale Produktherkunft' von Holzprodukten dar. Hierbei wurde zum einen die Frage gestellt [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 58 f.]: *Stellen Sie sich vor, Sie finden ein Holzmöbel, z.B. einen Tisch, ein Schrank, ein Bett oder ähnliches, das Sie kaufen wollen. Wenn dieses Holzmöbel 699,- € kostet: Bis zu welchem Preis würden Sie für dasselbe Möbelstück zahlen,*

- a.) *wenn dessen Holz aus nachhaltiger Waldbewirtschaftung stammt?*
- b.) *wenn dadurch negative Umwelteffekte, die z.B. durch lange Transportwege entstehen, vermindert werden können?*
- c.) *wenn dadurch regionale Betriebe unterstützt werden oder regionale Arbeitsplätze erhalten bleiben?*

Die durchschnittlichen Aufpreisbereitschaften für Holzprodukte am Produktbeispiel 'Holzmöbel', die *nachhaltige Waldbewirtschaftung fördern, negative Umwelteinwirkungen vermeiden und deren Kauf regionale Betriebe unterstützen und regionale Arbeitsplätze erhalten*, sind in Abbildung 20 graphisch dargestellt.

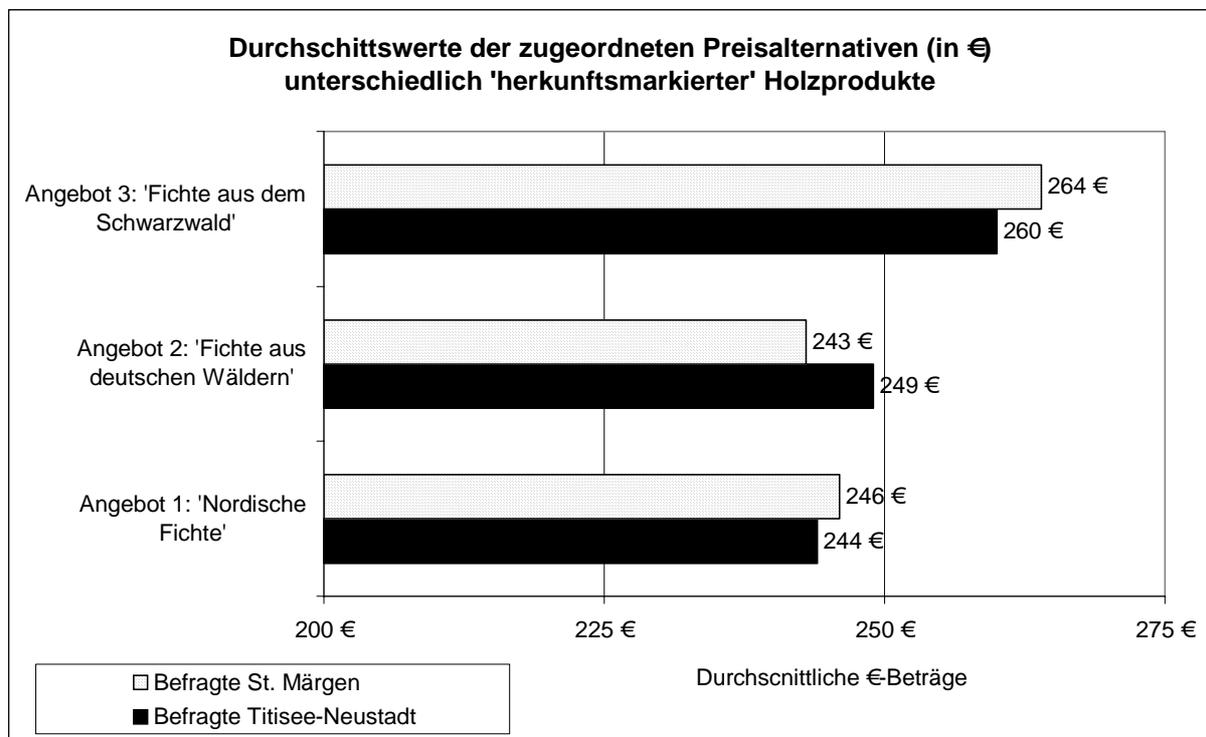


**Abbildung 20:** Prozentuale Aufpreisbereitschaft für ausgewählte Produkteigenschaften. Quelle: STEINERT, J. (2002): S. 59 f.

Von den Gesamtbefragten waren rund 80% bereit, Aufpreise für Produkte mit den in Abbildung 20 aufgeführten Produkteigenschaften zu akzeptieren. Die durchschnittliche Aufpreisbereitschaft lag bei rund 10%. Signifikante Unterschiede bestehen zwischen dem 'dörflichen' und 'städtischen' Befra-

gungskollektiv in Bezug auf die *Förderung regionaler Betriebe und den Erhalt von Arbeitsplätzen in der Region* (Chi<sup>2</sup>-Test:  $p \leq 0,01$ ) [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 60]. Demnach besteht im vorliegenden Fallbeispiel bei den 'dörflichen' Testpersonen ein signifikant stärker ausgeprägtes Bewußtsein für die sozioökonomischen Folgen ihres Konsumverhaltens und die Bereitschaft für aufpreisliche Holzprodukte.

Mit einem 'picture-test' hat STEINERT (2002) ebenfalls versucht, Informationen zur Aufpreisakzeptanz der Testpersonen aus Titisee-Neustadt und St. Märgen zu gewinnen [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 61]. Hierbei wurde folgende hypothetische Kaufsituation und Fragestellung zugrunde gelegt: *Angenommen, Sie wollen eine Kommode kaufen und haben die drei folgenden Angebote zur Auswahl. Was glauben Sie kostet die jeweilige Kommode? Ordnen Sie die Preise dem jeweiligen Angebot zu.* Den Befragten wurden drei Bilder mit identischen Holzkommoden vorgelegt, die zusätzlich folgende Herkunftsinformationen enthielten: *Angebot 1: Nordische Fichte, Angebot 2: Fichte aus deutschen Wäldern und Angebot 3: Fichte aus dem Schwarzwald.* Die drei Preisalternativen, welche die Testpersonen den verschiedenartig 'herkunftsmarkierten', aber sonst identischen Holzprodukten zuordnen konnten, waren: *Preis 1: 229,- €, Preis 2: 250,- € und Preis 3: 275,- €.* In Abbildung 21 sind die, auf Grundlage der vorgegeben Preisalternativen, errechneten Durchschnittspreise für die drei unterschiedlich 'herkunftsmarkierten' Holzprodukte graphisch dargestellt.

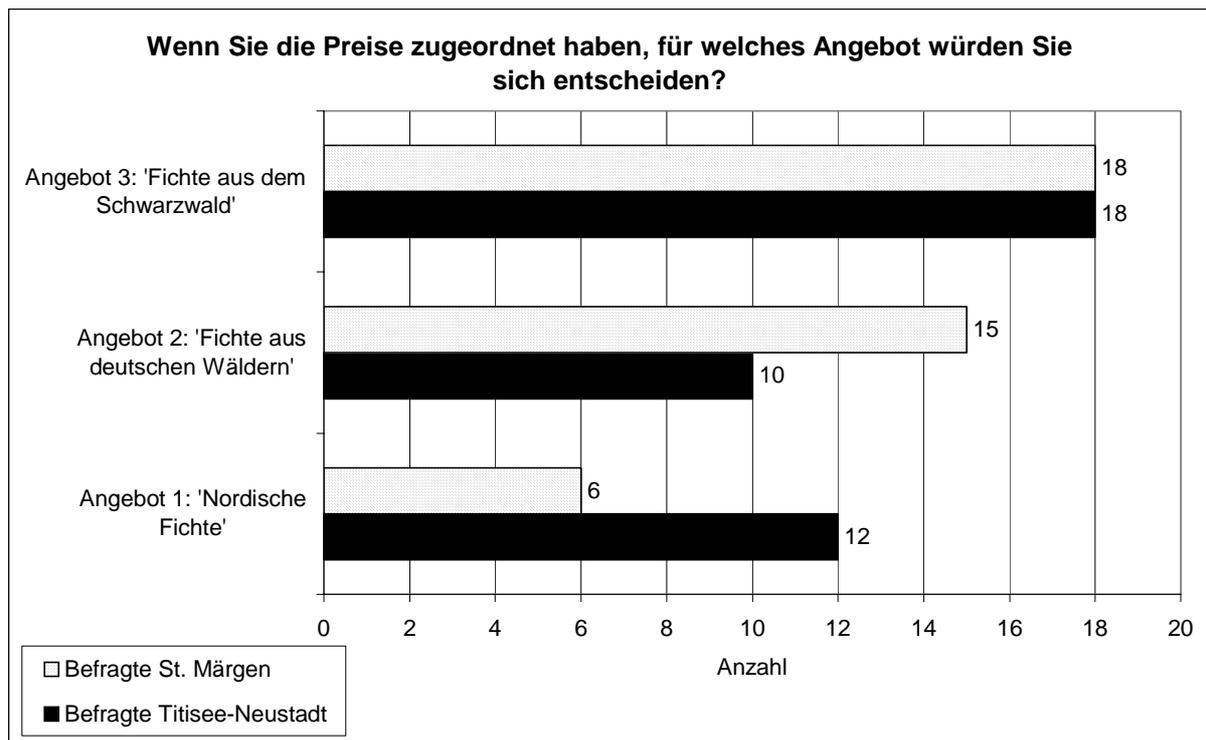


**Abbildung 21:** Durchschnittswerte unterschiedlicher Preisalternativen für 'herkunftsmarkierte' Holzprodukte (Produktbeispiel: Holzkommode). Quelle: STEINERT, J. (2002): S. 61

Auffällig bei der Betrachtung der Durchschnittswerte für 'nordische' und 'deutsche Herkunft' ist, daß diese weitgehend identisch sind, während sich der Durchschnittspreis für 'regionale Herkunft' deutlich

höher bewegt. Demnach assoziieren regionale Konsumenten mit der 'regionalen Produktherkunft' auch einen höheren Produktpreis.<sup>324</sup> So ordneten 60% der Befragten dem *Angebot 3: Fichte aus dem Schwarzwald* den hypothetischen Preis von 275,- € zu.

Im Anschluß an die vorangegangene Frage wurden die Testpersonen gebeten anzugeben, für welches Angebot sie sich letztendlich entscheiden würden (Fragestellung: *Wenn Sie die Preise zugeordnet haben, für welches Angebot würden Sie sich entscheiden?*) [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 124].



**Abbildung 22:** Gewählte Produktalternative unterschiedlich 'herkunftsmarkierter' Holzprodukte (N: 79). Quelle: STEINERT, J. (2002): S. 124

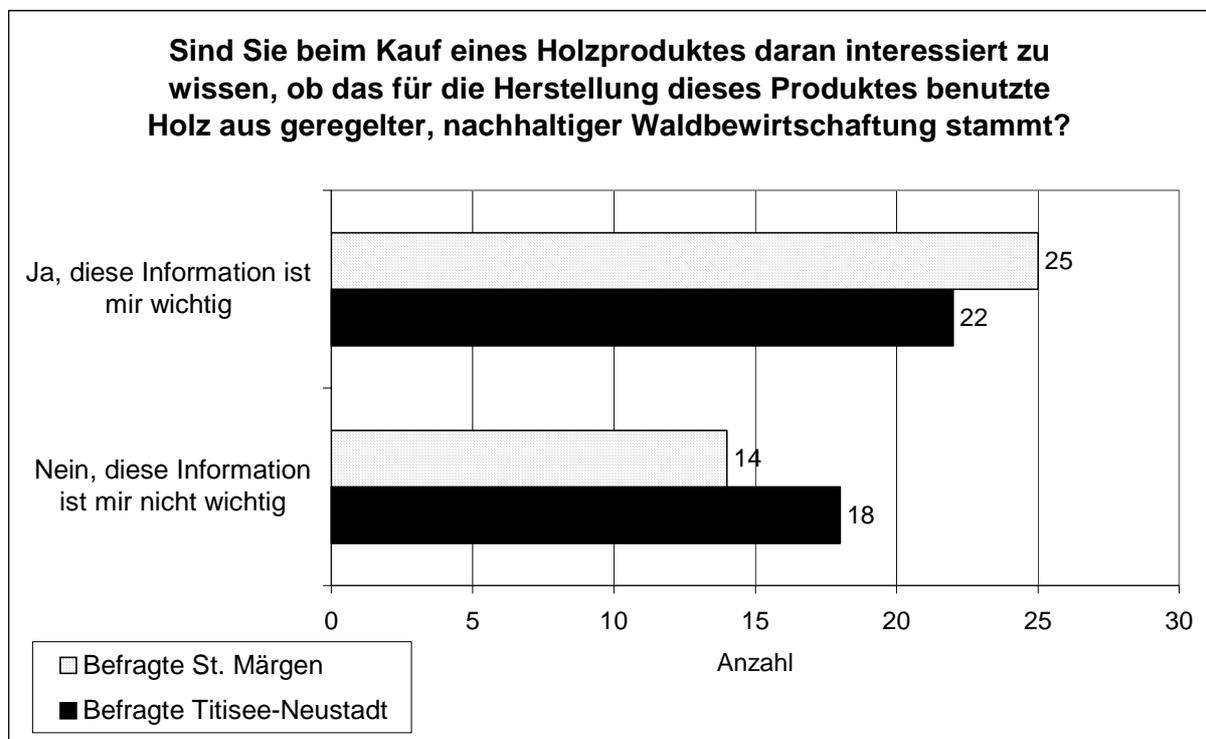
Von den 80 Befragten gaben 79 Auskünfte über ihre Produktentscheidung zu den unterschiedlich 'herkunftsmarkierten' Holzkommoden (vgl. Abbildung 22). Hierbei entschieden sich insgesamt 36 Befragte (Titisee-Neustadt: 18 und St. Märgen: 18) für die Produktalternative *Angebot 3: Fichte aus dem Schwarzwald*, 25 Befragte (Titisee-Neustadt: 10 und St. Märgen: 15) für *Angebot 2: Fichte aus deutschen Wäldern* und 18 Befragte (Titisee-Neustadt: 12 und St. Märgen: 6) für das herkunftsmarkierte *Angebot 1: Nordische Fichte*. Demnach können bei rund der Hälfte der Befragten höhere Präferenzen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' abgeleitet werden. Jedoch muß für ein tragfähiges 'Regionalmarketing' für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' eine vorhandene Aufpreisbereitschaft der Konsumenten als erforderlich betrachtet werden [vgl. Kap. 2.2.3.4]. Für das *Angebot 3: Fichte aus dem Schwarzwald* zum höchsten Preis (*Preis 3: 275,- €*) entschieden sich 8 der Gesamtbefragten (Titisee-

<sup>324</sup> Bei den von RAMETSTEINER (1999) vorgestellten Ergebnissen einer europaweiten Konsumentenbefragung hatten Holzprodukte 'aus nachhaltiger Waldbewirtschaftung' ebenfalls ein auffälliges 'Hochpreisimage' [vgl. RAMETSTEINER, E. (1999): S. 63 f.].

Neustadt: 3 und St. Märgen: 5), was lediglich einem Zehntel entspricht [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 61].

#### 4.3.7 Präferenzen für Holzprodukte aus nachhaltiger Forstwirtschaft

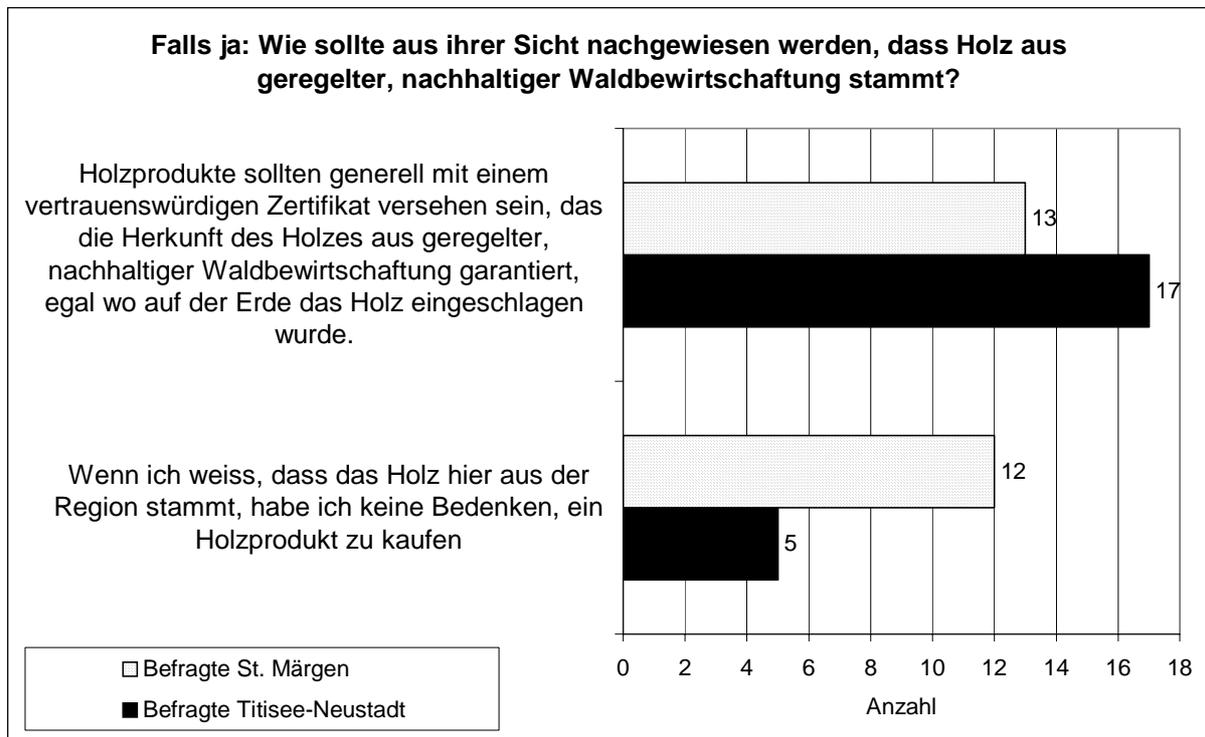
Die Ergebnisse von STEINERT (2002) ermöglichen weiterhin eine empirische Überprüfung des theoretischen Verhaltenskonstrukts des 'Sicherheitseffekt der Herkunftsinformation' für Holzprodukte. In der Untersuchung von STEINERT (2002) wurde die Bedeutung der Rohholzherkunft aus geregelter, nachhaltiger Waldbewirtschaftung für das Kaufverhalten und der bevorzugte Nachweis hierfür befragt (Fragestellungen: *Sind Sie beim Kauf eines Holzproduktes daran interessiert zu wissen, ob das für die Herstellung dieses Produktes benutzte Holz aus geregelter, nachhaltiger Waldbewirtschaftung stammt?*) und *Falls ja: Wie sollte aus ihrer Sicht nachgewiesen werden, dass Holz aus geregelter, nachhaltiger Waldbewirtschaftung stammt?*) [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 61 ff.].



**Abbildung 23:** Bedeutung der Rohholzherkunft aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern für das Kaufverhalten (N: 79). Quelle: STEINERT, J. (2002): S. 125

Wie aus Abbildung 23 ersichtlich wird, sind rund Zweifünftel der Befragten Informationen zur Rohholzherkunft aus *geregelter, nachhaltiger Forstwirtschaft* beim Kauf nicht wichtig (Titisee-Neustadt: 22 und St. Märgen: 25). Dieses Befragungsergebnis stellt das forst- und holzwirtschaftliche Marketing zum Teil in Frage, da diese ökologische Prozeßeigenschaft von Holzprodukten von der deutschen Forst- und Holzwirtschaft, aber auch von den bestehenden Regionalinitiativen, in ihrer Kommunikations- und Angebotspolitik besonders herausgestellt wird. Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis könnte sich in einem mangelnden oder fehlenden Begriffsverständnis von '*geregelter, nachhaltiger Forstwirtschaft*' der Befragten begründen. So berichtet KÜHN (2000) von den Ergebnissen einer eu-

ropaweit durchgeführten Konsumentenbefragung, bei welcher rund 80% der Befragten der Begriff 'nachhaltige Waldbewirtschaftung' nicht bekannt war. Trotzdem wurde mit diesem Begriff überwiegend etwas 'Positives' und 'Umweltfreundliches' assoziiert [vgl. KÜHN, T. (2000): S. 133; vgl. RAMETSTEINER, E. (1999): S. 57 ff.]. Messen jedoch rund 40% der Gesamtbefragten der Rohholzherkunft aus *geregelter, nachhaltiger Forstwirtschaft* für ihr Kaufverhalten bewußt keine Bedeutung bei, wäre die Schwerpunktsetzung der forst- und holzwirtschaftlichen Kommunikations- und Angebotspolitik auf diese Produkteigenschaft grundsätzlich zu hinterfragen. Für rund Zweifünftel der Käufer von Holzprodukten wäre demnach der Nachhaltigkeitsaspekt beim Kauf von Holzprodukten irrelevant.<sup>325</sup> Nachfolgend sind die Ergebnisse der Anschlußfrage zum bevorzugten Nachweis der Holzherkunft aus 'geregelter, nachhaltiger Waldbewirtschaftung' graphisch dargestellt.



**Abbildung 24:** Bevorzugter Nachweis für Holzprodukte aus 'geregelter, nachhaltiger Waldbewirtschaftung' (N: 47). Quelle: STEINERT, J. (2002): S. 62 f.

Die Ergebnisse in Abbildung 24 zeigen, daß von den 47 Befragten, denen die Rohholzherkunft aus nachhaltiger Waldbewirtschaftung wichtig ist, 30 Zertifikate als Nachhaltigkeitsnachweis präferieren (Titisee-Neustadt: 17 und St. Märgen: 13). Für die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit sind die Antworten von 17 Befragten von Relevanz (Titisee-Neustadt: 17 und St. Märgen: 13), die mit *Wenn ich weiß, dass das Holz hier aus der Region stammt, habe ich keine Bedenken, ein Holzprodukt zu kaufen* antworteten. Die 'regionale Herkunftsinformation' stellt demnach für Teile der Befragten eine Schlüsselinformation zum Nachweis der ökologischen Prozeßqualität von Holzprodukten dar und

<sup>325</sup> Als Beleg für eine insgesamt geringe Konsumentensensibilisierung für nachhaltige Forstwirtschaft ist auch der geringe Bekanntheitsgrad der Holznachhaltigkeitszertifikate FSC und PEFC zu betrachten, die nur einem Zehntel bzw. einem Zwanzigstel der Befragten bekannt waren [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 62].

kann als empirische Bestätigung des theoretischen Konstrukts des 'Sicherheitseffekts der Herkunftsinformation' für Holzprodukte interpretiert werden.

#### **4.3.8 Konsumentenpersönlichkeit von 'Regionalkäufern'**

STEINERT (2002) konnte auf Grundlage seiner empirischen Befunde deskriptive Aussagen zu potentiellen Käufern von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' treffen. Aufgrund des geringen Stichprobenumfangs haben die nachfolgenden Ausführungen jedoch eher Hypothesencharakter [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 81 ff.].

##### 1.) Lebensalter

Zusammenhänge zwischen dem 'Lebensalter' der Befragten und der Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' für das Kaufverhalten bestehen in der Form, daß mit zunehmendem Lebensalter ein Bedeutungszuwachs festzustellen war. Dieser Zusammenhang ist jedoch nicht signifikant (Chi<sup>2</sup>-Test:  $p \leq 0,1$ ). Während Befragte unter 30 Lebensjahren der 'regionalen Produktherkunft' von Holzprodukten mehrheitlich keine Bedeutung für ihr Kaufverhalten beimaßen, läßt sich bei den 40jährigen und älteren Befragten eine überdurchschnittlich hohe Bedeutung identifizieren. Hierbei maßen Befragte der Altersgruppe der 50- bis 64-jährige der 'regionalen Produktherkunft' für ihr Kaufverhalten die größte Bedeutung bei.

##### 2.) Monatliches Haushaltseinkommen

Mit dem monatlich zur Verfügung stehenden 'Haushaltseinkommen' steigt die Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' für das Kaufverhalten signifikant (Chi<sup>2</sup>-Test:  $p \leq 0,05$ ). STEINERT (2002) vermutet, daß Konsumenten mit einem geringeren monatlichen Haushaltseinkommen aufgrund materieller Zwänge ein sehr preisbewußtes Kaufverhalten haben und deshalb der 'regionalen Produktherkunft' von Holzprodukten geringere Bedeutung beimessen.

##### 3.) Persönliche Bezüge zur regionalen Forst- und Holzwirtschaft

Die Befragten mit familiären oder persönlichen Beziehungen zur regionalen Forst- und Holzwirtschaft hatten signifikant höhere Präferenzen für die 'regionale Produktherkunft' (Chi<sup>2</sup>-Test:  $p \leq 0,05$ ). Als Ursachen hierfür vermutet STEINERT (2002) einen besseren Informationsstand zur gesamten forst- und holzwirtschaftlichen Thematik und eine bestehende 'sozioökonomische Solidarität' als Motiv für höhere Präferenzen.

#### 4.) Bildungsabschluß

Zwischen dem 'Bildungsabschluß' und der Bedeutung der 'regionalen Herkunftsinformation' für das Kaufverhalten ließ sich kein statistischer Zusammenhang identifizieren. Zwar maßen Befragte mit den Bildungs- und Berufsabschlüssen 'Hauptschulabschluß' und 'Gesellen-, Meister- und Technikerabschluß' der 'regionalen Produktherkunft' durchschnittlich die höchste Bedeutung bei, jedoch unterschied sich diese Befragungsgruppen nur geringfügig von den Gesamtbefragten.

#### 5.) Kinder

Ebenfalls keinen statistischen Zusammenhang bestand zwischen den Präferenzen für die 'regionale Produktherkunft' und dem 'Vorhandensein bzw. Nichtvorhandensein von Kindern'.

#### 6.) Wohnumfeld

Es bestehen Unterschiede bei den Konsumentenpräferenzen zwischen dem 'dörflichen' Befragungskollektiv aus St. Märgen und dem 'städtisch' geprägten Befragungskollektiv mit Wohnsitz in Titisee-Neustadt. Hierbei konnten höhere Konsumentenpräferenzen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' bei Befragten aus dem 'dörflichen' Wohnumfeld wie folgt identifiziert werden: 1.) Die empfundene Eingebundenheit des 'dörflichen' Befragungskollektivs in den Wohnort und die Wohnregion erwies sich als stärker ausgeprägt. 2.) Die Befragten aus St. Märgen schätzten den Einfluß der 'regionalen Herkunft' von Holzprodukten für ihr Kaufverhalten höher ein. 3.) Die Aufpreisbereitschaft für 'regionale Produktherkunft' zur *Förderung der regionalen Wirtschaft und zum Erhalt von regionalen Arbeitsplätzen* sowie zur *Verringerung negativer Umwelteffekte* erwies sich als stärker ausgeprägt. 4.) Ebenso wurde von den Befragten aus St. Märgen eine höhere Produktqualität aufgrund der 'regionalen Produktherkunft' stärker bejaht.

### 4.4 Mitglieder forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen

Nachfolgend werden empirische Ergebnisse der eigenen Forschungsarbeit vorgestellt. Zur Beschreibung der Mitgliederebene forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen erfolgt zuerst ein Vergleich zwischen den Initiativenmitgliedsbetrieben und den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe. Im Anschluß werden Fragestellungen zur Mitgliedschaft in forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen thematisiert.

#### 4.4.1 Unterschiede zwischen regionalen Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetrieben

Wie bereits dargestellt, sollen Wirkungen der Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe auch durch einen Querschnittsvergleich zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und Betrieben einer regionalen Kontrollgruppe identifiziert werden. Nach KURKI (1991) ist eine grundlegende methodische Problematik der Querschnittsanalyse die Auswahl der Kontrollgruppe die sich im Idealfall nur bezüglich der untersuchten Einflußgröße, hier: Nichtmitgliedschaft der Betriebe in der Initiative, von der Ver-

suchsgruppe unterscheiden sollte ('Kontrolliertes Laborexperiment') [vgl. KURKI, M. (1991): S. 152]. Die nachfolgend aufgezeigten Unterschiede zwischen der Untersuchungs- und Kontrollgruppe sind für die Ergebnisdarstellung des Querschnittsvergleiches zu berücksichtigen.

In den Experteninterviews wurden Unterschiede zwischen Initiativenmitgliedsbetrieben und Betrieben der regionalen Kontrollgruppe für die Untersuchungsregion 'Südschwarzwald' und 'Bodensee-Oberschwaben' nach Branchengruppen befragt (*Bestehen bedeutende Unterschiede zwischen Mitgliedern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' (bzw. den Kooperationspartnern des 'Projekt heimisches Holz') und dem regionalen Branchendurchschnitt der Region 'Südschwarzwald' (bzw. der Region 'Bodensee-Oberschwaben')?*). Die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Initiativenmitgliedern und dem regionalen Branchendurchschnitt der beiden Untersuchungsregionen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1.) Forstbetriebe

Während zwischen den Kooperationspartnern des 'Projekt heimisches Holz' und dem regionalen Branchendurchschnitt keine Unterschiede genannt wurden, sahen die befragten Initiativenvertreter der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' die Beteiligung von Privatforstbetrieben an der Initiative im regionalen Vergleich als zu gering an. Privatwaldbesitzer sind an der Initiative zumeist nur indirekt über Forstbetriebsgemeinschaften vertreten.

2.) Sägewerke/Holzbearbeiter

Bei der Branchengruppe der 'Sägewerke/Holzbearbeiter' wurden keine Unterschiede zwischen Mitgliedern und dem regionalen Branchendurchschnitt genannt. Dies trifft vor allem für das 'Projekt heimisches Holz' zu, da seitens des BUND mit den regionalen Branchenverbänden zusammengearbeitet wurde.

3.) Zimmereien/Holzbau

Die Initiativenmitglieder aus der Branchengruppe 'Zimmereien/Holzbau' wurden bei beiden Initiativen als die größeren regionalen Betriebe beschrieben, welche überwiegend im Bereich 'Holzhausbau' tätig sind. Weiterhin wurden die Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' als innovativer und aufgeschlossener charakterisiert, die Kooperationspartner des 'Projekt heimisches Holz' als Betriebe, welche schon zuvor im Bereich 'ökologisches Bauen' aktiv waren.

4.) Schreinereien/Innenausbau

Zwischen dem regionalen Branchendurchschnitt und den Mitgliedsbetrieben der Gruppe der 'Schreinereien/Innenausbau' wurden in der Region 'Südschwarzwald' keine strukturellen Unterschiede genannt. Bei den Kooperationspartnern des 'Projekt heimisches Holz' wurden die beteiligten Schreinereibe-

triebe als überwiegend ökologisch orientierte Betriebe beschrieben, die im Bereich 'Massivholz-Möbelbau' tätig sind. Weiterhin erfolgte die Einschätzung, daß sich tendenziell die mittelgroßen Betriebe in der Initiative engagiert haben.

#### 5.) Planer

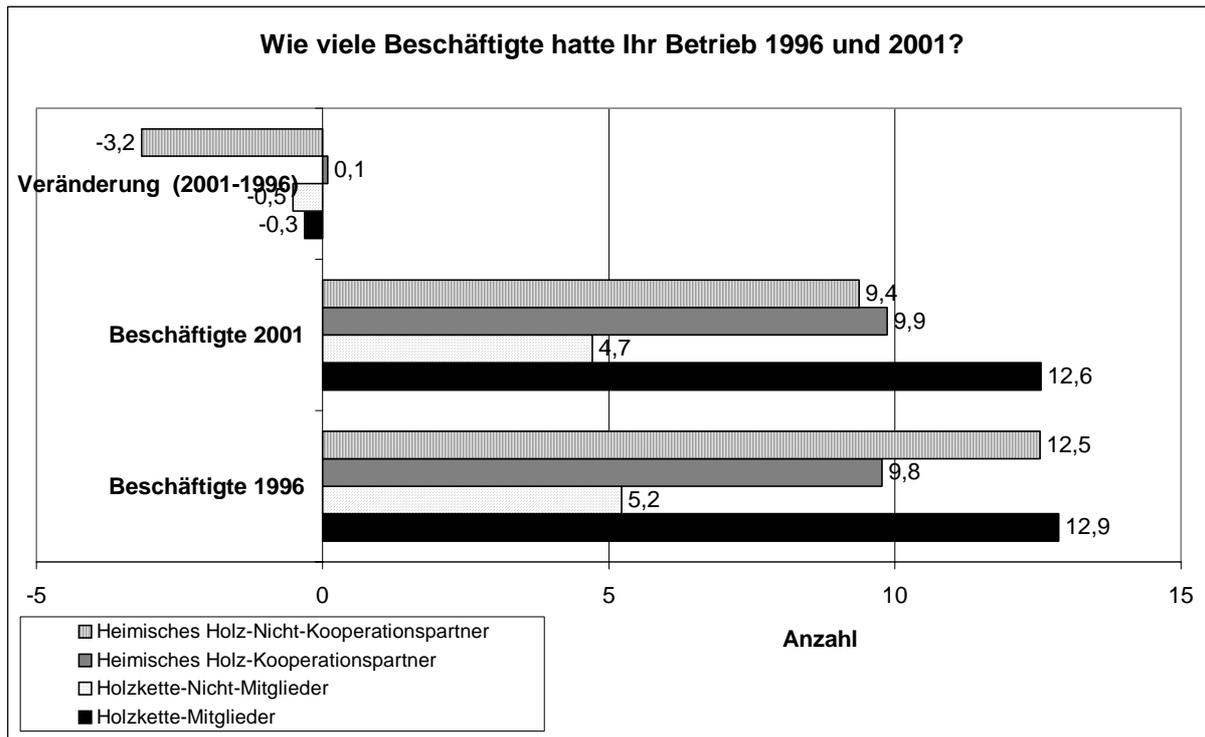
Bei den 'Planern' sind in beiden Initiativen überwiegend Architekten und Bauingenieure vertreten, die ihr Tätigkeitsfeld überwiegend im Bereich 'privater Wohnungsbau' haben, während Planer mit einer Spezialisierung auf 'Zweck- und Gewerbebau' und aus größeren Baugesellschaften fehlen. Die Kooperationspartner des 'Projektes heimisches Holz' aus der Branchengruppe 'Planer' wurden vom BUND nach ihrer Holzbauerfahrung in ganz Baden-Württemberg ausgewählt.

#### 6.) Für alle Branchen

Zusammenfassend wurden die Mitgliedsbetriebe der Initiativen in den Experteninterviews als aufgeschlossener und innovativer beschrieben. Beim 'Projekt heimisches Holz' kooperierte der BUND überwiegend mit Einzelbetrieben, die stärker ökologisch orientiert waren ('ökologische Vorreiter'). Die Zusammenarbeit mit Betrieben, die in Bezug auf eine ökologische Betriebsführung dem regionalen Branchendurchschnitt entsprachen, fand zumeist nur indirekt über die Branchenverbände statt.

#### **4.4.1.1 Anzahl der Beschäftigten der Betriebe**

In der Betriebsbefragung wurde die Anzahl der Beschäftigten in den Jahren 2001 und 1996 befragt. Angaben zu ihren Beschäftigtenzahlen machten 137 der 145 befragten Betriebe. Die Anzahl der Beschäftigten lag bei den befragten Betrieben im Jahr 2001 zwischen 1 und 110. Hierbei wiesen lediglich 14 Betriebe mehr als 19 Beschäftigte auf und sind somit nicht als Kleinbetriebe zu klassifizieren. Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl der Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetriebe in den Jahren 1996 und 2001 sowie die Differenz der Veränderung der Beschäftigtenzahlen sind in Abbildung 25 dargestellt.



**Abbildung 25:** Durchschnittliche Beschäftigtenzahl der Betriebe. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

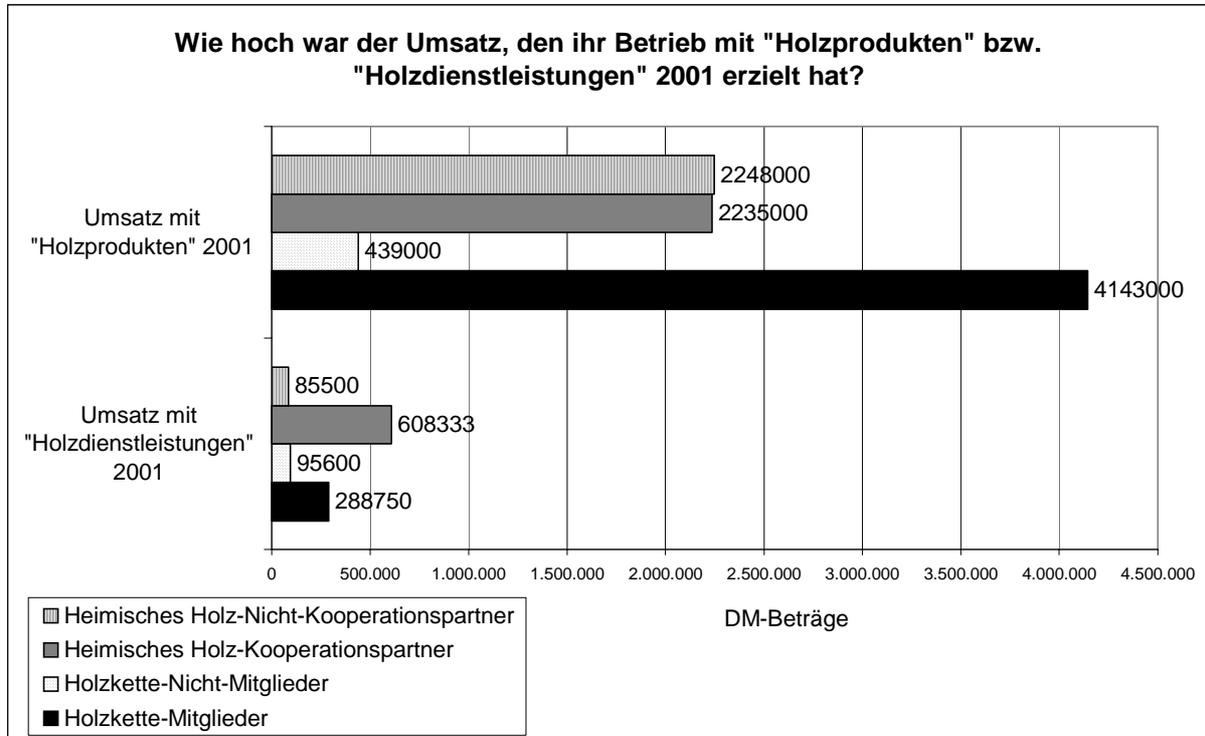
Bei den durchschnittlichen Beschäftigtenzahlen der Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und der regionalen Kontrollgruppe fällt der Größenunterschied auf: Im Jahr 1996 und 2001 hatten die Mitgliedsbetriebe durchschnittlich 12,9 bzw. 12,6 Beschäftigte und die Betriebe der regionalen Kontrollgruppe 5,2 bzw. 4,7. In der Region 'Bodensee-Oberschwaben' lag die durchschnittliche Beschäftigtenzahl der Kooperationspartnerbetriebe des 'Projektes heimisches Holz' in den Jahren 1996 und 2001 bei 9,8 bzw. 9,9 und bei den Betriebe der regionalen Kontrollgruppe bei 12,5 bzw. 9,4. Während im Jahr 1996 erkennbare Unterschiede zwischen den Untersuchungs- und Kontrollgruppen bestanden, haben sich diese durch einen Beschäftigungsabbau der Betriebe der regionalen Kontrollgruppe im Jahr 2001 weitgehend nivelliert. Bei der Betrachtung der zeitlichen Veränderung der Beschäftigtenzahlen fällt der leichte Rückgang in der Region 'Südschwarzwald' bei Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetrieben auf, wohingegen die Nichtmitglieder in der Region 'Bodensee-Oberschwaben' den stärksten Beschäftigtenrückgang zu verzeichnen haben. Nur die Kooperationspartnerbetriebe des 'Projektes heimisches Holz' blieb die Beschäftigtenanzahl im Untersuchungszeitraum konstant.<sup>326</sup>

#### 4.4.1.2 Umsatz der Betriebe

In Abbildung 26 sind die mit 'Holzdienstleistungen' und 'Holzprodukten' erzielten Umsätze der Initiativenmitgliedsbetriebe und Nichtmitglieder in DM für das Jahr 2001 dargestellt. 'Holzdienstleistungen'

<sup>326</sup> Der dargestellte Rückgang der durchschnittlichen Beschäftigtenzahlen entspricht insgesamt einem Verlust von 150 Arbeitsplätzen in beiden Untersuchungsregionen im Zeitraum von 1996 bis 2001. Hierbei sind es über-

waren in der Betriebsbefragung als sämtliche nicht materiellen Leistungen wie Holzernte, Holzbauplanung oder Installation von Holzheizungsanlagen definiert, während unter 'Holzprodukten' sämtliche produzierten, be- oder verarbeiteten Güter aus Holz verstanden wurden (z.B. Rundholz, Schnittholz, Holzbaulemente oder Holzmöbel).



**Abbildung 26:** Vergleich des mit 'Holzprodukten' und 'Holzdienstleistungen' erzielten Umsatzes in DM im Jahr 2001. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

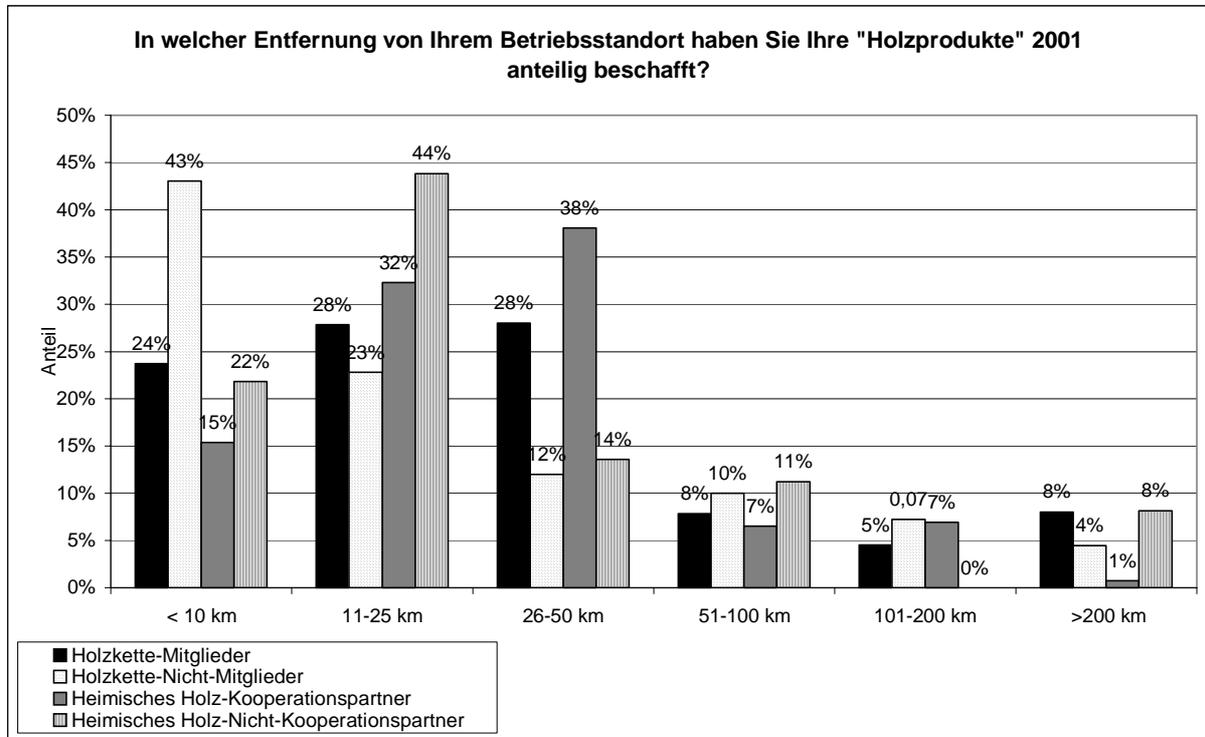
Von den 145 befragten Betrieben gaben 112 Betriebe an, 'Holzprodukte' abgesetzt zu haben. Hiervon machten 90 Betriebe Angaben zur Höhe ihres Umsatzes im Jahr 2001. Von den 36 Betrieben, die mit 'Holzdienstleistungen' Umsätze erzielten, machten 22 Betriebe Angaben zur Höhe ihres Umsatzes im Jahr 2001.

Bei der Betrachtung der mit 'Holzprodukten' durchschnittlich erzielten Umsätze für das Jahr 2001 zeigt sich eine große Differenz zwischen den Mitgliedsbetrieben der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und der regionalen Kontrollgruppe. Ausschlaggebend hierfür sind die große Anzahl von Privatforstbetrieben unter den Nichtmitgliedern sowie die insgesamt geringeren Umsätze der befragten Nichtmitglieder in fast allen Branchengruppen. Bei der Betrachtung der Ergebnisse zu den mit 'Holzdienstleistungen' erzielten Umsätzen ist zu berücksichtigen, daß die Datenbasis gering ist. Für die Region 'Bodensee-Oberschwaben' standen lediglich die Umsatzdaten von fünf Betrieben zur Verfügung.

wiegend die größeren Betriebe, die zu diesem Rückgang beigetragen haben. Branchenspezifisch weisen die 'Forstbetriebe' und die 'Schreinerei-/Innenausbaubetriebe' in beiden Regionen den größten Rückgang auf.

#### 4.4.1.3 Beschaffungs- und Absatzverhalten der Betriebe

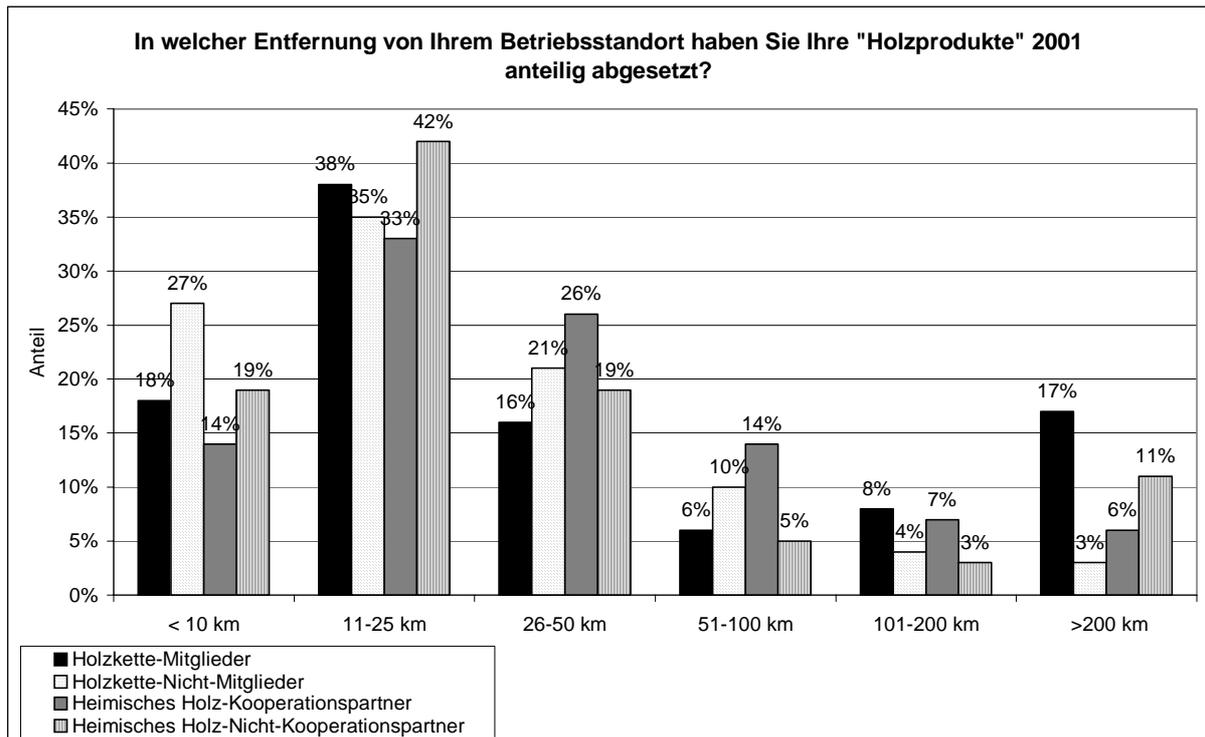
Zwei Fragen der Betriebsbefragung widmeten sich den Beschaffungs- und Absatzentfernungen der Betriebe. Abbildung 27 und Abbildung 28 vergleichen die Beschaffungs- und Absatzentfernungen von 'Holzprodukten' der Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetriebe.



**Abbildung 27:** Vergleich der anteiligen Beschaffungsentfernungen von Holzprodukten (2001). Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Da 'Forstbetriebe' im Sinne der Betriebsbefragung keine 'Holzprodukte' beschaffen, sondern ausschließlich absetzen, sind diese in Abbildung 27 nicht berücksichtigt. Zu den anteiligen Beschaffungsentfernungen von 'Holzprodukten' lagen die Daten von insgesamt 82 Betrieben vor. Etwa zwei Drittel der gesamten Beschaffung wurde in einem Radius von 50 km kleinräumig getätigt. Nachfolgend soll deshalb ausschließlich auf die ersten drei Entfernungsklassen eingegangen werden.

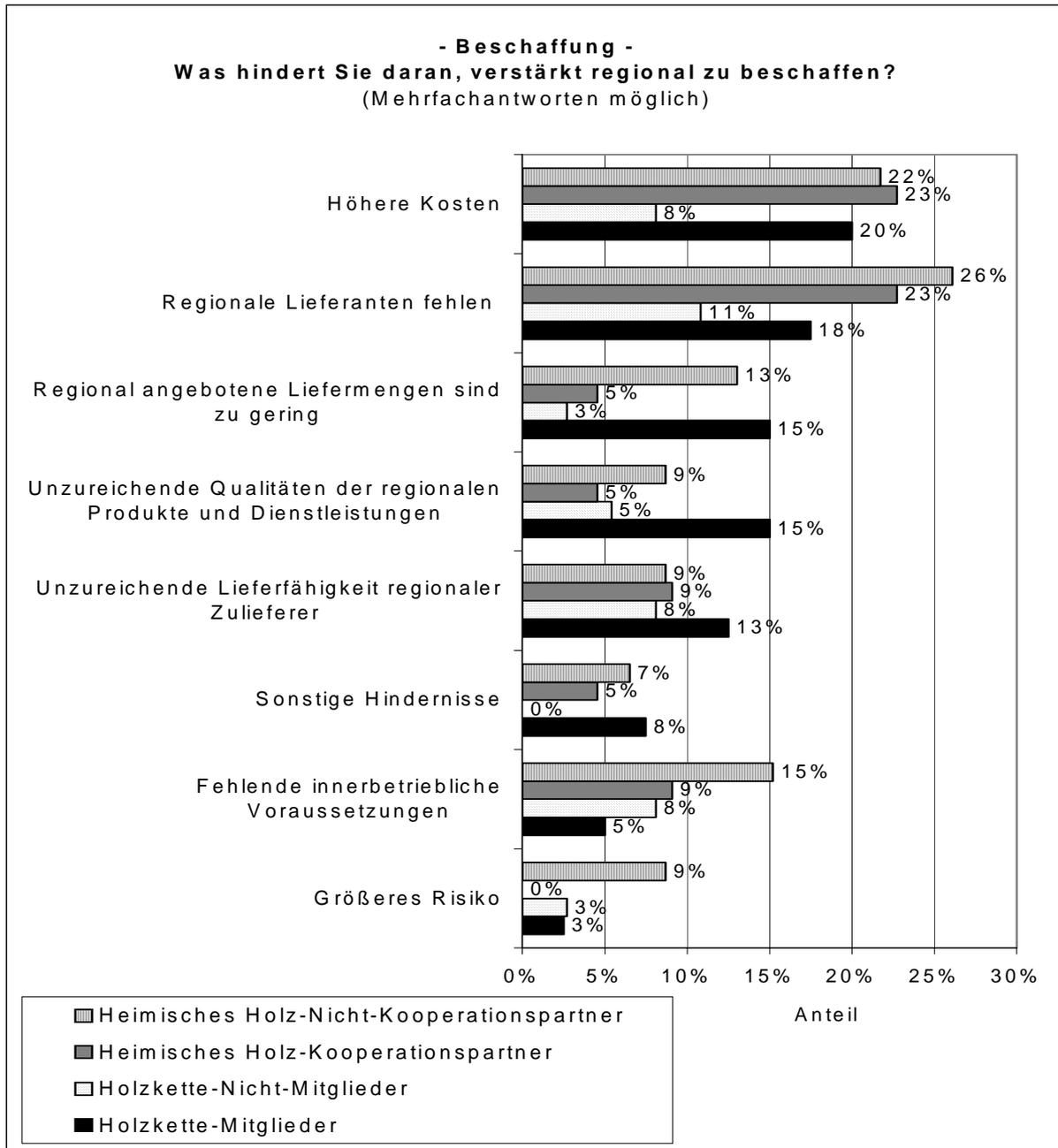
Während sich die Beschaffung von 'Holzprodukten' bei den Mitgliedsbetrieben der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' auf die drei Entfernungsklassen bis 51 km verhältnismäßig gleich verteilt, ist bei den Nichtmitgliedern eine deutliche Konzentration auf die kleinste Entfernungsklasse (< 10 km) und ein deutlicher Abfall in der zweiten und dritten Entfernungsklasse festzustellen. Bei den Kooperationspartnern des 'Projekt es heimisches Holz' ist ein Anstieg der Beschaffungsanteile in den ersten drei Entfernungsklassen feststellbar. Rund zwei Fünftel der Beschaffung von 'Holzprodukten' wird in einer Entfernung von 26 bis 50 km getätigt. Bei den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe ist eine deutliche Konzentration in einer Entfernung von 11 bis 25 km zu erkennen. In der nachfolgenden Abbildung 28 sind die anteiligen Absatzentfernungen von 'Holzprodukten' der befragten Betriebe dargestellt.



**Abbildung 28:** Vergleich der anteiligen Absatzentfernungen von 'Holzprodukten'. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

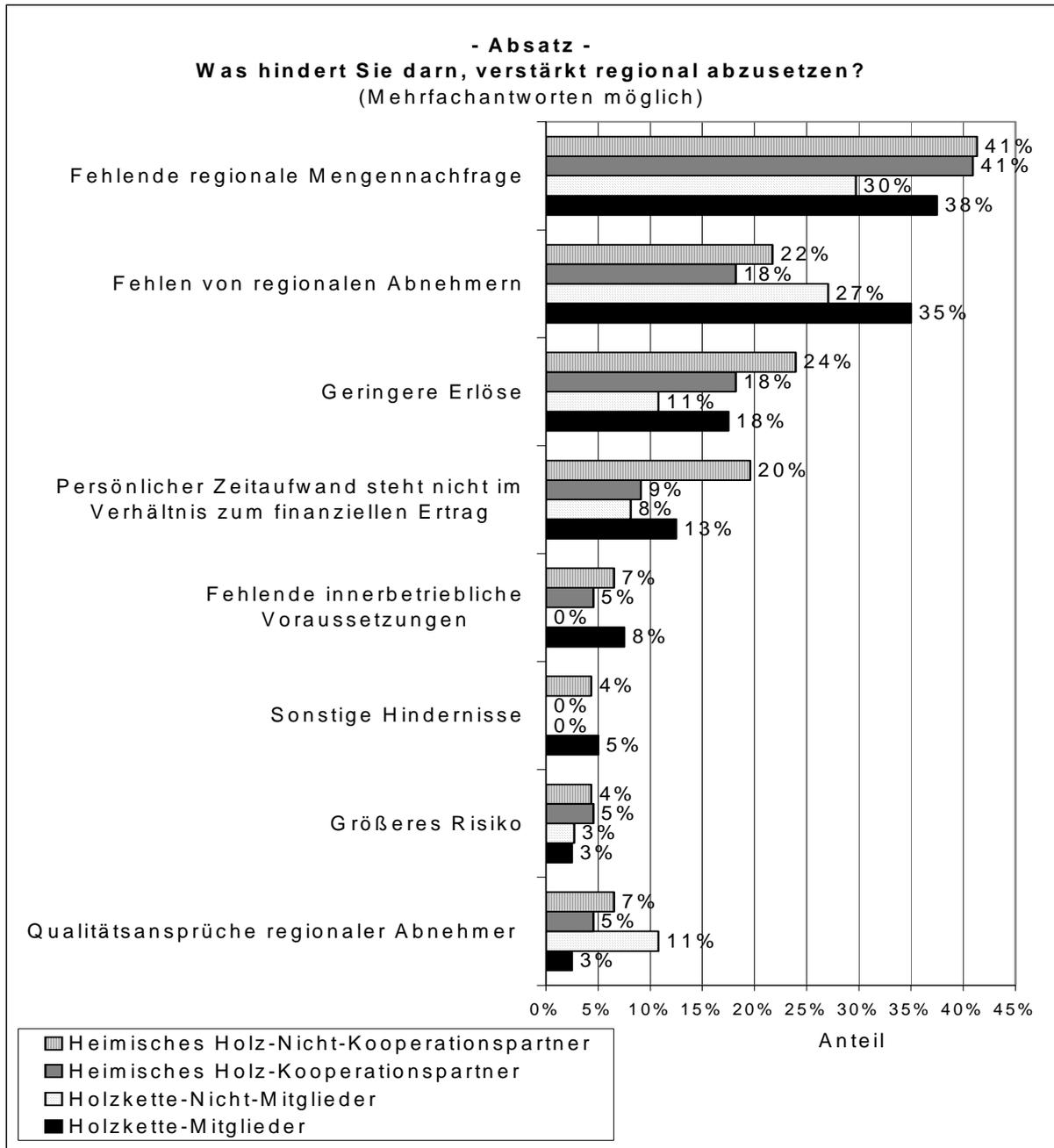
Zur Auswertung der anteiligen Absatzentfernungen von 'Holzprodukten' lagen Daten von insgesamt 107 Betrieben vor. Hierbei fällt auf, daß ebenfalls rund zwei Drittel des Absatzes bis zu einer Entfernung von 50 km getätigt wurden. Bei allen befragten Betrieben liegt der erkennbare Absatzschwerpunkt in einem Radius von 11 bis 25 km. Von den Mitgliedsbetrieben der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wird rund ein Fünftel des Absatzes in der größten Entfernungsklasse (> 200 km) getätigt.

Für eine engere und effizientere Gestaltung forst- und holzwirtschaftlicher Produktketten (Aktivierung von Synergieeffekten) sind die bestehenden Beschaffungs- und Absatzhemmnissen der Betriebe in der Region zu berücksichtigen. Diese wurden erhoben mit der Frage: *Was hindert Sie daran, verstärkt regional zu beschaffen und abzusetzen?* Die identifizierten Beschaffungshemmnisse sind in Abbildung 29 und die Absatzhemmnisse in Abbildung 30 dargestellt.



**Abbildung 29:** Hemmnisse für eine verstärkte regionale Beschaffung. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Die in Abbildung 29 dargestellten Ergebnisse zu betrieblichen Beschaffungshemmnissen der Untersuchungs- und Kontrollgruppen stellen sich differenziert dar. Als Hemmnisse für eine Intensivierung der betrieblichen Beschaffung in der Region kommt *höheren Kosten* und dem *Fehlen von regionalen Lieferanten* die größte Bedeutung zu. Jedoch besitzen als hemmende Faktoren auch zu *geringe regional angebotene Liefermengen*, die *unzureichenden Qualitäten der regionalen Produkte und Dienstleistungen*, die *unzureichende Lieferfähigkeit regionaler Zulieferer* und *fehlende innerbetrieblichen Voraussetzungen* Einfluß.

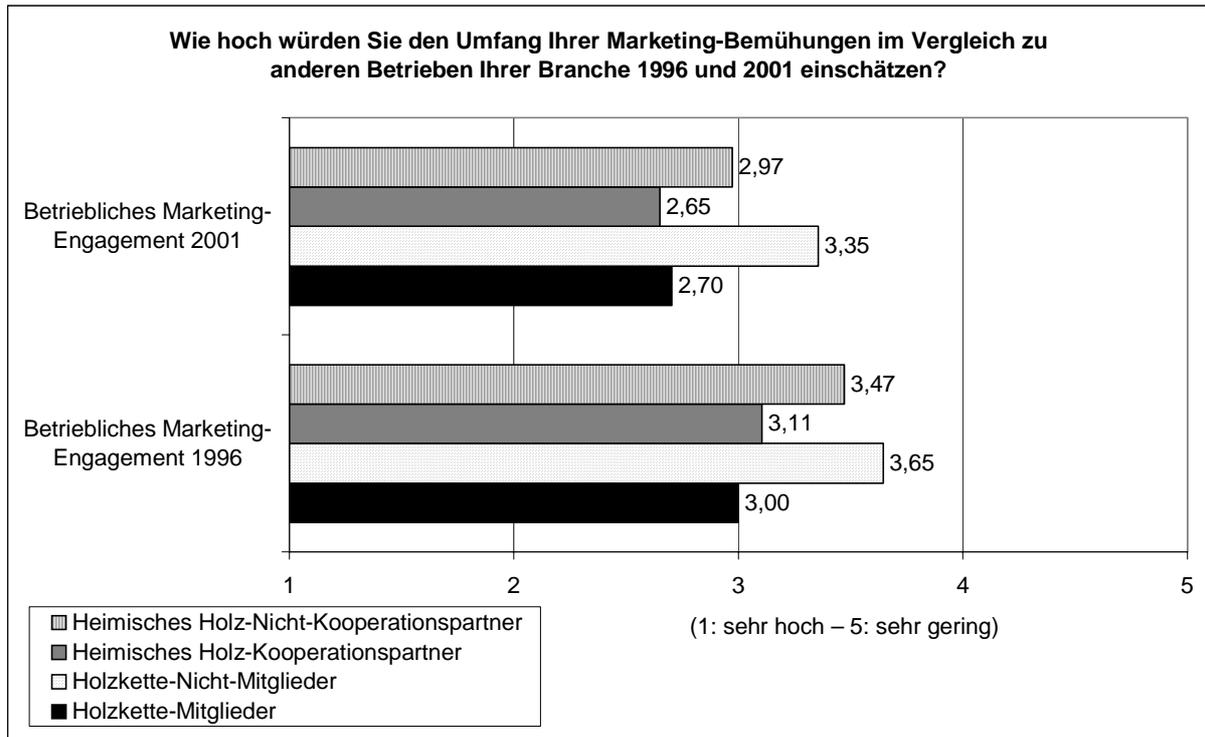


**Abbildung 30:** Hemmnisse für einen verstärkten regionalen Absatz. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Wie aus Abbildung 30 ersichtlich wird, sind die *fehlende regionale Mengennachfrage*, das *Fehlen von regionalen Abnehmern*, die erzielbaren (*geringeren*) *Erlöse* und ein *nicht im Verhältnis zum finanziellen Ertrag stehender persönlicher Zeitaufwand* die bedeutendsten Hemmnisse für eine Intensivierung des betrieblichen Absatzes in der Region. Hieraus leitet sich ab, daß in beiden Untersuchungsregionen vor allem das Marktvolumen unzureichend ist, um den betrieblichen Absatz zu steigern.

#### 4.4.1.4 Einzelbetriebliches und gemeinschaftliches Marketingengagement

Für eine Aktivierung von regionalen Absatzpotentialen für Holzprodukte ist Marketing zwingende Erfolgsvoraussetzung, weshalb die Betriebe um eine Selbsteinschätzung ihres betrieblichen Marketingengagements im Branchenvergleich gebeten wurden (Frage: *Wie hoch würden Sie den Umfang ihrer Marketing-Bemühungen im Vergleich zu anderen Betrieben ihrer Branche 1996 und 2001 einschätzen?*).



**Abbildung 31:** Vergleich des betrieblichen Marketingengagements in den Jahren 1996 und 2001. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Die Mittelwerte zur Selbsteinschätzung des Marketingengagements der Initiativenmitgliedsbetriebe liegen 1996 und 2001 im Vergleich höher. Der Unterschied zwischen den Mitgliedern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und der regionalen Kontrollgruppe ist hierbei für beide Bezugsjahre signifikant (1996:  $p = 0,011$  und 2001:  $p = 0,009$ ). Weiterhin fällt auf, daß die Betriebe der Untersuchungs- und Kontrollgruppe in beiden Regionen nach ihrer Selbsteinschätzung ihr betriebliches Marketingengagement im Untersuchungszeitraum gesteigert haben. Hieraus läßt sich ein Bedeutungszuwachs des Marketings für forst- und holzwirtschaftliche Betriebe ableiten.

Neben dem einzelbetrieblichen Marketing kommt einem überbetrieblichen Marketingengagement für eine Aktivierung von regionalen Absatzpotentialen Bedeutung zu. In der Betriebsbefragung wurde hierzu die Teilnahme an gemeinschaftlichen Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbän-

de<sup>327</sup> sowie die Teilnahme der Mitgliedsbetriebe an den Marketingmaßnahmen der Initiativen ermittelt. Auf die Frage: *Hat sich ihr Betrieb an gemeinschaftlichen Marketing-Maßnahmen ihres regionalen Branchenverbandes (bzw. an denen der Initiativen) im Zeitraum von 1996 bis 2001 beteiligt?* sollten die Betriebe angeben, inwiefern sie sich an 1.) Maßnahmen der Gemeinschaftswerbung<sup>328</sup>, 2.) Maßnahmen der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit<sup>329</sup> und 3.) gemeinsamen Messeauftritten und Ausstellungen<sup>330</sup> beteiligt haben.

Tabelle 10 stellt in der ersten Spalte den prozentualen Anteil der befragten Betriebe dar, welche sich zumindest an einer der drei genannten Marketingmaßnahmen ihrer regionalen Branchenverbände beteiligt haben. In der zweiten Spalte ist der Anteil der Initiativenmitgliedsbetriebe dargestellt, welche sich an zumindest einer der vorgegeben Initiativenmarketingmaßnahmen beteiligt haben.

	Teilnahme an gemeinsamen Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände	Teilnahme an gemeinsamen Marketingmaßnahmen der Regionalinitiativen
Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.'	55%	63%
Nichtmitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.'	24%	---
Kooperationspartner des 'Projektes heimisches Holz'	31%	63%
Nichtkooperationspartner des 'Projektes heimisches Holz'	26%	---

**Tabelle 10:** Prozentuale Beteiligung der Betriebe an gemeinsamen Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände sowie der Regionalinitiativen. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

An Tabelle 10 fällt der geringe Anteil von Betrieben der Untersuchungs- und Kontrollgruppe auf, welche sich gemeinsamen Marketingmaßnahmen ihrer regionalen Branchenverbände beteiligt haben. Mit Ausnahme der Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' (55%) beteiligte sich lediglich ein Viertel bis ein Drittel der Betriebe der Untersuchungs- und Kontrollgruppe an gemeinsamen Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände. Im regionalen Vergleich lag die Beteiligung der Mitgliedsbetriebe der Holzketten Schwarzwald e.V. mit 55% doppelt so hoch, wie die der Betriebe der regionalen Kontrollgruppe. In der Region 'Bodensee-Oberschwaben' hingegen zeichnet sich ein deutlich geringerer Unterschied zwischen Untersuchungs- (31%) und Kontrollgruppe (26%) ab.

<sup>327</sup> Die regionalen Branchenverbände (z.B. Innungen) in der Region 'Südschwarzwald' und 'Bodensee-Oberschwaben' führen zum Teil ähnliche gemeinschaftliche Marketingaktivitäten wie die beiden untersuchten Fallbeispielsinitiativen durch.

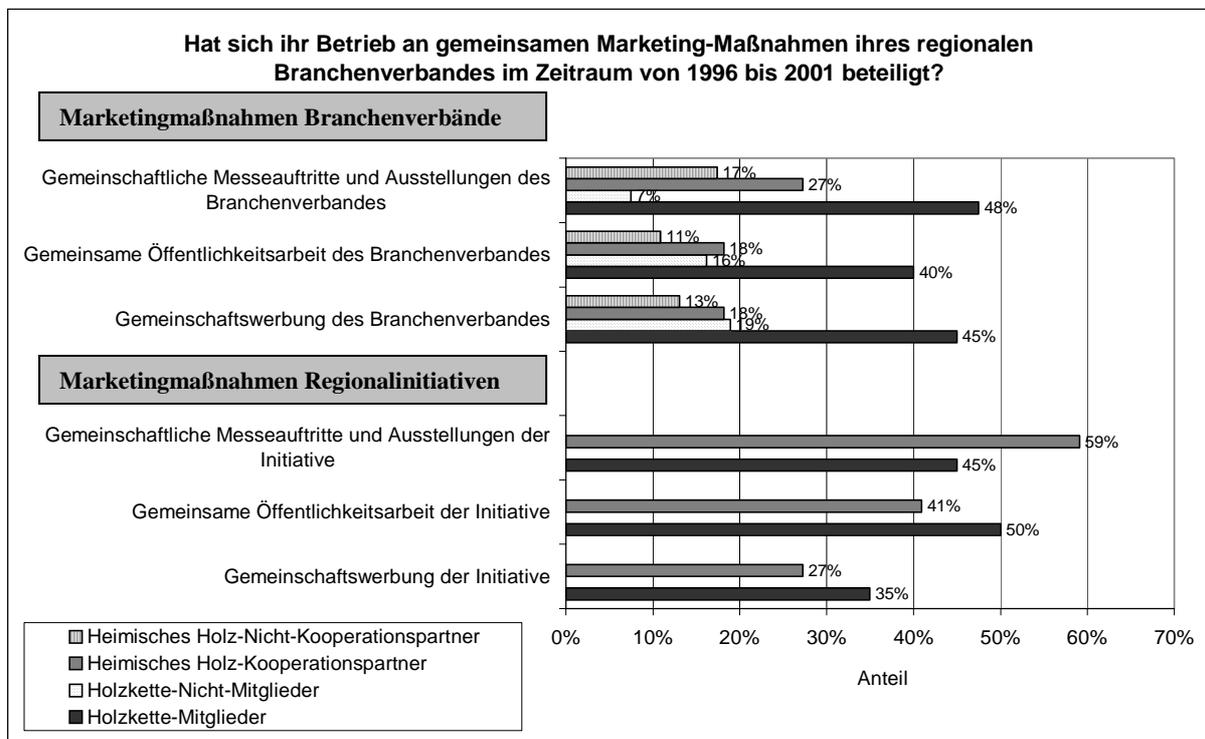
<sup>328</sup> Aufgeführte Beispiele hierfür waren: Gemeinschaftsanzeigen in Zeitungen oder Wochenblättern; Erstellung und Verteilung gemeinsamer Herstellerlisten oder eine gemeinsame Internet-Präsenz.

<sup>329</sup> Aufgeführte Beispiele hierfür waren: Gemeinsame Pressemitteilungen; Veröffentlichung einer eigenen Zeitschrift; Gemeinsamer 'Tag der offenen Tür' oder Ausrichtung von Informationsveranstaltungen oder Workshops.

<sup>330</sup> Aufgeführte Beispiele hierfür waren: Gemeinschaftsstände auf Messen; Organisation eigener Messen oder Ausstellungen zum Thema 'Holz'.

Rund ein Drittel der Initiativenmitglieder gaben an, sich nicht an gemeinsamen Marketingmaßnahmen der beiden Initiativen beteiligt zu haben. Dieses Ergebnis ist insofern widersprüchlich, als daß fast sämtliche Initiativenmitgliedsbetriebe an den Marketingaktivitäten der Initiativen partizipiert haben (z.B. sind fast sämtliche Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz' in Anbieter- und Herstellerlisten der Initiative aufgeführt<sup>331</sup>). Eine mögliche Erklärung für diesen Widerspruch könnte die, in der Fragestellung nicht weiter präzierte, Intensität der Beteiligung darstellen. Demnach könnten einige Mitgliedsbetriebe unter 'Beteiligung' ein aktiveres betriebliches Engagement verstanden haben. Diese Vermutung wird durch die Experteninterviews gestützt, in denen die Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' überwiegend als 'passiv' charakterisiert wurden.

In Abbildung 32 ist der prozentuale Anteil der Initiativenmitglieds- und Nichtmitgliedsbetriebe dargestellt, welche sich an der Kommunikationspolitik der regionalen Branchenverbände und der Regionalinitiativen beteiligt haben.



**Abbildung 32:** Beteiligung der Betriebe an kommunikationspolitischen Maßnahmen der regionalen Branchenverbände und der Regionalinitiativen. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Auffällig an den in Abbildung 32 dargestellten Ergebnissen ist die hohe Beteiligung der Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' an den Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenver-

<sup>331</sup> Vom 'Projekt heimisches Holz' wurde bspw. ein 'Holzbau-Architektenverzeichnis', ein 'Angebotsverzeichnis' der Betriebe der Regionalgruppen 'Bodensee' und 'Ravensburg' des Verbandes der Säge- und Holzindustrie Baden-Württemberg und ein Adreßverzeichnis von 'Anbietern rotkerniger Buche' mit Betrieben aus den Branchengruppen 'Forstbetriebe', 'Sägewerke/Holzbearbeiter' und 'Schreinereien/Innenausbau' herausgegeben. Der Großteil der identifizierten Kooperationspartner der Initiativen war in diesen Anbieter- und Herstellerlisten aufgeführt.

bände im Vergleich zur Kontrollgruppe. Bei den Kooperationspartnern des 'Projektes heimisches Holz' liegt der Anteil der Beteiligung an den Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände zwar ebenfalls höher als bei der regionalen Kontrollgruppe, erreicht aber nicht diesen deutlichen Unterschied, wie bei den befragten Mitgliedern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.'.<sup>332</sup>

Die Beteiligung der Mitgliedsbetriebe an den drei Marketingmaßnahmen der Initiativen liegt zwischen 27% und 59%. Die Beteiligungsquote der Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' an den einzelnen Marketingmaßnahmen der Initiative erreicht etwa dasselbe Niveau wie bei den entsprechenden Aktivitäten der regionalen Branchenverbände. Bei den Kooperationspartnern des 'Projektes heimisches Holz' sind diesbezüglich deutliche Unterschiede erkennbar. Bei ihnen ist die Beteiligung an Marketingmaßnahmen der Initiative deutlich höher als bei denen der regionalen Branchenverbände. Aus der im Vergleich zur regionalen Kontrollgruppe höheren Beteiligung der Initiativenmitglieder an Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände läßt sich ableiten, daß die Marketingmaßnahmen der Initiativen für die Mitgliedsbetriebe nicht anstelle eines Marketingengagements in den regionalen Branchenverbänden stehen, sondern eine Ergänzung darstellen.

#### 4.4.1.5 Die regionale Produktherkunft und andere Produktattribute im Marketing

Von den Mitgliedsbetrieben der 'Holzkette Schwarzwald e.V.', welche Holzprodukte absetzen, gaben 55% an, 'Regionalität' bei der Vermarktung kommunikationspolitisch zu nutzen. Bei den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe 'Südschwarzwald' lag der Anteil bei 41%. In der Untersuchungsregion 'Bodensee-Oberschwaben' betrug der Anteil der Kooperationspartnerbetriebe des 'Projektes heimisches Holz' 70% und der Betriebe der Kontrollgruppe 23% (Frage: *Wird von Ihrem Betrieb 'Regionalität' als Werbeargument für die Vermarktung Ihrer 'Holzprodukte' verwandt?*).<sup>332</sup>

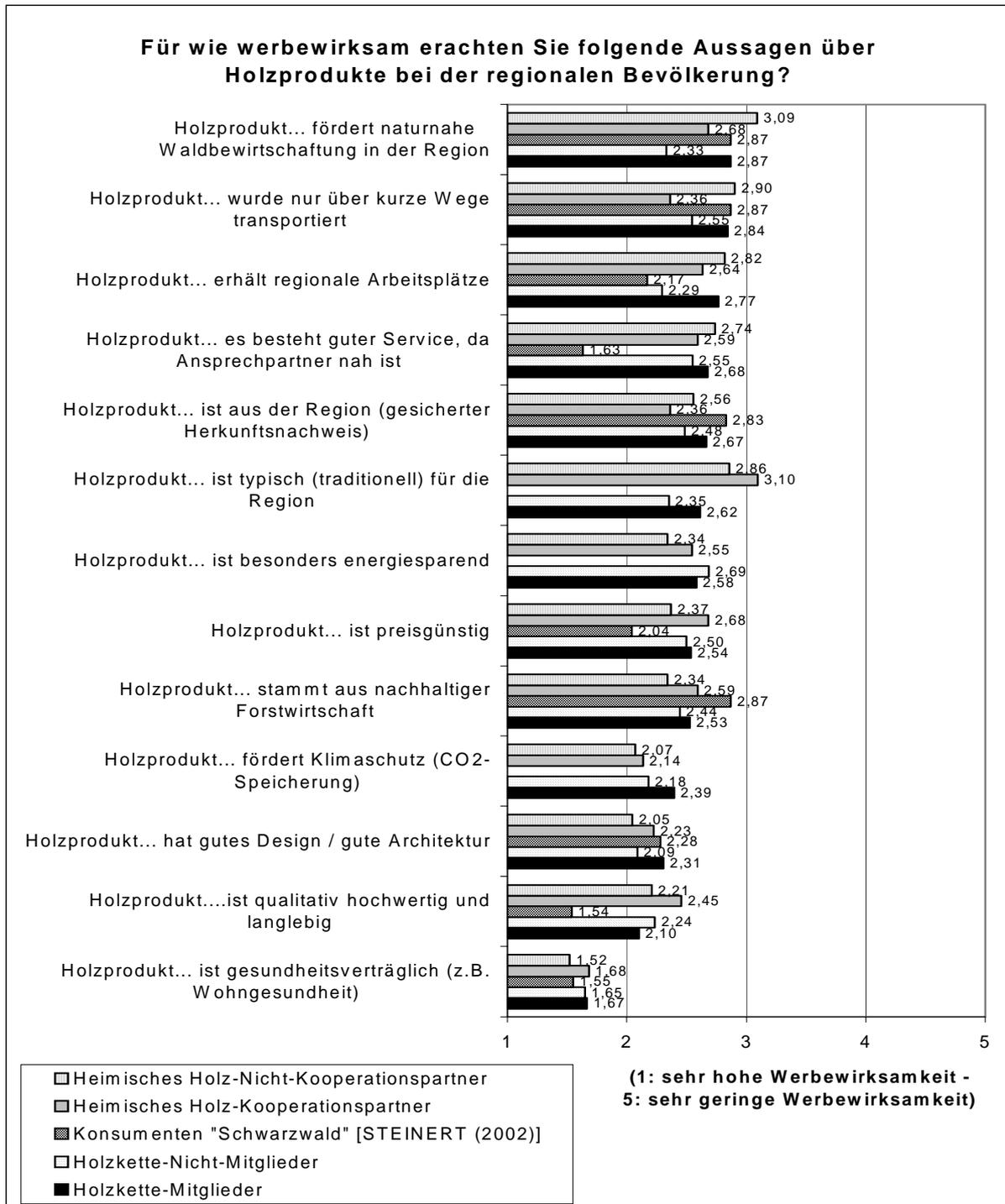
In der Betriebsbefragung wurden weiterhin die Einschätzungen der Betriebe zur Werbewirksamkeit ausgewählter Holzprodukteigenschaften bei der regionalen Bevölkerung erhoben (Frage: *Für wie werbewirksam erachten Sie folgende Aussagen über Holzprodukte bei der regionalen Bevölkerung?*). In Abbildung 33 sind, neben den Einschätzungen der Betriebe, die bereits vorgestellten Ergebnisse von STEINERT, J. (2002): S. 57f. zu Präferenzen für Holzprodukteigenschaften der Konsumenten der Region 'Schwarzwald' integriert<sup>333</sup> [vgl. Kap. 4.3.3]. Die Konsumentenbefragungsergebnisse des 'städtischen' Befragungskollektivs aus 'Titisee-Neustadt' und des 'dörflichen' der Gemeinde 'St. Märgen' wurden hierzu zusammengefaßt. Beim Vergleich der Einschätzungen der Betriebe der Region 'Süd-

---

<sup>332</sup> Zwischen dem kommunikationspolitischen Einsatz der 'Regionalität' von Holzprodukten und Umsatzveränderungen im Untersuchungszeitraum konnten keine Zusammenhänge bei den befragten Betrieben festgestellt werden.

<sup>333</sup> Die Ergebnisse von STEINERT, J. (2002): S. 57f. zu den Käuferpräferenzen für ausgewählte Produkteigenschaften sind mit schwarz-weiß karierten Balkensignaturen dargestellt (Einige, in der eigenen Betriebsbefragung erhobenen Produkteigenschaften wurden durch STEINERT (2002) nicht befragt).

schwarzwald' mit den Antworten der regionalen Konsumenten ist zu beachten, daß die 5er Skalierung von STEINERT (2002) von der eigenen abweicht und auch die Antwortformulierungen nicht identisch waren.



**Abbildung 33:** Betriebliche Einschätzungen zur Werbewirksamkeit ausgewählter Produktattribute sowie Bedeutung dieser Eigenschaften für das Kaufverhalten von Konsumenten der Region 'Schwarzwald'. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung) sowie STEINERT, J. (2002): S. 57f.

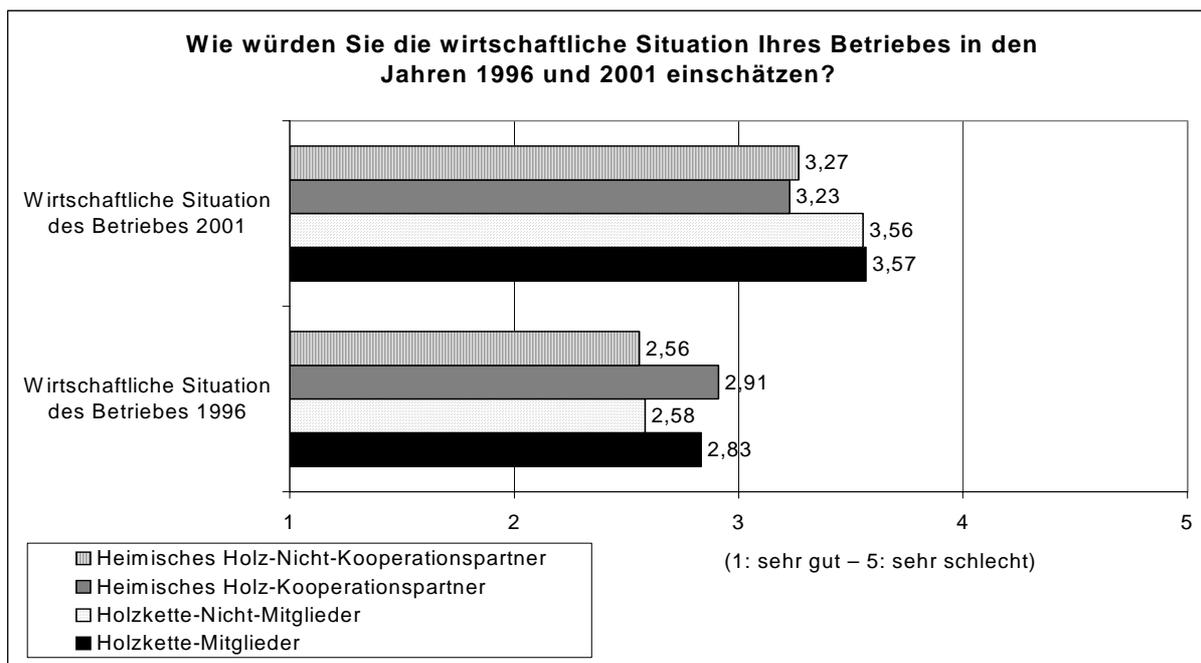
Bei den Ergebnissen in Abbildung 33 fallen die differierenden Antworten der Betriebe der Region 'Südschwarzwald' und 'Bodensee-Oberschwaben' zur regionstypischen bzw. regional traditionellen Produktgestaltung auf. Dies läßt vermuten, daß die 'Südschwarzwälder' Konsumenten im regionalen

Vergleich traditioneller sind. Beim Vergleich der Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz' mit der regionalen Kontrollgruppe fällt zudem der deutliche Unterschied bei der Produktprozeßeigenschaft 'kurze Transportwege' auf. Die Erzeugung von Holzprodukten mit kurzen Transportwegen wird von den Kooperationspartnern des 'Projekt es heimisches Holz' erkennbar werbewirksamer eingeschätzt.

Mit der befragten 'Werbewirksamkeit' sollten auch indirekt die Einschätzungen der Betriebe zu regionalen Konsumentenpräferenzen für ausgewählte Holzprodukteigenschaften erhoben werden. Für die Untersuchungsregion 'Südschwarzwald' bieten die Konsumentenbefragungsergebnisse von STEINERT (2002) eine wissenschaftlich interessante Vergleichsmöglichkeit. Hierbei fällt auf, daß die regionalen Betriebe die Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' höher bewerten. Deutlich asymmetrisch sind die Einschätzungen der 'Südschwarzwälder' Betriebe und die Antworten der regionalen Konsumenten in Bezug auf die Produktqualität und die Servicequalität (aufgrund räumlicher Nähe). Die Bedeutung dieser beiden Produkteigenschaften für die regionalen Konsumenten wird von den Betrieben nicht hinreichend erkannt. Auffällig sind zudem die abweichenden Ergebnisse der Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und den regionalen Konsumenten bei der Produktprozeßeigenschaft 'Erhalt von regionalen Arbeitsplätzen'.

#### 4.4.1.6 Wirtschaftliche Situation der Betriebe

In Abbildung 34 sind die Einschätzungen der befragten Betriebe zu ihrer wirtschaftlichen Situation in den Jahren 1996 und 2001 vergleichend dargestellt (*Wie würden Sie die wirtschaftliche Situation ihres Betriebes in den Jahren 1996 und 2001 einschätzen?*).



**Abbildung 34:** Einschätzung der Betriebe zu ihrer wirtschaftlichen Situation. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Ihre wirtschaftliche Situation schätzen die Betriebe der Untersuchungs- und der Kontrollgruppe im Jahr 2001 deutlich pessimistischer ein als im Jahr 1996. Da sich die wirtschaftliche Situation der befragten Betriebe gleichermaßen in der Region 'Südschwarzwald' wie auch in der Region 'Bodensee-Oberschwaben' verschlechtert hat, erscheinen vor allem 'überregionale' Einflußfaktoren ursächlich. Die Betriebe der Region 'Südschwarzwald' beurteilen ihre wirtschaftliche Situation 2001 deutlich pessimistischer als die Betriebe der Region 'Bodensee-Oberschwaben'. Aus diesem Unterschied könnte interpretiert werden, daß sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Region 'Südschwarzwald' stärker verschlechtert haben als in der Region 'Bodensee-Oberschwaben'.

Weiterhin auffällig sind die regional identischen Einschätzungen der Betriebe der Untersuchungs- und Kontrollgruppe zur wirtschaftlichen Situation im Jahr 2001. Der Unterschiede zwischen den Mitgliedsbetrieben der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und den Kooperationspartnern des 'Projekt heimisches Holz' und den jeweiligen Kontrollgruppen sind im Jahr 2001 marginal (0,01 bzw. 0,04 Skalierungsschritte). Bemerkenswert ist weiterhin, daß die Mitgliedsbetriebe der Initiativen in beiden Regionen ihre wirtschaftliche Situation im Jahr 1996<sup>334</sup> deutlich schlechter einschätzten als die Betriebe der beiden regionalen Kontrollgruppen. Diese Ungleichheit zwischen Untersuchungs- und Kontrollgruppe von 0,25 bzw. 0,35 Skalierungsschritten ist jedoch nicht signifikant.

Für die Wirkungsanalyse forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen sind diese Ergebnisse zur wirtschaftlichen Situation der Betriebe in den Jahren 1996 und 2001 bedeutsam. Bei der Längsschnittsanalyse von Initiativenwirkungen muß berücksichtigt werden, daß sich die wirtschaftliche Situation der Betriebe verschlechtert hat.

---

<sup>334</sup> D.h. zum Zeitpunkt der Gründung des 'Projekt heimisches Holz' bzw. ein Jahr vor der Gründung der 'Holzkette Schwarzwald e.V.'.

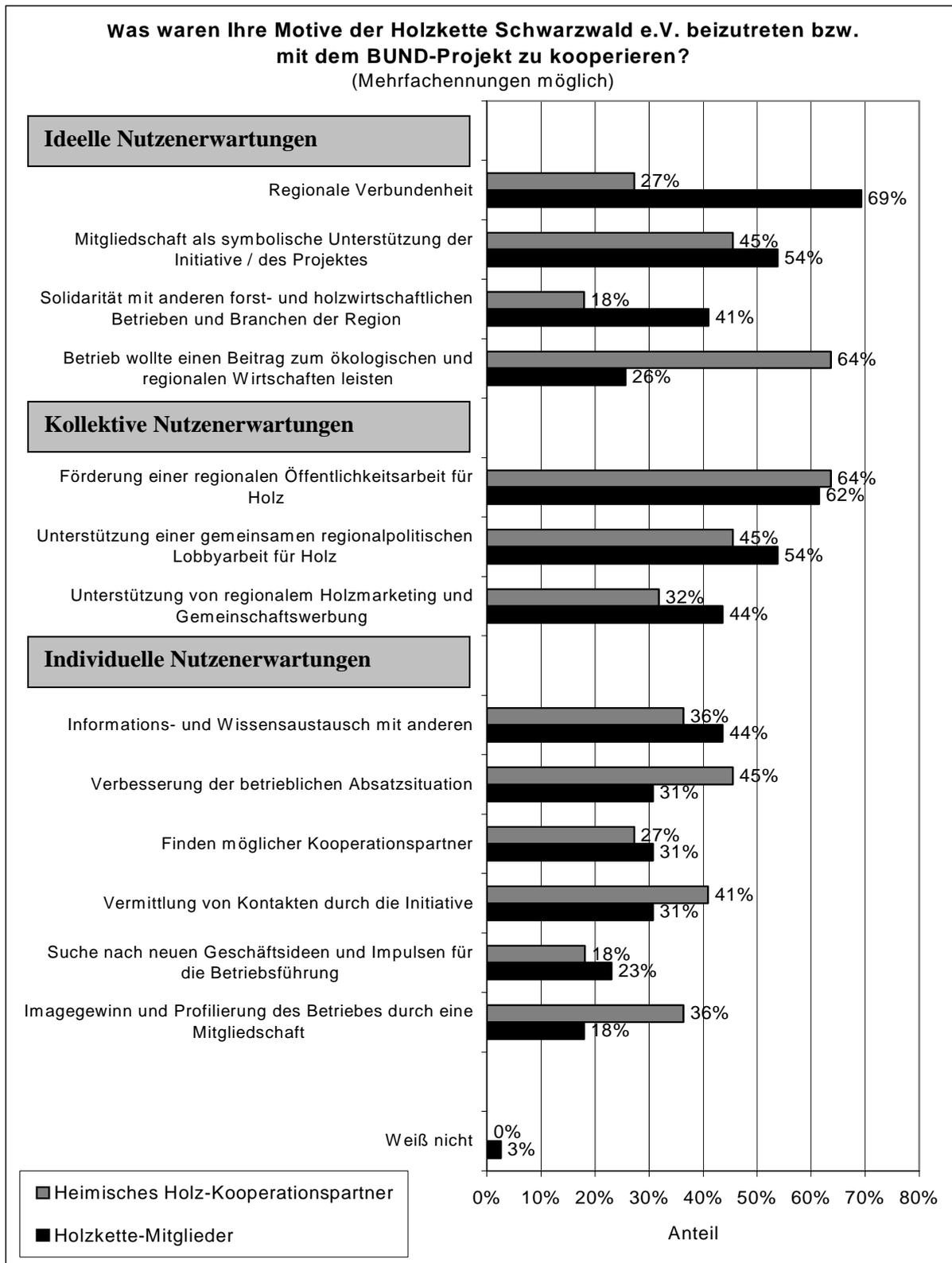
#### 4.4.2 Mitgliedschaft in den Regionalinitiativen

In der Betriebsbefragung widmete sich ein Befragungsteil ausschließlich Fragen zur Mitgliedschaft in den beiden Untersuchungsinitiativen. Nachfolgend sollen hierzu ausgewählte Ergebnisse vorgestellt werden.

##### 4.4.2.1 Beitrittsmotive der Initiativenmitglieder

In den Experteninterviews mit den Vertretern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wurde als häufigstes Beitrittsmotiv ein wirtschaftliches Interesse im Bereich Marketing, insbesondere an Werbung und Absatzförderung, genannt. Ähnlich äußerten sich die Initiativenvertreter des 'Projekt es heimisches Holz', wobei zusätzlich die ökologische Profilierung der Betriebe durch die Zusammenarbeit mit einem Umweltschutzverband als bedeutsames Motiv genannt wurde. Bei einer Systematisierung der von den Initiativenvertretern genannten Beitrittsmotive ließen sich drei Gruppen identifizieren: 1.) Beitrittsmotive aufgrund ideeller Nutzenerwartungen, 2.) Beitrittsmotive aufgrund von kollektiven wirtschaftlichen Nutzenerwartungen und 3.) Beitrittsmotive aufgrund eines erwarteten individuellen wirtschaftlichen Nutzens.

In der Betriebsbefragung wurden die Mitgliedsbetriebe gebeten, auf die Frage: *Was waren ihre Motive, der Holzkette Schwarzwald e.V. beizutreten bzw. mit dem BUND-Projekt zu kooperieren?* ihre Beitrittsmotive offenzulegen.



**Abbildung 35:** Beitrittsmotive der Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und der Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz'. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Beitrittsmotive aus der Gruppe 'Ideelle Nutzenerwartungen' und 'Kollektive Nutzenerwartungen' wurden von den Initiativenmitgliedern am häufigsten genannt. Dieses Ergebnis der Betriebsbefragung steht im Gegensatz zu den Einschätzungen der Initiativenvertreter in den Experteninterviews, die als

wesentliche Beitrittsmotive 'Individuelle Nutzenerwartungen' betonen. Die bedeutendsten Unterschiede zwischen den Beitrittsmotiven der Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und den Kooperationspartnern des 'Projekt es heimisches Holz' finden sich in Bezug auf die *Regionale Verbundenheit*. Diese stellte mit 69% das bedeutendste Beitrittsmotiv für die Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' dar, während dieses Motiv für die Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz' mit 27% auf einem der untersten Ränge rangierte. Ebenso war die *Regionale Solidarität mit anderen Betrieben und Branchen* für rund zwei Fünftel (41%) der Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' als Motiv für einen Beitritt bedeutsam, während 18% der Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz' diesen Aspekt als Beitrittsmotiv nannten. Der betriebliche Beitrag zu einem ökologischen und regionalen Wirtschaften stellt mit 64% für die Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz' eines der bedeutendsten Beitrittsmotive dar, wohingegen dieses Motiv für die Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' auf einem der unteren Ränge lag (26%). Der durch eine Initiativenmitgliedschaft erhoffte Imagegewinn und Profilierung des Betriebes stellt für die Initiativenmitglieder beider Regionalinitiativen eine untergeordnete Rolle dar, wird aber von den Kooperationspartnern des 'Projekt es heimisches Holz' doppelt so häufig als Beitrittsmotiv genannt. Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß für die Mitgliedern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' regionale und kollektive Beweggründe als Beitrittsmotive dominieren, während bei den Kooperationspartnern des 'Projekt es heimisches Holz' ökologische und individuelle Aspekte für eine Zusammenarbeit in der Initiative motiviert haben.

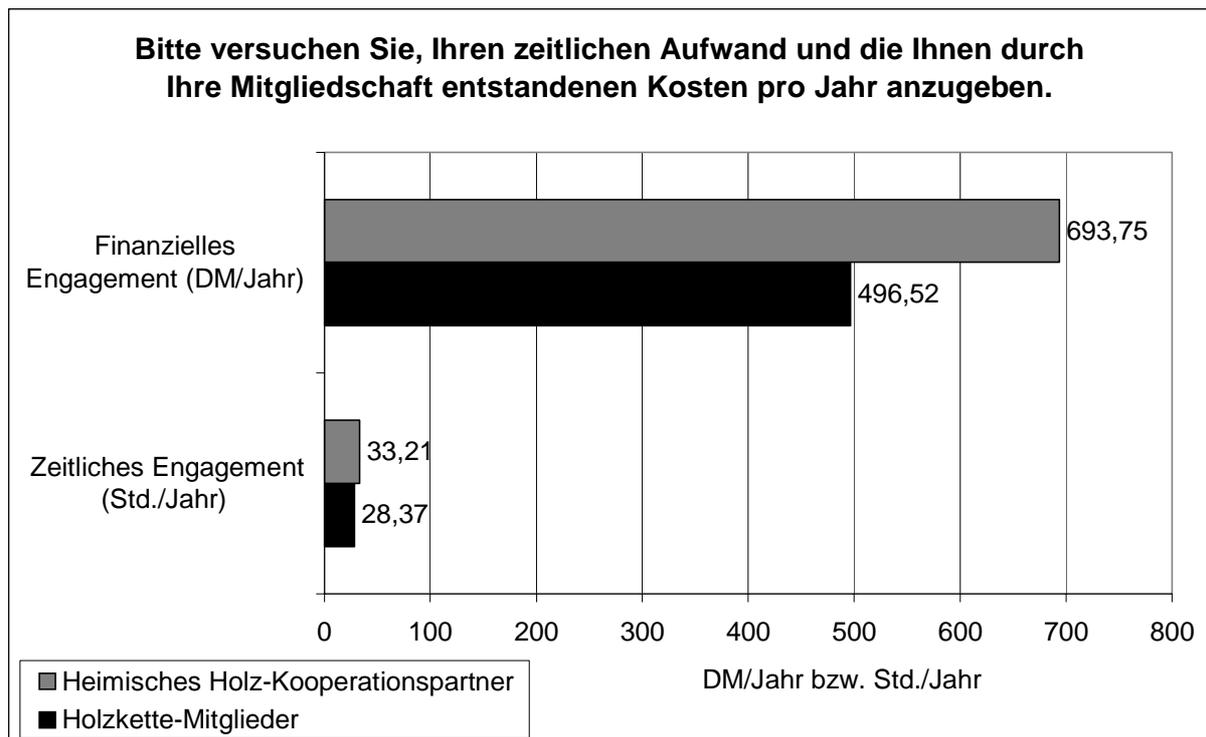
#### 4.4.2.2 **Finanzielles und zeitliches Engagement der Initiativenmitglieder**

In den Experteninterviews wurde das Engagement der betrieblichen Mitgliedsbasis der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' als gering und tendenziell passiv bezeichnet. Fast sämtliches Engagement der Initiative geht von einem kleinen Personenkreis aus, der sich aus Vorstand und Beirat zusammensetzt. Die Experteninterviews mit den Vertretern des 'Projekt es heimisches Holz' zeigten ein bedeutend heterogeneres Bild zum zeitlichen und finanziellen Engagement der Beteiligten. Fokale 'Motoren' des Engagements waren die gesamte Zeit über der BUND und temporär das holzbearbeitende Unternehmen 'hiwo'. Zudem zeigen weitere Akteure zeitlich befristet ein hohes Engagement.<sup>335</sup> Das Engagement der meisten Betriebe wurde als zurückhaltend und abwartend beschrieben. Charakteristisch für das 'Projekt heimisches Holz', wie auch für die 'Holzkette Schwarzwald e.V.', ist das hohe persönliche Engagement eines kleinen Personenkreises.

---

<sup>335</sup> z.B. wurde eine Submission (Versteigerung) von rotkernigem Buchenrundholz durch einen Forstamtsleiter und einen Schreinereibesitzer organisiert. Von Seiten des BUND erfolgte bei diesem Einzelprojekt nur eine Unterstützung bei der Pressearbeit.

Beim finanziellen Engagement der Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz' ist zwischen der Finanzierung der allgemeinen Initiativenstruktur und -organisation<sup>336</sup> sowie den anfallenden Kosten für die Realisierung von Einzelprojekten zu unterscheiden.<sup>337</sup> Während die Finanzierung der allgemeinen Initiativenstruktur und -organisation, mit Ausnahme der 'Holzindustrie Wolfegg (hiwo)', nicht von den Kooperationspartnern, sondern von einer Stiftung sichergestellt wurde, finanzierten die Kooperationspartner des BUND die Realisierung von Einzelprojekten. Entgegen der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wurden keine regelmäßigen Mitgliedsbeiträge, sondern Gebühren für die jeweiligen Einzelmaßnahmen durch den BUND erhoben. In der nachfolgenden Abbildung 36 ist das durchschnittliche zeitliche und finanzielle Engagement der Initiativenmitglieder pro Jahr dargestellt.



**Abbildung 36:** Finanzieller (in DM/Jahr) und zeitlicher Aufwand (in Std./ Jahr) der Initiativenmitgliedsbetriebe. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Durchschnittlich bezifferten die Initiativenmitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und des 'Projekt es heimisches Holz' ihr zeitliches Engagement auf 28 bzw. 33 Stunden pro Jahr und ihr finanzielles Engagement auf rund DM 497,- DM bzw. DM 694,- pro Jahr. Während das finanzielle Engagement in Anbetracht der erzielten Umsätze der Betriebe als gering zu beurteilen ist, ist die Höhe des zeitlichen Engagements nicht zu unterschätzen.<sup>338</sup>

<sup>336</sup> Hierunter subsumieren sich insbesondere die anfallenden Personalkosten für die hauptamtliche Projektbetreuung und die Kosten für die Geschäftsräume im Naturschutzzentrum Radolfzell-Möggingen.

<sup>337</sup> z.B. die anfallenden Kosten für gemeinsame Messeauftritte oder die Erstellung von Anbieter- und Herstellerlisten.

#### 4.4.2.3 Nutzenerwartungen, Engagement und Zufriedenheit im Überblick

In der Betriebsbefragung sollten die Initiativenmitglieder angeben: 1.) *Wie hoch sind bzw. waren Ihre Erwartungen bezüglich des Nutzens Ihrer Initiativenmitgliedschaft / Ihrer Zusammenarbeit?*, 2.) *In welchem Maße haben Sie sich in der Initiative engagiert? (Bitte vergleichen Sie Ihr Engagement mit Mitgliedsbetrieben Ihrer Branche.)* und 3.) *Wie bewerten Sie insgesamt Ihre Zufriedenheit mit Ihrer Mitgliedschaft bzw. Ihrer Zusammenarbeit mit der Initiative?*



**Abbildung 37:** Nutzenerwartungen, Engagement und Zufriedenheit der Initiativenmitgliedschaft. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Wie aus Abbildung 37 ersichtlich wird, liegen die Mittelwerte zur Nutzenerwartung, zum Engagement und zur Zufriedenheit der Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und der Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz' nahe um den Skalierungswert '3'. Im Vergleich zu den Kooperationspartnern des 'Projekt es heimisches Holz' gaben die Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' durchschnittlich niedrigere Nutzenerwartungen und ein niedrigeres Engagement an, zeigten aber eine höhere Zufriedenheit mit ihrer Initiativenmitgliedschaft.

#### 4.4.3 Stärken und Schwächen der beiden Fallbeispielsinitiativen

Zur Identifizierung von Erfolgspotentialen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen wurden die Initiativenvertreter in den Experteninterviews nach Stärken und Schwächen der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und des 'Projekt es heimisches Holz' befragt. Vor der Darstellung der nachfolgen-

<sup>338</sup> Aufgrund der Experteninterviews wurden beim zeitlichen Engagement geringere Durchschnittswerte erwartet, da die Initiativenmitglieder überwiegend als passiv beschrieben wurden.

den Stärken und Schwächen der beiden Fallbeispielsinitiativen muß jedoch darauf verwiesen werden, daß zum Zeitpunkt der Experteninterviews das 'Projekt heimisches Holz' nicht mehr bestand und die Einschätzungen als Resümee erfolgten. Weiterhin dürfte die unterschiedliche Zusammensetzung der Initiativenvertreter in beiden Fallbeispielsinitiativen Auswirkungen auf die erhobenen Ergebnisse haben. Bei der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wurden Vorstand und Beirat befragt, von deren Engagement die Initiative maßgeblich bestimmt wird. Die Einschätzungen der Initiativenvertreter der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' dürften deshalb den Charakter einer Selbstbewertung des eigenen Handelns haben. Wie bereits dargestellt, hatte der BUND im 'Projekt heimisches Holz' eine fokale Führungsrolle. Neben den hauptamtlichen BUND-Projektbearbeitern wurden auch Branchenvertreter befragt, die nur an konkreten Einzelaktionen der Initiative partizipierten und nicht an den Zielfestlegungen und der strategischen Ausrichtung der Initiative beteiligt waren. Von diesen Branchenvertretern wurde erkennbar das Engagement des BUND im 'Projekt heimisches Holz' bewertet.

#### **4.4.3.1 Stärken der Fallbeispielsinitiativen**

Die von den befragten Initiativenvertretern genannten Stärken der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und des 'Projekt heimisches Holz' ließen sich den nachfolgenden fünf Bereichen zuordnen:

##### 1.) Ziele und Strategien

Von den Befragten der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wurden die verhältnismäßig allgemein formulierten Zielsetzungen der Initiative, welche einen großen regionalen Konsens finden, als Stärke bewertet. Aufgrund dieser hohen Konsensfähigkeit der Zielsetzungen können sich Akteure aus unterschiedlichen regionalen Bereichen mit der Initiative identifizieren. Dadurch wird eine breite gesellschaftliche Einbindung der Initiative in die Region ermöglicht. Zu Zielen und Strategien des 'Projekt heimisches Holz' wurden keine Einschätzungen der befragten Initiativenvertreter geäußert.

##### 2.) Maßnahmen und Instrumente

Von den befragten Experten beider Initiativen wurde das gemeinsame Auftreten von forst- und holzwirtschaftlichen sowie anderer Akteure bei der Kommunikationspolitik als große Stärke empfunden. Hierbei wurde eine höhere Glaubwürdigkeit bei den Zielgruppen im Vergleich zu den kommunikationspolitischen Maßnahmen der Einzelbetriebe und Branchen betont. Beim 'Projekt heimisches Holz' wurde die Beteiligung des BUND als Umweltschutzverband als vorteilhaft für die Kommunikationspolitik gewertet. Durch den BUND erlangte die Kommunikationspolitik eine hohe Glaubwürdigkeit und eine deutlich höhere Öffentlichkeitswirksamkeit. In diesem Zusammenhang wurde die Pressearbeit des BUND als sehr professionell hervorgehoben.

### 3.) Organisation

Als organisatorische Stärken der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wurden die Vereinsstruktur und die ehrenamtliche Tätigkeit des Vorstandes und Beirates erachtet. Weiterhin wurde der fachliche Beirat als Vorteil des Vereines betrachtet, da hierdurch die branchenspezifische Fachkompetenz in der Vereinsführung sichergestellt ist und sich sämtliche Branchen in ihren Interessen hinreichend vertreten fühlen. Von den Initiativenvertretern des 'Projekt es heimisches Holz' wurde die hauptamtliche Projektbetreuung durch ein bis zwei Personen als Stärke empfunden.

### 4.) Finanzierung

Von den befragten Vertretern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wurde die vollständige Eigenfinanzierung der Initiative, trotz des damit verbundenen geringen finanziellen Budgets, als Stärke betrachtet. Die finanzielle Unabhängigkeit der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' von Drittmitteln wurde vor dem Hintergrund anderer Praxisbeispiele als bedeutsam eingeschätzt.

### 5.) Mitgliederbasis

Von den Befragten des 'Projekt es heimisches Holz' wurde das positive persönliche Verhältnis zwischen den Akteuren der regionalen Forst- und Holzwirtschaft und den BUND-Projektbearbeitern hervorgehoben.

#### **4.4.3.2 Schwächen der Fallbeispielsinitiativen**

Nachfolgende Aspekte sind von den Initiativenvertretern als Schwächen und Problemfelder der beiden Fallbeispielsinitiativen empfunden worden:

#### 1.) Ziele und Strategien

Von den Initiativenvertretern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wurden die verfolgten Initiativenziele und -strategien in der Retrospektive einheitlich positiv bewertet. Zum Zeitpunkt der Experteninterviews waren im Vorstand und Beirat Diskussionen über eine Weiterentwicklung der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' im Gang. Hierbei kristallisierten sich zwei Gruppen mit unterschiedlichen Ansichten zur zukünftigen Strategie der Initiative heraus: Eine Gruppe ('lokale Holzabsatzförderer') betrachtete eine räumlich eng begrenzte Absatzförderung als erfolgsversprechende Strategie für die Zukunft. Diese Befragten lehnten aufgrund geringer Ressourcen der Initiative ein Initiativenengagement außerhalb der 'Region' und über konkrete Holzabsatzfördermaßnahmen hinaus weitgehend ab.<sup>339</sup> Die andere Gruppe ('branchenübergreifender Holzverband') strebte eine Erweiterung des Aktivitätsspektrums der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' hin zu einer stärkeren Verbands- und Lobbyarbeit an und sah hierfür ein über die Region hinausgehendes Engagement als erforderlich an. Kurz nach den Experteninterviews

setzte sich die Interessengruppe 'branchenübergreifender Holzverband' auf der Jahreshauptversammlung des Vereins durch.

In Anbetracht der personellen und finanziellen Kapazitäten des 'Projekt es heimisches Holz' wurde die thematische Ausrichtung als zu breit und der räumliche Wirkungsbereich als zu groß empfunden. Beim Wirkungsbereich der Initiative wurde weiterhin auf regionale Inhomogenität der Region 'Bodensee-Oberschwaben' verwiesen. Als weitere Schwäche des 'Projekt es heimisches Holz' wurde die fehlende Kontinuität genannt. Aufgrund der losen und verhältnismäßig unverbindlichen Zusammenarbeit des BUND mit wechselnden Kooperationspartnern in den Einzelprojekten, wurden viele Initiativenmaßnahmen nur einmalig durchgeführt. Diese Einzelprojekte stellten häufig isolierte Einzelaktionen dar, denen eine erkennbare Einbindung in ein langfristig ausgerichtetes Gesamtkonzept fehlte. Als weitere Problematik wurde bei den Experteninterviews die starke Herausstellung des BUND bei der gemeinsamen Kommunikationspolitik genannt. Diese ermöglichte eine hohe Glaubwürdigkeit und Pressewirksamkeit der Initiative, erschwerte den forst- und holzwirtschaftlichen Akteuren aber, ohne den BUND an das bisherige Engagement anzuknüpfen. Sämtliches Initiativenengagement in der Region 'Bodensee-Oberschwaben' hatte sich in Verbindung mit dem BUND etabliert. Die vom BUND verfolgte Zielsetzung, Einzelprojekte zu initiieren und sich aus diesen mit der Zeit wieder zurückzuziehen, wurde zudem aufgrund der internen Organisation der Initiative erschwert. Die organisatorischen Aufgaben im 'Projekt heimisches Holz' übernahmen überwiegend die hauptamtlichen BUND-Projektbearbeiter. Von einem Teil der holzwirtschaftlichen Branchenvertreter des 'Projekt es heimisches Holz' wurde zudem bezweifelt, ob die 'regionale Produktherkunft' und die 'Umweltverträglichkeit von Holzprodukten' einen Einfluß auf die Kaufentscheidung in der Region 'Bodensee-Oberschwaben' haben. Weiterhin wurde kritisiert, daß die BUND-seitigen Projektziele und -strukturen teilweise unbekannt waren.<sup>340</sup>

## 2.) Maßnahmen und Instrumente

Der fehlende Nachweis des einzelbetrieblichen Nutzens der gemeinsamen Kommunikationspolitik der 'Holzkette Schwarzwald e.V.', insbesondere der Maßnahmen zur Imageverbesserung des Werkstoffes Holz, wurde als problematisch erachtet. Als weitere Schwäche der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wurden bestehende 'Aktivitätslöcher' zwischen einzelnen Maßnahmen der Initiative genannt. Für das 'Projekt heimisches Holz' wurde die fehlende Kontinuität der Aktivitäten und fehlende Einbindung in eine Gesamtkonzeption als Schwäche empfunden.

---

<sup>339</sup> z.B. wurde ein Engagement zur Vernetzung der Holzkette Schwarzwald e.V. mit anderen Initiativen oder Messeauftritte der Initiative außerhalb der Region aufgrund der geringen Ressourcen abgelehnt.

<sup>340</sup> In den Experteninterviews zeigte sich, daß die Finanzierung des 'Projekt heimisches Holz' einigen Branchenvertretern weitgehend unbekannt war.

### 3.) Organisation

Die ehrenamtlichen Vereinsstrukturen wurden von den befragten Initiativenvertretern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' nicht ausschließlich als Stärke betrachtet. In den Experteninterviews mit den Vertretern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wurde auf ein grundsätzliches Problemfeld der ehrenamtlichen Initiativenarbeit hingewiesen. Der überwiegende Teil der Initiativenmitglieder sind Betriebe ('Profis'), die eine professionelle Arbeit gewohnt sind und erwarten. Die gesamte Initiativenarbeit hingegen wird ehrenamtlich durchgeführt und hat dadurch teilweise 'Laien-Charakter' (z.B. fehlt der Initiative ein professioneller Pressereferent). Dieses Spannungsfeld zwischen hohen Erwartungshaltungen der Mitgliedsbetriebe und dem tatsächlich realisierbaren Niveau der Initiativenarbeit wurde als problematisch betrachtet. Weiterhin zeigten sich aufgrund des Mitgliederwachstums, der räumlichen Ausdehnung des Wirkungsbereiches und der umfangreichen Vorbereitung einiger Initiativenmaßnahmen zunehmend Grenzen des Ehrenamtes auf. In diesem Zusammenhang wurde vor allem die Organisation der Regionalmesse 'Schwarzwälder Holztag' hervorgehoben, die zunehmend eine professionelle, hauptamtliche Organisation erfordert. Aufgrund des geringen Zeitbudgets, welches Vorstand und Beirat neben dem Beruf für die Initiative zur Verfügung steht, können zudem effiziente Organisationsstrukturen nur bedingt aufgebaut werden und organisatorische Reibungsverluste sind unvermeidbar.

Als eine der bedeutendsten strukturellen Schwächen des 'Projektes heimisches Holz' wurde die lose und weitgehend unverbindliche Bindung zwischen den Kooperationspartnern und dem BUND von den Befragten erachtet. Aufgrund der losen Bindung war der Fortbestand des 'Projektes heimisches Holz', aber auch die Realisierung von Einzelmaßnahmen, immer von Einzelentscheidungen der jeweiligen Kooperationspartner abhängig. Die fehlende Bindung der Kooperationspartner des 'Projektes heimisches Holz' wurde vor allem bei der Finanzierung, aber auch für die Kontinuität der Initiative, als strukturelle Schwäche erachtet. Von den BUND-Projektbearbeitern wurde weiterhin die anfänglich einseitige Ausrichtung des BUND auf das holzbearbeitende Unternehmen 'hiwo' als problematisch betrachtet. Mit dem Ausscheiden von 'hiwo' war kurzfristig die gesamte 'Holzbau-Kompetenz' der Initiative und ein wesentlicher Teil des Initiativenbudgets 'weggebrochen'. Dies gefährdete temporär die Weiterführung des 'Projektes heimisches Holz'. Von den BUND-Projektbearbeitern wurde die teilweise BUND-seitig fehlende forst- und holzwirtschaftliche Fachkompetenz für die Initiativenleitung als Schwäche erachtet. Weiterhin wurde von einigen Branchenvertretern das Verhalten des BUND bei auftretenden Interessenkonflikten kritisiert. Demnach wurde vom BUND die Führungs- und Moderatorenrolle in der Initiative beansprucht, diese aber bei auftretenden Konflikten nicht im erwarteten Maße wahrgenommen.

#### 4.) Finanzierung

Von den Initiativenvertretern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' wurde das geringe finanzielle Gesamtbudget der Initiative von jährlich rund DM 20.000,- (10.000,- €/Jahr) als problematisch betrachtet. Die Möglichkeiten zur Realisierung von Maßnahmen seien aufgrund dieser finanziellen Restriktionen eingeschränkt.

Nach Auskunft der BUND-Projektbearbeiter war die Finanzierung des 'Projekt es heimisches Holz' die gesamte Projektlaufzeit über von Unsicherheiten geprägt. Die BUND-Projektbearbeiter mußten viel Zeit darauf verwenden, finanzielle Mittel bei den Kooperationspartnern einzuwerben. Mit der Einbindung des 'Projekt es heimisches Holz' in das Entwicklungsprojekt 'Zukunftsfähiger Bodensee' konnten zwar die Personalkosten für eine hauptamtliche Projektbetreuung zeitlich befristet sichergestellt werden, Finanzmittel für die Realisierung von Einzelprojekten standen jedoch nicht aus dem Entwicklungsprojekt zur Verfügung. Da vielen der kleinen forst- und holzwirtschaftlichen Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz' die Ressourcen fehlten, stellte sich das Einwerben von finanziellen, materiellen und personellen Mitteln für konkrete Einzelmaßnahmen problematisch dar. Aufgrund der geringen finanziellen Eigenmittel des BUND war das 'Projekt heimisches Holz' permanent finanziell gefährdet und der gesamte Finanzierungsbereich konfliktträchtig.

#### 5.) Mitgliederbasis

In beiden Initiativen wurde das Engagement der Mitgliederbasis als unbefriedigend empfunden und auf einen nur kleinen, aktiven Personenkreis verwiesen. Dieses einseitige Engagement weniger Einzelpersonen ist für die Stabilität der Initiativen als problematisch zu bewerten. Im 'Projekt heimisches Holz' war das holzverarbeitende Unternehmen 'hiwo' in der Anfangsphase ein solcher 'Motor' des Engagement. Mit dem Rückzug dieses Unternehmens aus dem 'Projekt heimisches Holz' konnten zahlreiche Einzel- und Teilprojekte der Initiative nicht mehr fortgeführt werden.

#### 4.5 Wirkungen der Initiativen auf betrieblicher Ebene

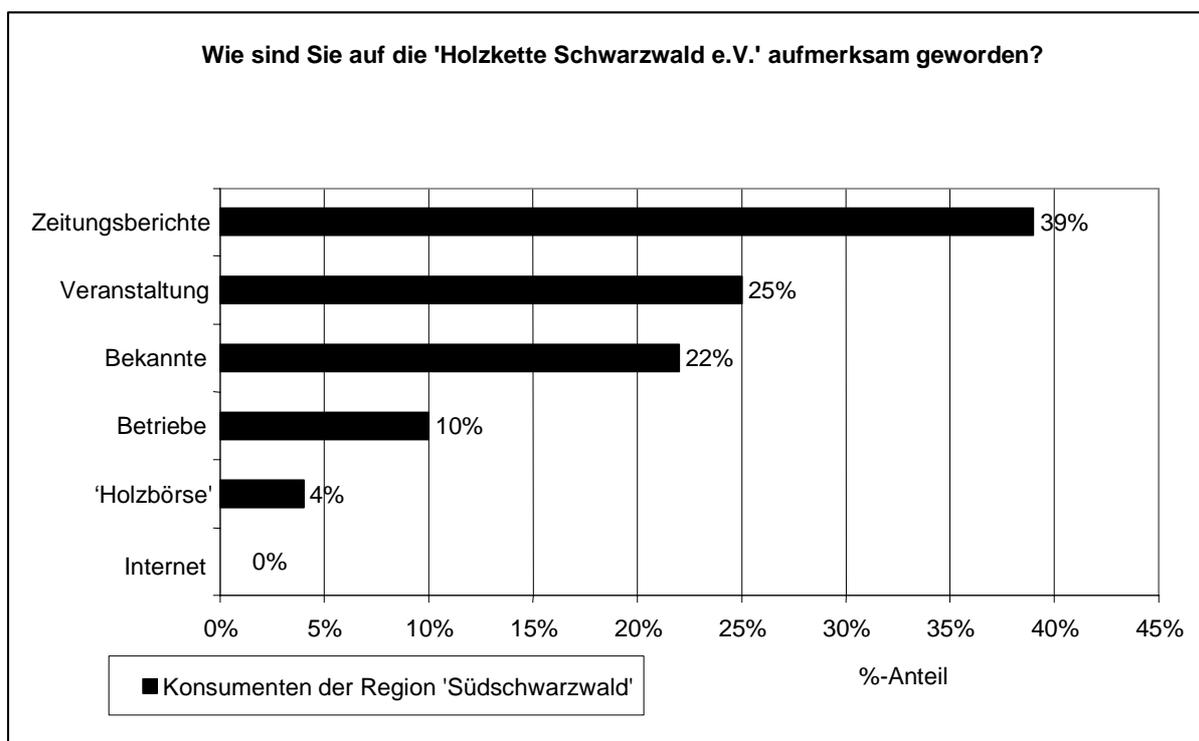
Eine zentrale Zielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene zu ermitteln. Hierbei lag der Fokus auf zwei Wirkungsebenen, die Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' und die Aktivierung von Synergiepotentialen.

##### **4.5.1 Wirkungen bei der Aktivierung von Absatzpotentialen**

Auf die Frage, welche Wirkungen die beiden untersuchten Fallsbeispielsinitiativen bei der Aktivierung von Absatzpotentialen erzielen konnten, wurde neben den Ergebnissen der Experteninterviews und der Betriebsbefragung der eigenen empirischen Untersuchungen auch auf die Ergebnisse der Konsumentenbefragung von STEINERT (2002) zurückgegriffen. Diese sollen zuerst vorgestellt werden.

#### 4.5.1.1 Öffentlichkeitswirksamkeit der Initiativen

Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit aufgezeigt wurde, kommt der Kommunikationspolitik bei der Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' zentrale Bedeutung zu [vgl. Kap. 2.3.2.5]. Einen Hinweis zur Wirkung der Kommunikationspolitik liefern die Ergebnisse der Konsumentenbefragung von STEINERT (2002) für die 'Holzkette Schwarzwald e.V.'. Von den befragten Konsumenten in der Kernregion der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' waren 59% die Initiative namentlich, 40% die Zielsetzungen der Initiative und 14% das Initiativenlogo bekannt [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 125 ff.]. Weiterhin stellte STEINERT (2002) Fragen zur Wirksamkeit einzelner Kommunikationsmedien (Frage: *Wie sind sie auf die Holzketten Schwarzwald e.V. aufmerksam geworden?*) [vgl. STEINERT, J. (2002): S. 127].



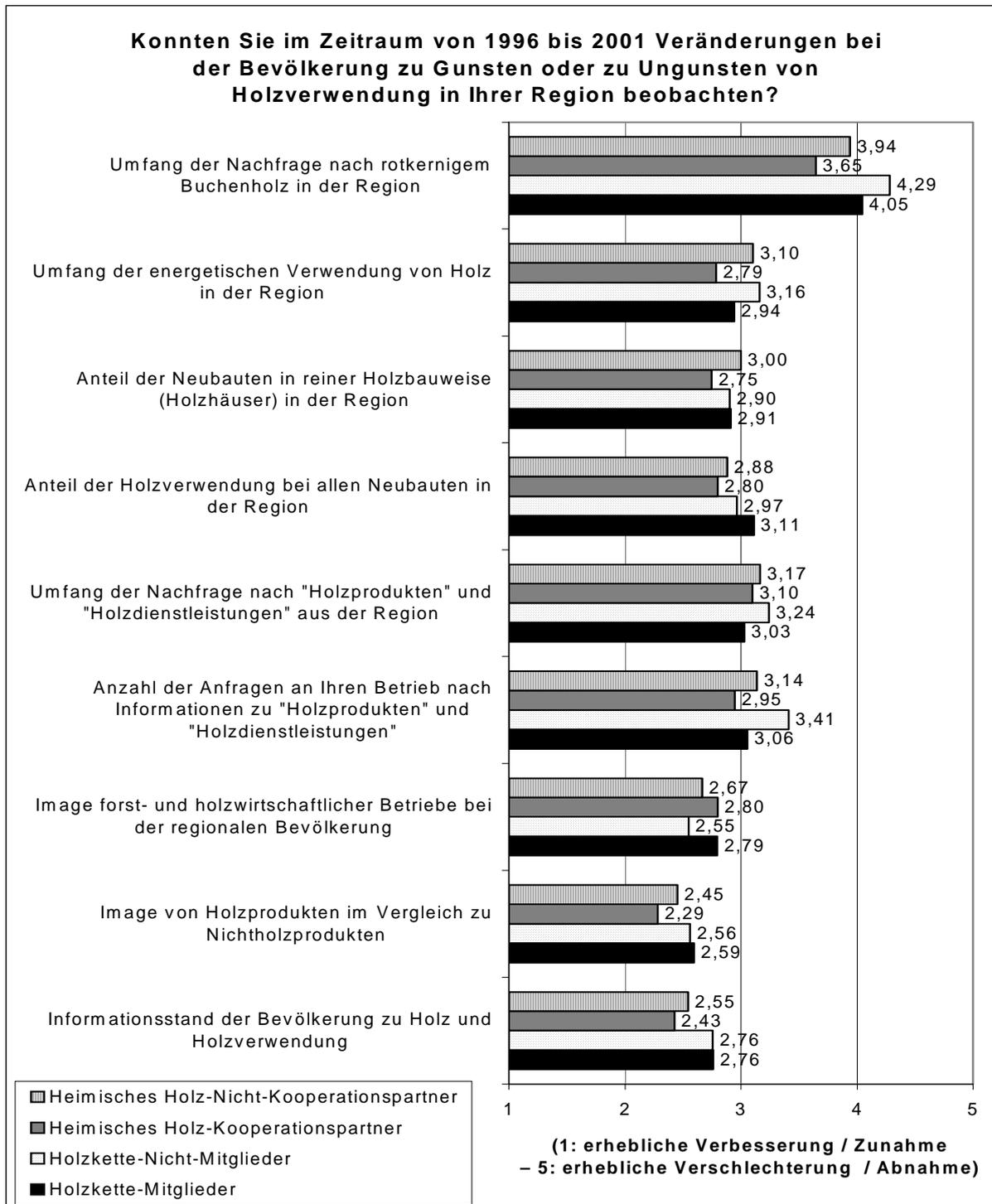
**Abbildung 38:** Kontaktmedien zwischen der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und den Konsumenten der Region. Quelle: vgl. STEINERT, J. (2002): S. 127

Demnach ist die Presseberichterstattung das wichtigste Kontaktmedium der Initiativen zur regionalen Bevölkerung. Weiterhin wurden 22% der befragten Konsumenten durch *Bekannte* auf die 'Holzkette Schwarzwald e.V.' aufmerksam. Dieses Ergebnis läßt auf eine breite gesellschaftliche Einbindung der Initiative in der Region schließen.

#### 4.5.1.2 Beobachtete Veränderungen bei den Konsumenten seit Gründung der Initiativen

Die nachfolgend dargestellten empirischen Befunde beruhen auf der Betriebsbefragung. Die Einschätzungen der Betriebe der Untersuchungs- und der Kontrollgruppe auf die Frage: *Konnten Sie im Zeit-*

raum von 1996 bis 2001 Veränderungen bei der Bevölkerung zu Gunsten oder zu Ungunsten von Holzverwendung in ihrer Region beobachten? sind in Abbildung 39 dargestellt.



**Abbildung 39:** Veränderung zu Gunsten oder zu Ungunsten von regionaler Holzverwendung. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

In einer ersten Gesamtbetrachtung für beide Regionen fällt auf, daß beim *Informationsstand der Bevölkerung zu Holz und Holzverwendung*, dem *Image von Holzprodukten im Vergleich zu Nichtholzprodukten* und dem *Image forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe bei der regionalen Bevölkerung*

eine positive Veränderung und beim *Umfang der Nachfrage nach rotkernigem Buchenholz in der Region* eine deutliche Verschlechterung im Beobachtungszeitraum 1996 bis 2001 angegeben wurde.

In beiden Untersuchungsregionen wurde ein Rückgang der Nachfrage nach 'rotkernigem Buchenholz' im Untersuchungszeitraum angegeben.<sup>341</sup> In den anderen Produktbereichen wurde in beiden Untersuchungsregionen eine Wahrung des Status quo bei der regionalen Nachfrage beobachtet. In den Experteninterviews wurde in beiden Untersuchungsregionen auf einen 'Holzhausbau-Boom' seit Bestehen der Initiativen verwiesen. Die Einschätzungen der Initiativenvertreter spiegeln sich nicht in den Ergebnissen der Betriebsbefragung wider. Ähnlich wie bei den Holzproduktbereichen verhält es sich bei der *Anzahl der Anfragen an die Betriebe nach Informationen zu ‚Holzprodukten‘ und ‚Holzdienstleistungen‘ aus der Region*. Der Unterschied zwischen Mitgliedsbetrieben der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und der regionalen Kontrollgruppe von einem Drittel eines Skalierungsschrittes ist nicht signifikant. Seitens der befragten Betriebe der Untersuchungs- und Kontrollgruppe wurde in beiden Fallbeispielsregionen eine Verbesserung des *Images forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe bei der regionalen Bevölkerung*, des *Images von Holzprodukten im Vergleich zu Nichtholzprodukten* und des *Informationsstandes der Bevölkerung zu Holz und Holzverwendung* im Beobachtungszeitraum angegeben.

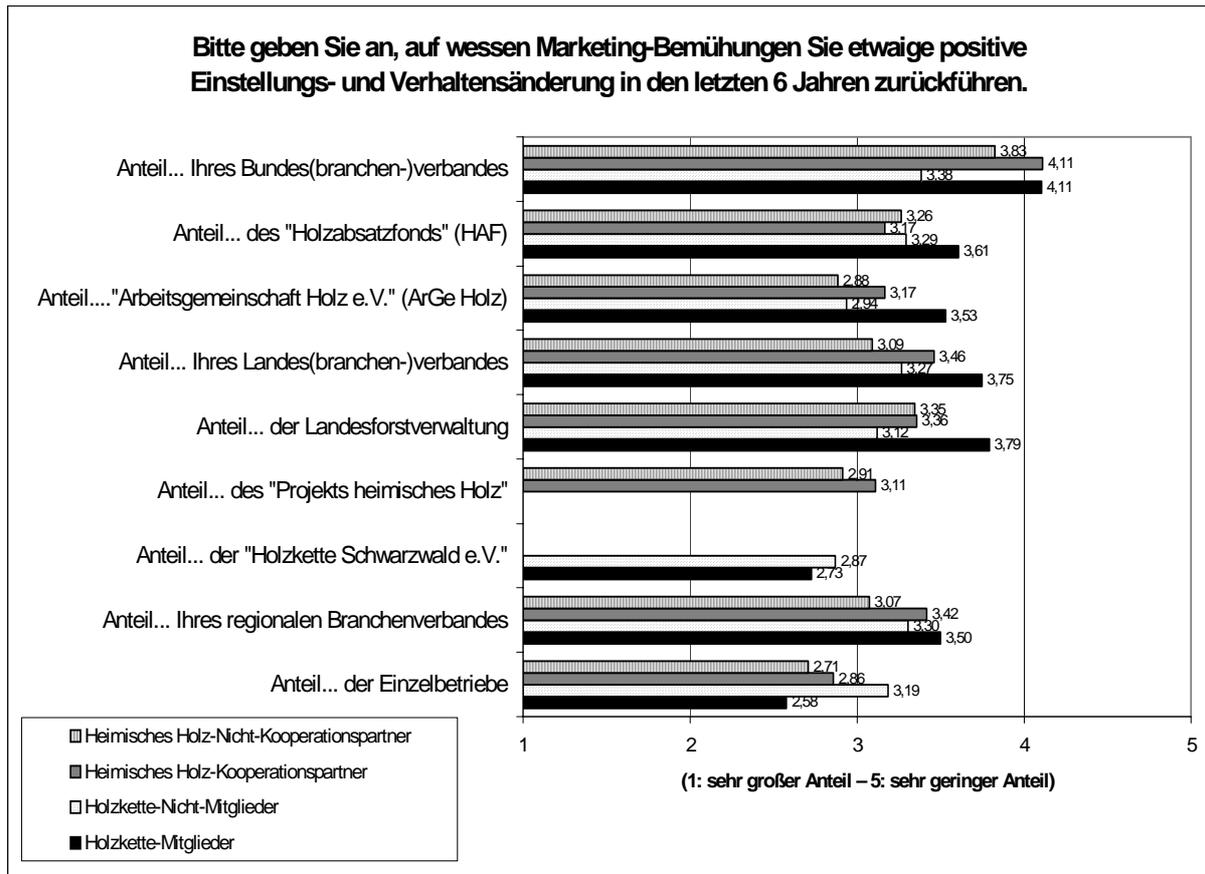
Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß Einstellungsveränderungen der regionalen Bevölkerung im Sinne der Zielsetzungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen wahrgenommen wurden ('psychologische Reaktionen'), während Verhaltensänderungen der Bevölkerung ('Handlungsreaktionen') von den befragten Betrieben nicht beobachtet wurden.

#### **4.5.1.3 Einschätzungen zu Wirkungszusammenhängen**

Im Anschluß an die Frage nach forst- und holzwirtschaftlich relevanten Verhaltensänderungen der regionalen Bevölkerung wurden die befragten Betriebe um Einschätzungen zu Wirkungszusammenhängen gebeten. Auf die Frage: *Bitte geben Sie an, auf wessen Marketing-Bemühungen Sie etwaige positive Einstellungs- und Verhaltensänderungen in den letzten 6 Jahren zurückführen*, wurden die befragten Betriebe um ihre Einschätzungen zur Wirksamkeit des Marketingengagements ausgewählter forst- und holzwirtschaftlicher Organisationen auf regionaler, Landes- und Bundesebene gebeten. Weiterhin wurde im Rahmen dieser Frage der Bekanntheitsgrad der in Abbildung 40 dargestellten Organisationen ermittelt.

---

<sup>341</sup> Vom 'Projekt heimisches Holz' wurde die Steigerung der Verwendung von 'rotkernigem Buchenholz' als Tätigkeitsschwerpunkt besonders forciert.



**Abbildung 40:** Einschätzungen der Betriebe zur Wirksamkeit der Marketingbemühungen ausgewählter Organisationen. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

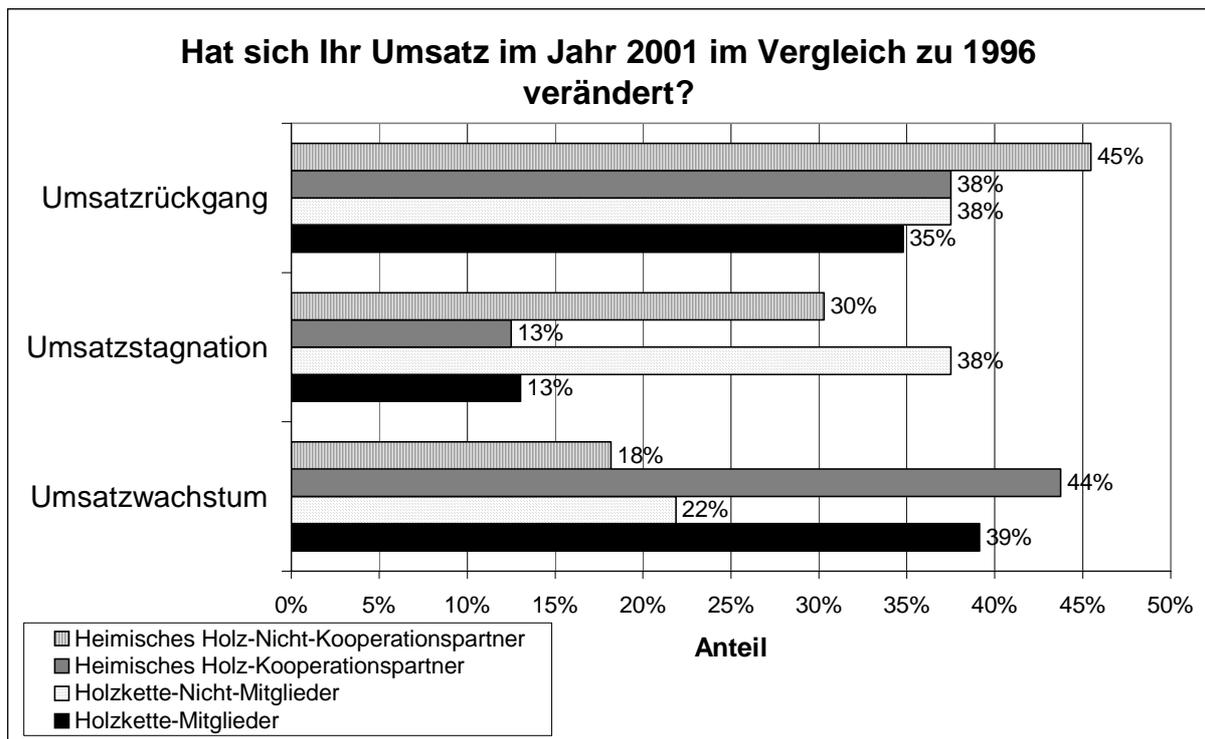
Bei einer ersten Betrachtung der Angaben der Initiativenmitglieds- und Nichtmitgliedsbetriebe fällt auf, daß die Wirksamkeit der Marketingbemühungen der aufgeführten Organisationen in den Regionen generell mittel bis gering eingeschätzt wird. Hierbei wird der Einfluß des einzelbetrieblichen Marketingengagements, gefolgt von dem der beiden Fallbeispielsinitiativen, in Relation am höchsten eingeschätzt. Auffällig bei den Mitgliedsbetrieben der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' ist, daß dem einzelbetrieblichen Marketingengagement und dem der Initiative der größte Einfluß auf etwaige positive Einstellungs- und Verhaltensänderungen eingeräumt wird. Weiterhin wird von den Mitgliedern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' der Einfluß von anderen Organisationen im regionalen Vergleich deutlich geringer bewertet.

Signifikante Unterschiede bestehen zwischen Initiativenmitglieds- und Nichtmitgliedsbetrieben in der Region 'Südschwarzwald'. Die Nichtmitglieder schätzen den Einfluß ihrer eigenen Marketingbemühungen deutlich geringer ein als die Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' ( $p = 0,048$ ). Umgekehrt verhält es sich beim Einfluß der Marketingbemühungen der *Landesforstverwaltung* und der jeweiligen *Bundes(branches-)verbände*, welche von den Nichtmitgliedern deutlich höher eingeschätzt werden ( $p = 0,017$  bzw.  $p = 0,048$ ).

Der Bekanntheitsgrad der beiden Initiativen in der jeweiligen Untersuchungsregion konnten ebenfalls ermittelt werden. Demnach war die 'Holzkette Schwarzwald e.V.' 86% der befragten Betriebe der Kontrollgruppe der Region 'Südschwarzwald' bekannt, während 57% der Betriebe der Kontrollgruppe 'Bodensee-Oberschwaben' das 'Projekt heimisches Holz' namentlich kannten.

#### 4.5.1.4 Zeitliche Veränderungen des Umsatzes

In Abbildung 41 sind die anteiligen Antworten der Untersuchungs- und Kontrollgruppen auf die Frage: *Hat sich Ihr mit ‚Holzprodukten‘ erzielter Umsatz im Jahr 2001 im Vergleich zu 1996 verändert?* dargestellt.



**Abbildung 41:** Veränderung des mit 'Holzprodukten' erzielten Umsatzes. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

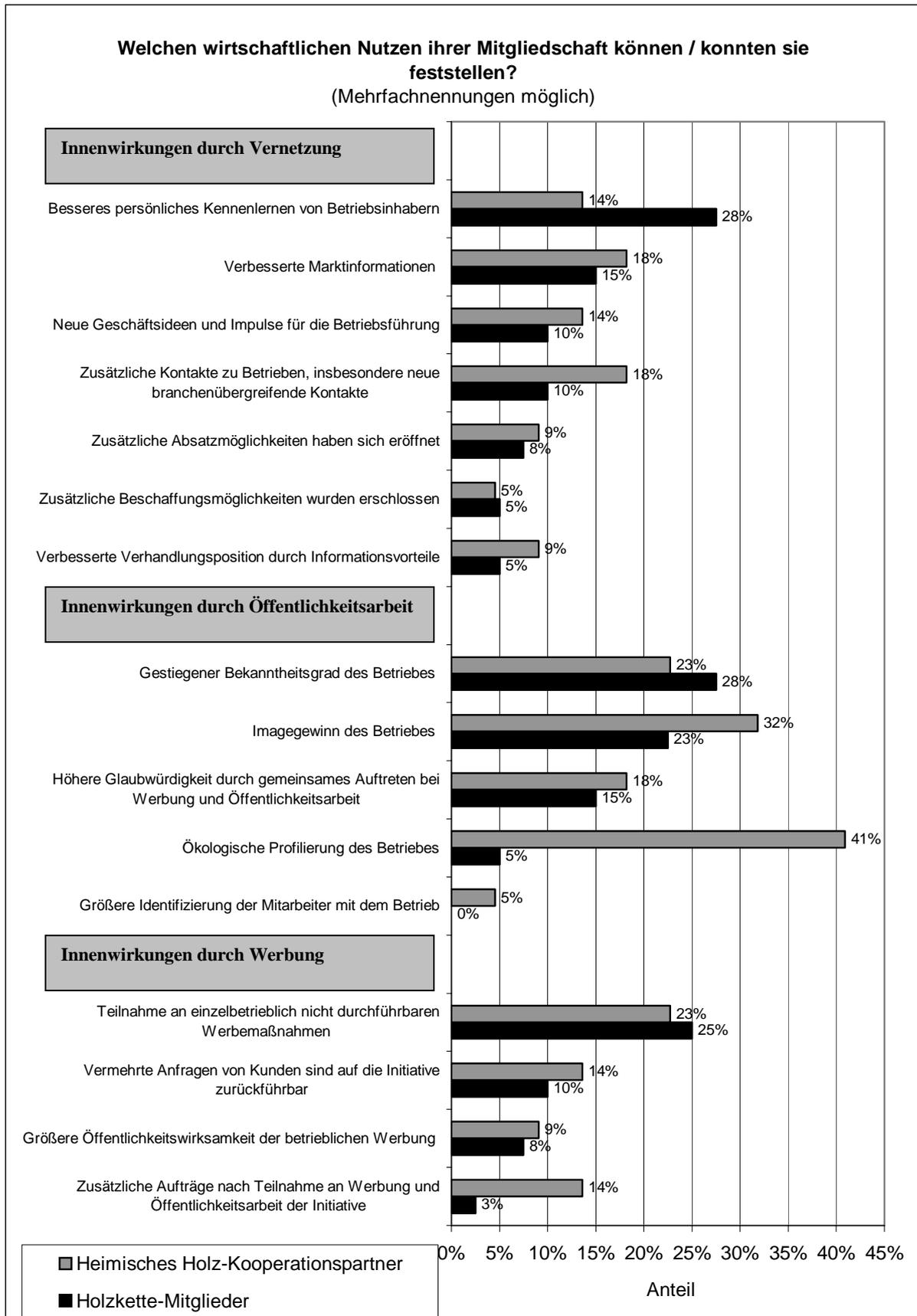
Von den 112 Betrieben, die im Jahr 2001 'Holzprodukte' absetzten, machten 104 Angaben zu ihren Umsatzveränderungen. Bei etwa 40% der Betriebe ist der Umsatz zurückgegangen, während bei rund 30% keine Umsatzveränderungen zu beobachten sind und weitere 30% einen Umsatzzuwachs im Beobachtungszeitraum verzeichnen konnten.

Bei einer nach Initiativzugehörigkeit differenzierten Betrachtung läßt sich feststellen, daß der Anteil der Betriebe mit Umsatzrückgang im Beobachtungszeitraum verhältnismäßig ähnlich ist. Der prozentuale Anteil schwankt bei den Initiativenmitgliedsbetrieben und den regionalen Kontrollgruppen zwischen 35% und 45%. Unterschiede bestehen in Bezug auf Umsatzstagnation und Umsatzzunahmen. Während jeweils 13% der Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und Kooperationspartner des 'Projekt heimisches Holz' eine Umsatzstagnation im Beobachtungszeitraum angaben, lag der Anteil

der Betriebe mit Umsatzstagnation bei den beiden Kontrollgruppen deutlich höher (38% bzw. 30%). Diese anteilige Differenz zwischen Initiativenmitgliedern und Nichtmitgliedern mit Umsatzstagnation findet sich umgekehrt bei den Betrieben mit Umsatzzuwachs wieder. Während lediglich 22% bzw. 18% der Nichtmitgliedsbetriebe in beiden Untersuchungsregionen einen Umsatzzuwachs verzeichnen konnten, lag der Anteil der Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' bei 39% und der Kooperationspartner des 'Projektes heimisches Holz' bei 44%.

#### **4.5.1.5 Einzelbetrieblicher Nutzen der Initiativenmitgliedschaft**

In den Experteninterviews wurden die Initiativenvertreter nach dem wirtschaftlichen Nutzen befragt, welcher den Mitgliedsbetrieben aus ihrer Initiativenmitgliedschaft entsteht. Die hierbei identifizierten Nutzenarten ließen sich kategorisieren als 'Nutzen aufgrund der Vernetzung der Mitgliedsbetriebe' und 'Nutzen durch die gemeinsame Kommunikationspolitik'. Auf die Frage: *Welchen wirtschaftlichen Nutzen ihrer Mitgliedschaft können / konnten Sie feststellen? (Mehrfachantworten möglich)* gaben ein Drittel der Initiativenmitglieder an, keinen wirtschaftlichen Nutzen durch die Initiativenmitgliedschaft zu haben. Dieses Drittel ist in der nachfolgenden Abbildung 42 graphisch nicht dargestellt.



**Abbildung 42:** Aufgrund der Initiativenmitgliedschaft entstandener wirtschaftlicher Nutzen der Mitgliedsbetriebe. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Während von den Mitgliedsbetrieben der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' anteilig am häufigsten *Besseres persönliches Kennenlernen von Betriebsinhabern* und *Gestiegener Bekanntheitsgrad des Betriebes* (jeweils 28%), gefolgt von *Teilnahme an einzelbetrieblich nicht durchführbaren Werbemaßnahmen* (25%) und *Imagegewinn des Betriebes* (23%) genannt wurden, gaben 41% der Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz' einen entstandenen wirtschaftlichen Nutzen durch eine *Ökologische Profilierung des Betriebes*, gefolgt von *Imagegewinn des Betriebes* (32%), *Gestiegener Bekanntheitsgrad des Betriebes* (23%) sowie *Teilnahme an einzelbetrieblich nicht durchführbaren Werbemaßnahmen* (23%) an.

Als direkten Nachweis für die Aktivierung von Absatzpotentialen auf betrieblicher Ebene konnten 3% der Mitgliedsbetriebe 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und 14% der Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz' *Zusätzliche Aufträge nach der Teilnahme an Werbung und Öffentlichkeitsarbeit der Initiativen* verzeichnen. Weiterhin gaben 10% der Mitgliedsbetriebe 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und 14% der Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz' an, daß *Vermehrt Anfragen von Kunden auf die Initiative zurückführbar sind*.

Als Indikatoren für eine Aktivierung von Synergiepotentialen bei den Mitgliedsbetrieben der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und den Kooperationspartnern des 'Projekt es heimisches Holz' können vor allem die Antworten *Verbesserte Marktinformationen* (15% bzw. 18%), *Neue Geschäftsideen und Impulse für die Betriebsführung* (10% bzw. 14%), *Verbesserte Verhandlungsposition durch Informationsvorteile* (5% bzw. 9%), *Höhere Glaubwürdigkeit durch gemeinsames Auftreten bei Werbung und Öffentlichkeitsarbeit* (15% bzw. 18%) und *Teilnahme an einzelbetrieblich nicht durchführbaren Werbemaßnahmen* (25% bzw. 23%) gewertet werden.

#### **4.5.2 Wirkungen bei der Aktivierung von Synergiepotentialen**

Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellt wurde, ist eine intensive Vernetzung der regionalen Akteure als Grundvoraussetzung für eine Aktivierung von Synergiepotentialen zu betrachten. In den Experteninterviews wurden die Vertreter der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und des 'Projekt es heimisches Holz' nach beobachteten Veränderungen der betrieblichen Beziehungen zwischen Mitgliedsbetrieben einer Branche ('horizontale betriebliche Beziehungen') und zwischen Mitgliedsbetrieben unterschiedlicher Branchen ('vertikale betriebliche Beziehungen') befragt. In der nachfolgenden Tabelle 11 sind die Veränderungen der vertikalen betrieblichen Beziehungen durch kursive Schrift und die Veränderungen der horizontalen Beziehungen durch normale Schrift unterschieden.

	Holzketten Schwarzwald e.V.	Projekt heimisches Holz
<b>Forstbetriebe</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Zusätzliche Kontakte zu Schreinereibetrieben sind entstanden</i></li> </ul>
<b>Sägewerke / Holzbearbeiter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationsaustausch zwischen den Betrieben wurde intensiviert</li> <li>▪ Kooperationsmöglichkeiten zwischen den Betrieben wurden geklärt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Betriebsinhaber haben sich persönlich besser kennengelernt</li> <li>▪ Zusammenarbeit der Betriebe hat sich verbessert</li> <li>▪ Zwischen den Betrieben sind einzelne Kooperationen entstanden</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Eingefahrenes Verhältnis zwischen Forst- und Sägewerksbetrieben, welches sich nicht verbessert hat</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Es sind neue Kontakte zu Zimmereien entstanden</i></li> <li>▪ <i>Probleme zwischen Zimmereien und Sägewerken wurden aufgearbeitet</i></li> <li>▪ <i>Eingefahrenes Verhältnis zwischen Forst- und Sägewerksbetrieben, welches sich nicht verbessert hat</i></li> </ul>
<b>Zimmereien/Holzbau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es sind neue Kontakte entstanden</li> <li>▪ Informationsaustausch wurde intensiviert und Informationsdefizite abgebaut</li> <li>▪ Vertrauen ist größer geworden</li> <li>▪ Kooperationen sind entstanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zwischen den Betrieben entstanden persönliche Beziehungen</li> <li>▪ Vertrauen ist größer geworden</li> <li>▪ Zimmereien haben untereinander vermehrt kooperiert</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Es wird bewußter regional beschafft</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Neue Kontakte zu Sägewerken</i></li> <li>▪ <i>Gezielte Vergabe von Lieferaufträgen an Sägewerks-Mitglieder</i></li> </ul>
<b>Schreinereien / Innenausbau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neue Kontakte wurden geknüpft</li> <li>▪ Informationsaustausch wurde intensiviert</li> <li>▪ Bestehende und nicht bestehende Konkurrenzsituationen wurden geklärt</li> <li>▪ Gutes persönliches und rücksichtsvolles Verhältnis ist entstanden</li> <li>▪ Kooperationsmöglichkeiten wurden geprüft</li> <li>▪ Kooperationen sind entstanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Während gemeinsamer Messeauftritte ist ein 'Wir-Gefühl' zwischen den Schreibern entstanden, aber keine anhaltende Veränderung</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Schreinereien hatten vorher keinen Kontakt zu regionalen Forstbetrieben und Sägewerken, durch die Initiativenmitgliedschaft ist ein solcher entstanden</i></li> </ul>	
<b>Planer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verhältnis untereinander hat sich verbessert</li> <li>▪ Intensiverer Informationsaustausch</li> <li>▪ Rücksichtsvolleres Verhalten untereinander</li> </ul>	
<b>Für Mitgliedsbetriebe aller Branchen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Verhältnis der Betriebe untereinander hat sich verbessert</li> <li>▪ Durch persönlichen Kontakt ist Vertrauen größer</li> <li>▪ Größere Offenheit zwischen den Betrieben</li> <li>▪ Aufträge werden gezielt innerhalb der Initiative vergeben</li> <li>▪ Regionale Produktketten beginnen zu wachsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Es sind viele neue Kontakte entstanden</li> <li>▪ Gemeinsames Thema ‚Holz‘ hat manche Konkurrenzürden überwunden</li> <li>▪ Kooperatives Denken hat zugenommen</li> <li>▪ Zusammenarbeit wurde intensiviert</li> <li>▪ Fronten zwischen den Branchen wurden aufgelöst</li> <li>▪ Größeres Verständnis für Probleme anderer Branchen</li> </ul>

**Tabelle 11:** Wahrgenommene Veränderungen der horizontalen und vertikalen betrieblichen Beziehungen zwischen den Initiativenmitgliedern. Quelle: eigene Erhebung (Experteninterviews)

Die in den Experteninterviews geäußerten Veränderungen der vertikalen und horizontalen Beziehungen zwischen den Mitgliedsbetrieben lassen sich im Wesentlichen den nachfolgenden vier Bereichen zuordnen:

1.) Intensivere Vernetzung

Eine intensivere regionale Vernetzung der Mitgliedsbetriebe wurde von den Initiativenvertretern durch zusätzlich entstandene Kontakte unter den Mitgliedsbetrieben, einem intensiveren persönlichen Kennenlernen der Betriebsinhabern und eines intensiveren Informationsaustausches zwischen den Mitgliedsbetrieben beobachtet.

2.) Vertrauensvollere Beziehungen

Von den befragten Initiativenvertretern wurden vertrauensvollere Beziehungen zwischen den Mitgliedsbetrieben beobachtet, welche sich aus der gemeinsamen Initiativenarbeit entwickelt haben. In diesem Zusammenhang wurden 'weiche' Aspekte wie größeres Vertrauen, rücksichtsvolleres Verhalten, größeres Verständnis und Offenheit sowie ein entstandenes 'Wir-Gefühl' genannt.

3.) Intensivere Zusammenarbeit

Veränderungen der betrieblichen Beziehungen in Form einer intensiveren Zusammenarbeit der regionalen Mitgliedsbetriebe wurden von den Befragten in Folge eines gezielten regionalen Beschaffens und Absetzens zwischen Initiativenmitgliedern beobachtet.

4.) Zwischenbetriebliche Kooperationen

Nach Einschätzung der Initiativenvertreter hat das kooperative Denken der Mitgliedsbetriebe zugenommen. Im Zuge von gemeinsamen Initiativenmaßnahmen wurden Kooperationsmöglichkeiten zwischen den Mitgliedsbetrieben geprüft. Hieraus sind zwischen den Mitgliedsbetrieben zwischenbetriebliche Kooperationen entstanden.

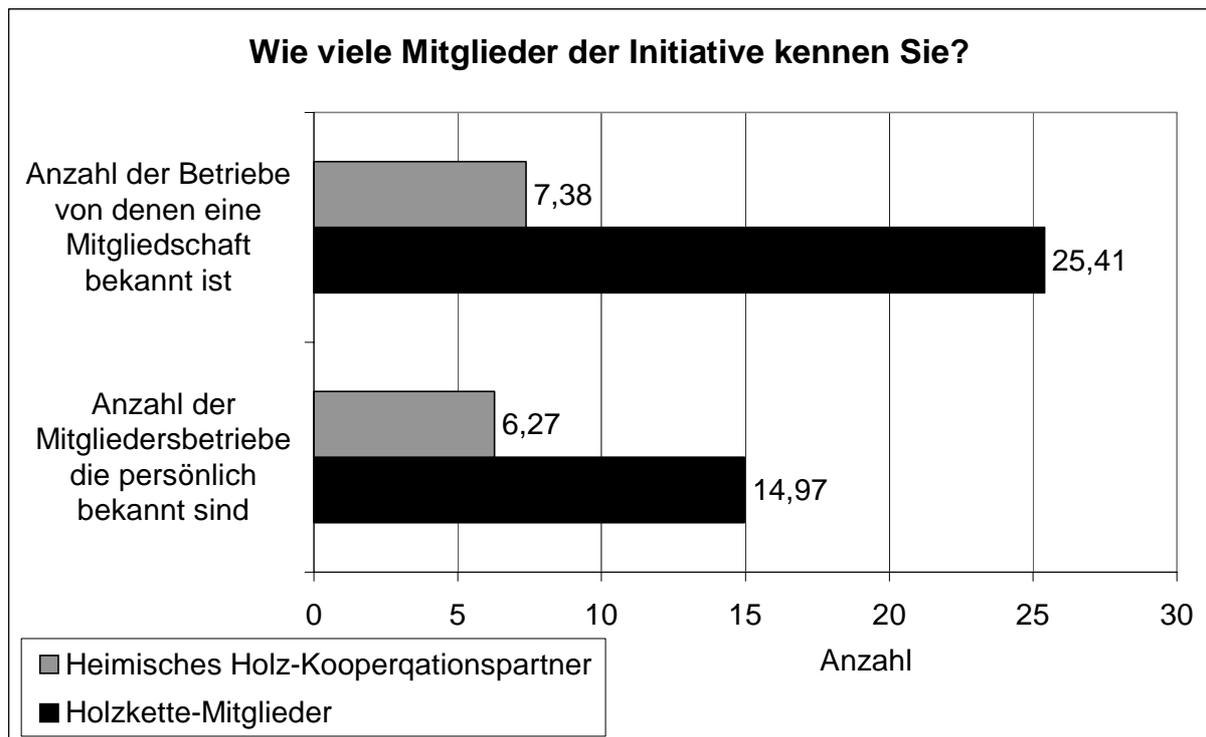
Bei den soeben beschriebenen Veränderungen der zwischenbetrieblichen Beziehungen der Mitgliedsbetriebe wurden von den Initiativenvertretern in den Experteninterviews überwiegend Einzelbeispiele angeführt. Eine Quantifizierung war den Befragten nicht möglich. Durch die Betriebsbefragung sollten die von den Initiativenvertretern beobachteten Wirkungen überprüft und quantifiziert werden.

#### **4.5.2.1 Intensivierung der Vernetzung der Mitgliedsbetriebe**

Bei den bereits dargestellten Beitrittsmotiven der Initiativenmitglieder gaben 31% der befragten Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und 41% der Kooperationspartner des 'Projekttes heimisches Holz' in der Betriebsbefragung als Beitrittsmotiv die *Vermittlung von Kontakten durch die Initiative* an. Im Sinne der Netzwerktheorie zeigt dieses Ergebnis den hohen Stellenwert, den Betriebe einer

Erweiterung ihres Beziehungsnetzwerkes beimessen. Auf die Frage nach dem wirtschaftlichen Nutzen der Initiativenmitgliedschaft gaben 10% der Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und 18% der Kooperationspartner des 'Projekt heimisches Holz' an, daß ihnen durch *Zusätzliche Kontakte zu Betrieben, insbesondere neue branchenübergreifende Kontakte* ein wirtschaftlicher Nutzen entstanden sei.

Mit der Frage: *Wie viele Mitglieder der Initiative kennen Sie?* wurde die Anzahl der Mitgliedsbetriebe erhoben, von denen die Initiativenmitgliedschaft bekannt war, sowie die Anzahl der davon persönlich bekannten Mitglieder.



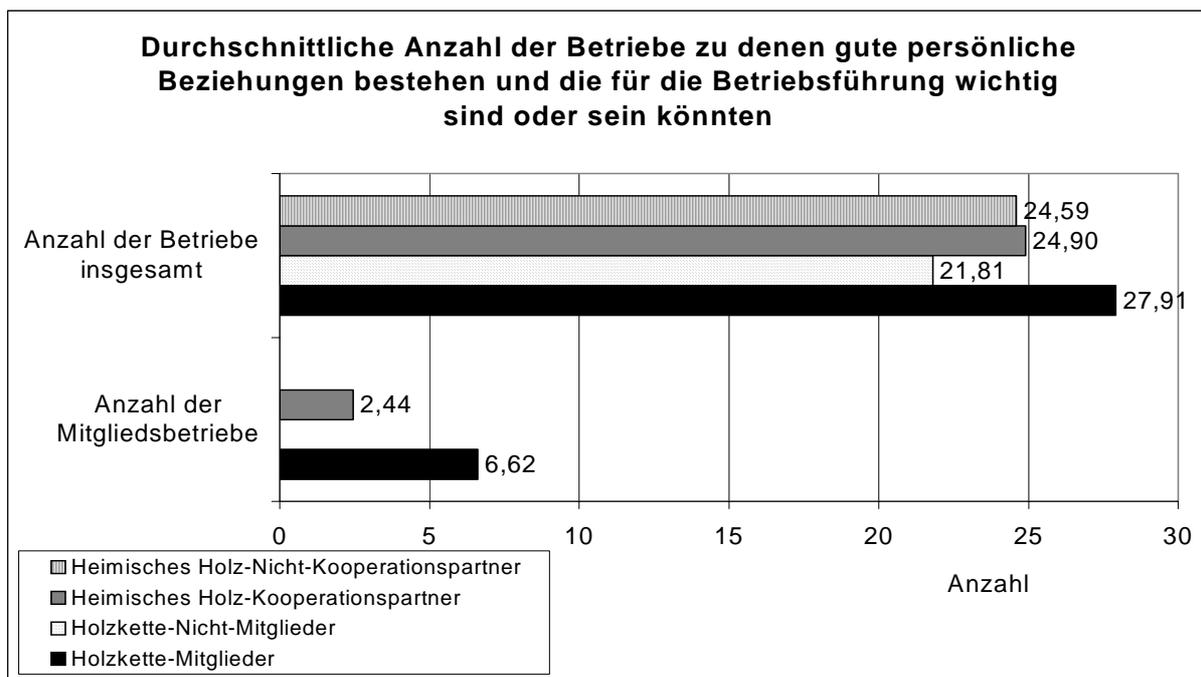
**Abbildung 43:** Durchschnittliche Anzahl bekannter Initiativenmitgliedsbetriebe und Anzahl der persönlich bekannten Mitglieder. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Von den befragten Mitgliedern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' gaben 80% an, die Mitgliedschaft von weiteren Betrieben zu kennen (Spannweite von 2 bis 90), 73% kannten Mitgliedsbetriebe persönlich (Spannweite von 2 bis 50). Beim 'Projekt heimisches Holz' gaben 60% der Kooperationspartner an, von der Initiativenzugehörigkeit anderer Betriebe zu wissen (2 bis 20), weiterhin gab die Hälfte an weitere Initiativenmitgliedsbetriebe persönlich zu kennen (Spannweite 1 bis 15). Die in Abbildung 43 dargestellten Ergebnisse zeigen, daß die Anzahl der insgesamt bekannten Betriebe, wie auch die der persönlich bekannten Betriebe, zwischen den Mitgliedsbetrieben beider Initiativen signifikant unterschiedlich sind ('Holzkette Schwarzwald e.V.':  $p = 0,001$  bzw. 'Projekt heimisches Holz':  $p = 0,028$ ). Diese Unterschiede zwischen den Mitgliedern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und den Kooperationspartnern des 'Projekt heimisches Holz' dürfte sich primär auf die unterschiedlichen Strukturen der beiden Regionalinitiativen zurückführen lassen. Die festen und dauerhaften Vereinsstrukturen der

'Holzkette Schwarzwald e.V.' dürften die Möglichkeiten für Kontakte und ein persönliches Kennenlernen begünstigen. Im Vergleich hierzu erscheinen die Strukturen des 'Projektes heimisches Holz', welche sich durch eine wechselnde Zusammenarbeit des BUND mit unterschiedlichen Kooperationspartnern auszeichnen, weniger vorteilhaft. Aufgrund der weitgehend identischen Anzahl von bekannten und persönlich bekannten Betrieben beim 'Projekt heimisches Holz' ist zu vermuten, daß die Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnern des 'Projektes heimisches Holz' in kleineren Akteursgruppen stattfand und intensiver war.

Die soeben vorgestellten Ergebnisse geben zugleich Auskunft über die Größe des egozentrischen 'Initiativnetzwerkes' des durchschnittlichen Mitgliedsbetriebes. Demnach bestehen für durchschnittliche Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' 25 potentielle Netzwerkbeziehungen zu anderen Initiativenmitgliedsbetrieben. Hiervon sind 14 Beziehungen aufgrund des persönlichen Kennens intensiver. Bei den Kooperationspartnern des 'Projekts heimisches Holz' sind dies sieben bzw. sechs Betriebe.

Um die Bedeutung dieser 'Initiativen-Netzwerkbeziehungen' für die Betriebsführung der Mitgliedsbetriebe zu ermitteln, wurde die nachfolgende Frage in der Betriebsbefragung gestellt: *Zu wie vielen Betrieben aus den nachfolgend aufgeführten Branchen haben Sie gute persönliche Beziehungen? (In diesem Zusammenhang sind ‚Beziehungen‘ gemeint, die für ihre Betriebsführung wichtig sind oder wichtig sein könnten).* Die an den Regionalinitiativen beteiligten Betriebe wurden weiterhin gebeten, die Anzahl der Mitgliedsbetriebe unter diesen Betrieben zu nennen. Auf diese Frage konnten die Angaben von 114 der 145 befragten Betriebe ausgewertet werden.



**Abbildung 44:** Vergleich der durchschnittlichen Anzahl von Netzwerkbeziehungen zu anderen Betrieben. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

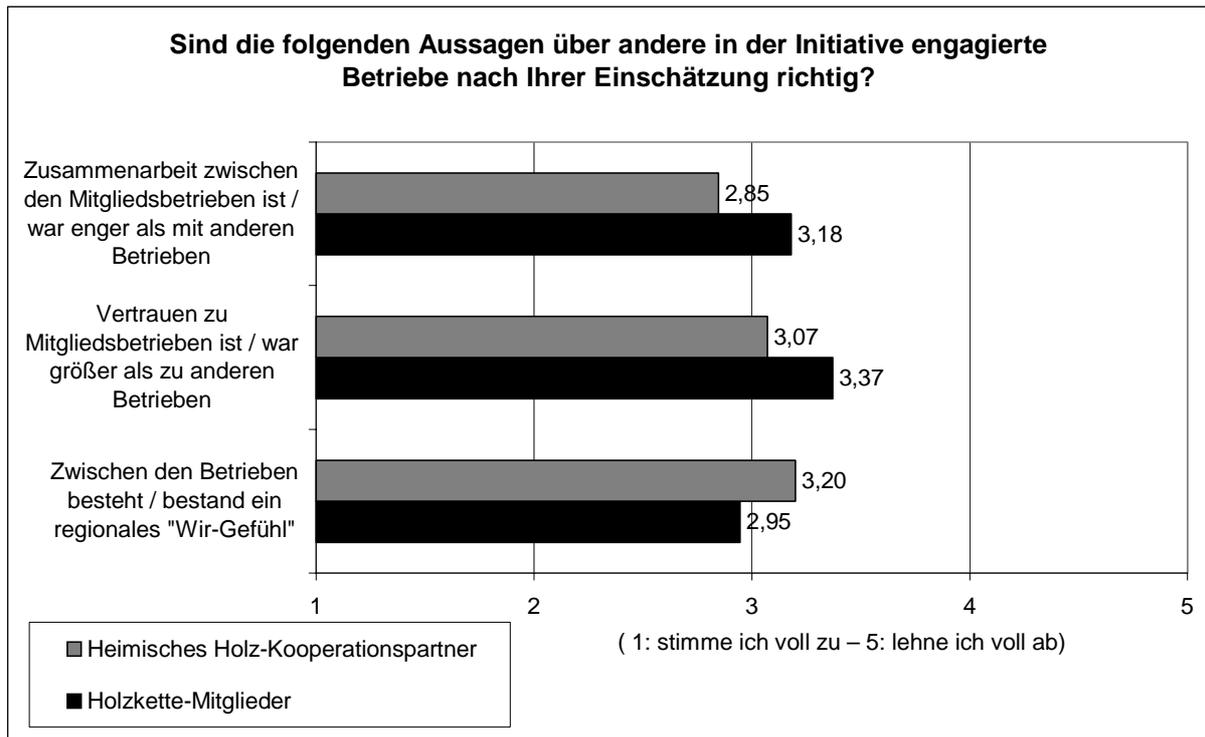
Die Anzahl der Netzwerkbeziehungen zu anderen Betrieben, die für die Betriebsführung wichtig sind oder sein könnten, reichte bei den Gesamtbefragten von drei bis 126 Betrieben. Die Anzahl von Initiativenmitgliedsbetrieben an diesem betrieblich relevanten Beziehungsnetzwerk lag zwischen eins und 32. Wie aus den Durchschnittswerten zum Beziehungsnetzwerk der Betriebe in Abbildung 44 ersichtlich wird, bestehen zwischen den Kooperationspartnern des 'Projektes heimisches Holz' und der Kontrollgruppe der Region 'Bodensee-Oberschwaben' keine Unterschiede. Beide Untersuchungsgruppen gaben im Mittel eine Anzahl von rund 24 Netzwerkbeziehungen an. Der Anteil von weiteren Kooperationspartnern des 'Projektes heimisches Holz' an diesem Beziehungsnetzwerk ist mit durchschnittlich 2,44 Betrieben verhältnismäßig gering.

Anders stellen sich die Ergebnisse für die befragten Betriebe der Region 'Südschwarzwald' dar. Die Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' gaben durchschnittlich 27 Betrieben an, die Betriebe der regionalen Kontrollgruppe rund 21. Die Differenz von sechs Unternehmen, welche die Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' zusätzlich in ihrem betrieblichen Beziehungsnetzwerk aufweisen, entspricht ungefähr der durchschnittlichen Anzahl von Mitgliedsbetrieben im Beziehungsnetzwerk (durchschnittlich 6,62 Betriebe). Dieser Unterschied ist jedoch nicht signifikant. Dieses Ergebnis läßt die Vermutung zu, daß die Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' durch die entstandenen Kontakte zu anderen Initiativenmitgliedern ihr betriebliches Beziehungsnetzwerk ausweiten konnten.

Mit der Frage: *Wie wichtig sind diese Beziehungen für eine erfolgreiche Führung ihres Betriebes? (1: sehr wichtig – 5: sehr unwichtig)* wurde die Bedeutung dieser Netzwerkbeziehungen für eine erfolgreiche Betriebsführung befragt. Die Mitglieder beider Initiativen und die Betriebe der regionalen Kontrollgruppen maßen diesen Netzwerkbeziehungen eine große Bedeutung für ihre Betriebsführung bei (Mittelwerte zwischen 1,89 und 2,17). Hieraus läßt sich ableiten, daß die Ausweitung und Intensivierung 'guter persönlicher Beziehungen' zu anderen Betrieben von den Einzelbetrieben als erfolgswirksam erachtet wird.

#### **4.5.2.2 Verändertes Verhältnis der Mitgliedsbetriebe zueinander**

Wie bereits dargestellt wurde, gaben die Initiativenvertreter in den Experteninterviews an, daß sich das Verhältnis der Initiativenmitgliedsbetriebe zueinander verbessert hat. Zur weiteren Überprüfung wurden die Mitgliedsbetriebe in der Betriebsbefragung nach dem Grad ihrer Zustimmung zu den in Abbildung 45 aufgeführten drei Statements gebeten.

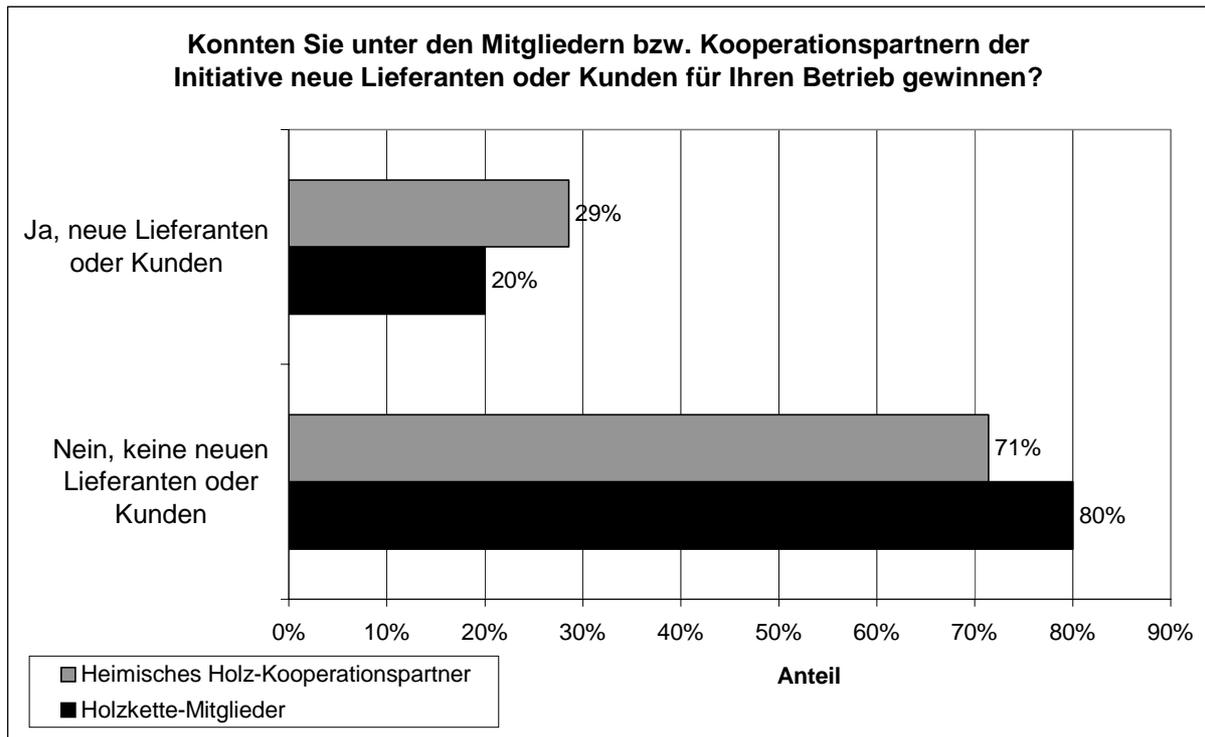


**Abbildung 45:** Verhältnis der Initiativenmitglieder zueinander. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Die Mittelwerte zu diesen drei Statements oszillieren alle nahe um den Skalierungswert '3'. Die von den Initiativenvertretern in den Experteninterviews beobachteten Veränderungen der zwischenbetrieblichen Beziehungen werden demnach von der befragten Mitgliederbasis weder eindeutig bestätigt noch eindeutig abgelehnt. Die erkennbaren Unterschiede zwischen Mitgliedsbetrieben der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und den Kooperationspartnern des 'Projektes heimisches Holz' sind nicht signifikant.

#### 4.5.2.3 Veränderungen des Beschaffungs- und Absatzverhaltens der Mitgliedsbetriebe

In den Experteninterviews wurde von den Initiativenvertretern auf eine intensivere Zusammenarbeit der Mitgliedsbetriebe, insbesondere bei Beschaffung und Absatz, verwiesen. In der Betriebsbefragung sollte überprüft werden, ob sich durch die entstandenen Kontakte zwischen den Initiativenmitgliedern neue Absatz- und Beschaffungskanäle für den einzelnen Mitgliedsbetrieb eröffnet haben und inwiefern regionale Produktketten zwischen den Mitgliedsbetrieben intensiviert werden konnten. Mit der in Abbildung 46 dargestellten Frage sollte überprüft werden, ob sich zwischen den Mitgliedsbetrieben der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und den Kooperationspartnern des 'Projektes heimisches Holz' neue Beschaffungs- und Absatzbeziehungen entwickelt haben.



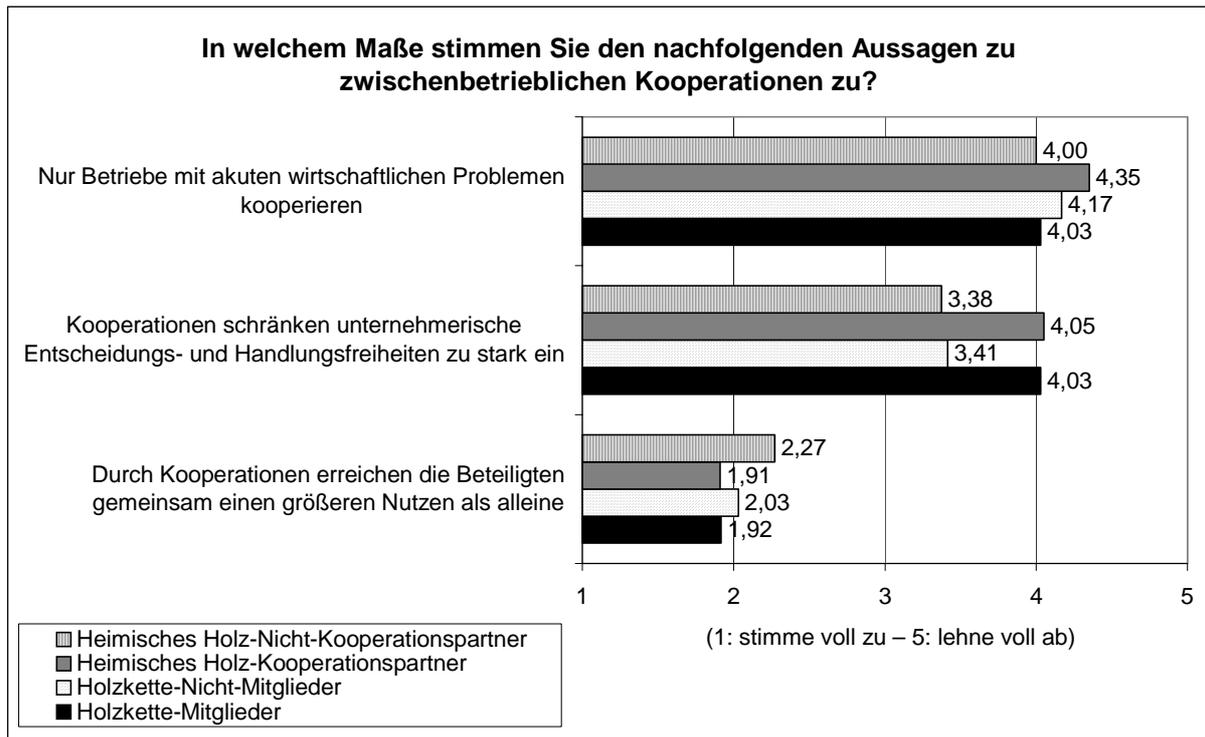
**Abbildung 46:** Anteil neu entstandener Lieferanten- und Kundenbeziehungen zwischen den Initiativenmitgliedern. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Aus Abbildung 46 wird ersichtlich, daß 20% der Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und 29% der Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz' unter den Initiativenmitgliedsbetrieben neue Lieferanten oder Kunden finden konnten. Die von den Initiativenvertretern beobachteten Veränderungen des Beschaffungs- und Absatzverhaltens der Initiativenmitglieder untereinander konnte somit durch die Betriebsbefragung bestätigt werden.

#### 4.5.2.4 Zwischenbetriebliche Kooperationen

Wie bereits im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellt wurde, setzt die Aktivierung von regionalen Synergiepotentialen, neben einer intensiven Vernetzung regionaler Akteure, eine hohe zwischenbetriebliche Kooperationsdichte in der Region voraus. Zentrale Kooperationshemmnisse stellen überwiegend Informationsdefizite zur Vorteilhaftigkeit von Kooperationen, emotionale Kooperationsbarrieren und Probleme der Partnerfindung bei den Betrieben dar [vgl. Kap. 2.3.3.5]. In den Experteninterviews wurde auf eine veränderte Kooperationseinstellung der Mitgliedsbetriebe aufgrund der Zusammenarbeit in den Initiativen verwiesen.<sup>342</sup> Mit den in Abbildung 47 aufgeführten Statements der Betriebsbefragung sollte überprüft werden, ob Unterschiede in der Kooperationseinstellung zwischen den Initiativenmitgliedsbetrieben und der regionalen Kontrollgruppen vorliegen.

<sup>342</sup> Bspw. wurde ein verstärktes 'kooperatives Denken' der Mitgliedsbetriebe durch die befragten Initiativenvertreter beobachtet.



**Abbildung 47:** Kooperationseinstellung der befragten Betriebe. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

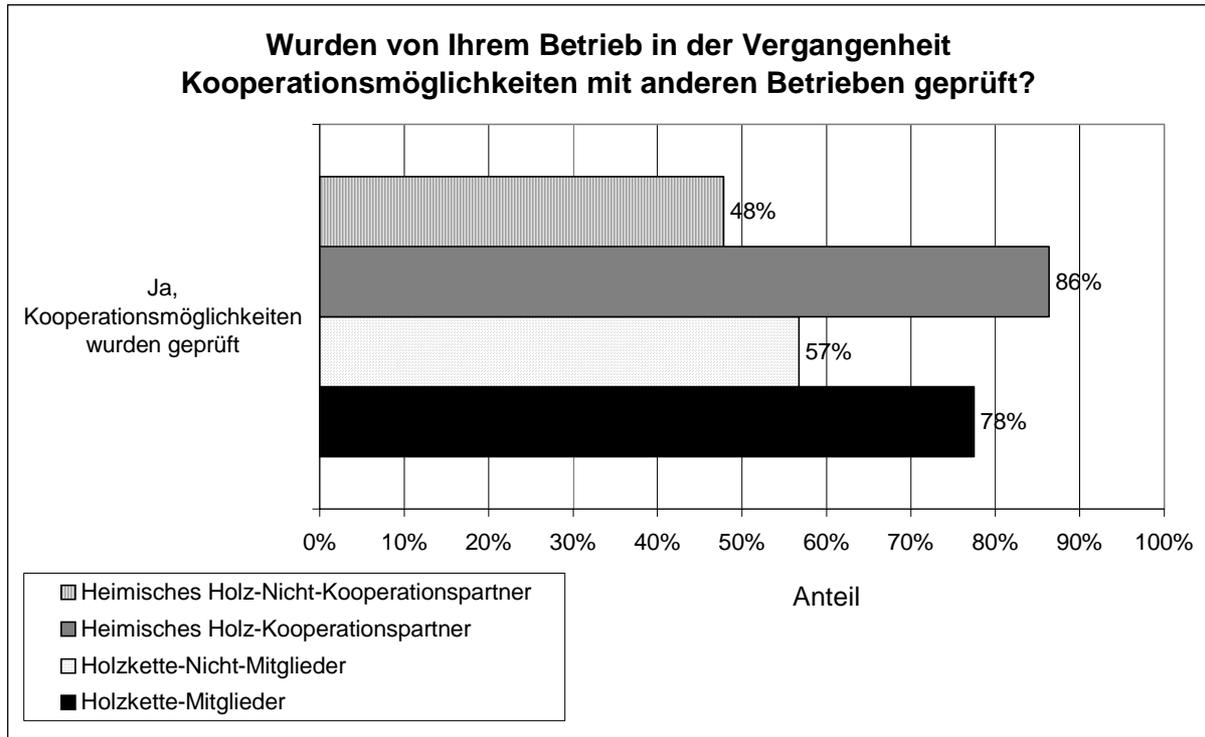
Mit dem Statement *Nur Betriebe mit akuten wirtschaftlichen Problem kooperieren* sollte überprüft werden, inwiefern zwischenbetriebliche Kooperationen als 'Zeichen der Schwäche' empfunden werden. Wie aus dem Gesamtantworten ersichtlich wird, lehnen sowohl Mitglieds- wie auch Nichtmitgliedsbetriebe dieses Statement erkennbar ab. Die Mittelwertunterschiede zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern der Initiativen sind hierbei nicht signifikant.

Mit dem Statement *Kooperationen schränken unternehmerische Entscheidungs- und Handlungsfreiheiten ein* sollte die empfundene Intensität des durch Kooperationen bedingten betrieblichen Autonomieverlustes überprüft werden. Diesen empfinden die Mitgliedsbetriebe erkennbar schwächer als die Nichtmitgliedsbetriebe. Zwischen den Mitgliedern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und der regionalen Kontrollgruppe besteht ein signifikanter Unterschied ( $p=0,012$ ), ebenso zwischen den Kooperationspartnern des 'Projekt es heimisches Holz' und deren regionaler Kontrollgruppe ( $p=0,016$ ).

Mit dem zuletzt aufgeführten Statement *Durch Kooperationen erreichen die Beteiligten gemeinsam einen größeren Nutzen als alleine* sollte überprüft werden, ob die Grundvoraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen bei den befragten Betrieben im gleichen Maße bekannt sind. Wie die Ergebnisse zeigen, stimmen die Untersuchungs- und Kontrollgruppe in beiden Regionen diesem Statement deutlich zu.

Mit der Frage *Wurden von ihrem Betrieb in der Vergangenheit Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Betrieben geprüft?* sollten Unterschiede zwischen Initiativenmitglieder und der regionalen Kon-

trollgruppe überprüft werden. In Abbildung 48 ist der Anteil der Betriebe dargestellt, welche bereits Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Betrieben überprüft haben.<sup>343</sup>



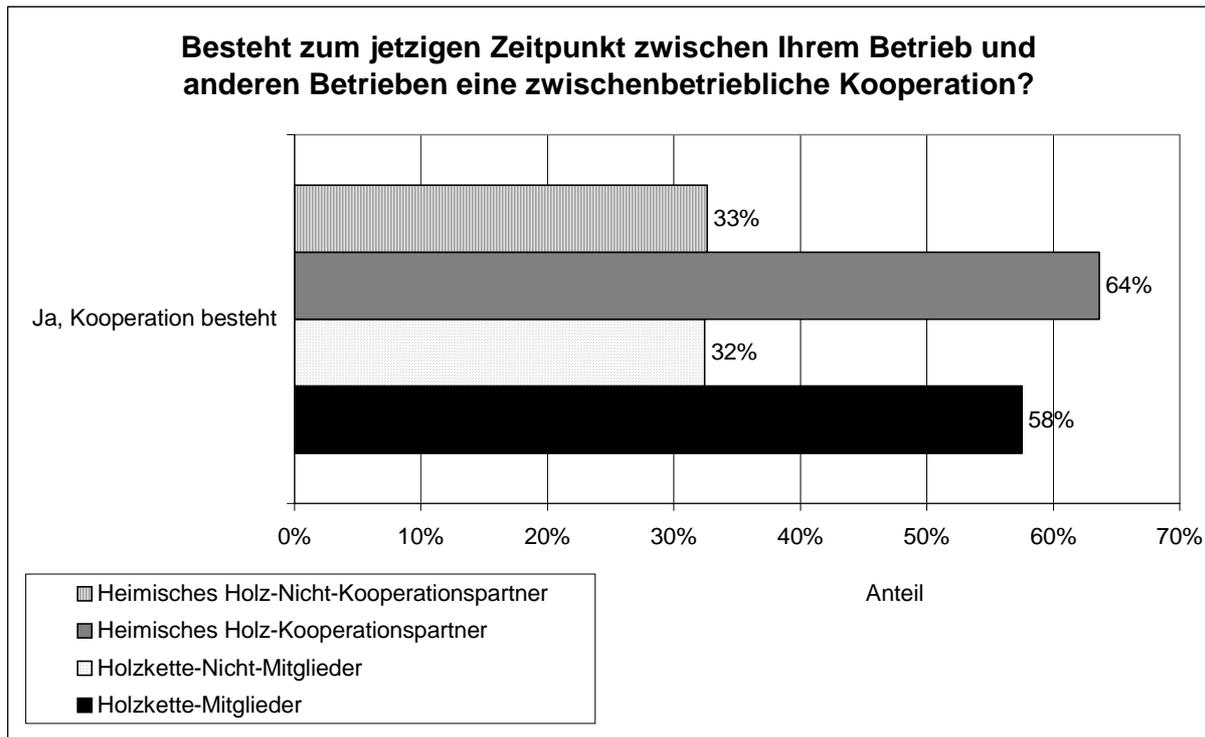
**Abbildung 48:** Prozentualer Anteil der Betriebe, welche Kooperationsmöglichkeiten geprüft haben. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Der prozentuale Anteil der Initiativenmitgliedsbetriebe, welche Kooperationsmöglichkeiten überprüft haben, liegt in beiden Regionen höher als bei den Betrieben der jeweiligen Kontrollgruppe. Aus diesem regionalen Querschnittsvergleich läßt sich interpretieren, daß entweder die Initiativen das Kooperationsinteresse der Mitgliedsbetriebe gefördert haben oder das überwiegend kooperationsinteressierte Betriebe der Region Initiativenmitglieder wurden. Gleichzeitig werden die Aussagen der Initiativenvertreter in den Experteninterviews bestätigt.

In der nachfolgenden Abbildung 49 ist die anteilige Kooperationshäufigkeit der Untersuchungs- und Kontrollgruppe graphisch dargestellt.<sup>344</sup>

<sup>343</sup> Fehlende prozentuale Anteile zu 100% in Abbildung 48 antworteten mit 'Nein', 'Weiß nicht' oder machten keine Angaben.

<sup>344</sup> Fehlende prozentuale Anteile zu 100% in Abbildung 49 antworteten mit 'Nein', 'Weiß nicht' oder machten keine Angaben.



**Abbildung 49:** Kooperationshäufigkeiten von Mitglieds- und Nichtmitgliedsbetrieben der Initiativen. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Nach den in Abbildung 49 dargestellten Ergebnissen kooperieren 64% der Initiativenmitgliedsbetriebe des 'Projekt es heimisches Holz' und 58% der Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.'. Hingegen lag die Kooperationshäufigkeit der Betriebe der beiden regionalen Kontrollgruppen lediglich bei 33 bzw. 32%.

Bei den weiteren Fragen zum Kooperationsverhalten konnten keine für die Forschungsfragen der vorliegenden Arbeit relevanten Unterschiede zwischen den beiden Untersuchungsregionen sowie zwischen den Initiativenmitgliedsbetrieben und den Kontrollgruppen verzeichnet werden, weshalb die Ergebnisse zusammenfassend für sämtliche kooperierenden Betriebe kurz skizziert werden:

Für die kooperierenden Betriebe stellen die *Bessere Auslastung vorhandener Kapazitäten* (64%), ein *Erfahrungs-, Know-how- und Technologeaustausch* (41%), die *Sicherung und Verbesserung der Marktposition gegenüber Abnehmern* (39%), die *Verbesserung der Marktposition und Konditionen gegenüber Lieferanten* (33%) und die *Verbreiterung des Angebotsprogramms (bspw.: durch Austausch von Produkten)* (31%) die am häufigsten genannten Kooperationsmotive dar.<sup>345</sup> Auf die Frage:

<sup>345</sup> Die Fragestellung in der Betriebsbefragung lautete: *Aufgrund welcher Erwartungen wurde von Ihrem Betrieb eine Kooperation eingegangen? (Mehrfachnennungen möglich)*. Als weitere Kooperationsmotive wurde anteilig genannt: die *Sicherung der Absatzmöglichkeiten durch Zusammenarbeit mit Abnehmern* mit 27%, die *Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen* mit 23%, die *gemeinsame Erschließung neuer Märkte (z.B. im Export)* mit 20% sowie der *gemeinsame Aufbau und Nutzung von Produktionskapazitäten* und die *Sicherung und*

In welchen betrieblichen Funktionsbereichen kooperieren Sie? gaben 31% aller kooperierenden Betriebe den Beschaffungsbereich, 53% den Produktionsbereich, 50% den Absatzbereich und 19% andere betriebliche Funktionsbereiche an.

Um eine Charakterisierung ihrer bestehenden Kooperationsbeziehungen gebeten, gaben die kooperierenden Betriebe auf die Frage: Welche der nachfolgenden Beschreibungen trifft auf ihre Kooperation(en) zu? (Mehrfachnennungen möglich) mit 39% an *Permanente Zusammenarbeit – zeitlich unbefristet* (bspw.: *Gemeinsame Vertriebsorganisation oder gemeinsame Produktionsanlagen*), 44% der Kooperationsbeziehungen wurden als *Projektbezogene Zusammenarbeit – zeitlich befristet* (bspw.: *Gemeinsame Abwicklung eines Großauftrages oder Aushilfe bei Kapazitätsproblemen*) charakterisiert sowie 48% als *Einzelfallweise, spontane Zusammenarbeit – kurzzeitig* (bspw.: *Produktaustausch*). Wie dieses Ergebnis aufzeigt, sind zahlreiche Kooperationsbeziehungen der befragten forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe situativ, spontan und zeitlich befristet.

Die Ergebnisse auf die Frage: *In welcher Form sind Kooperationsvereinbarungen zwischen Ihnen und Ihren Kooperationspartnern getroffen?* sind für die kooperierenden Betriebe der Untersuchungs- und Kontrollgruppe in Abbildung 50 dargestellt.

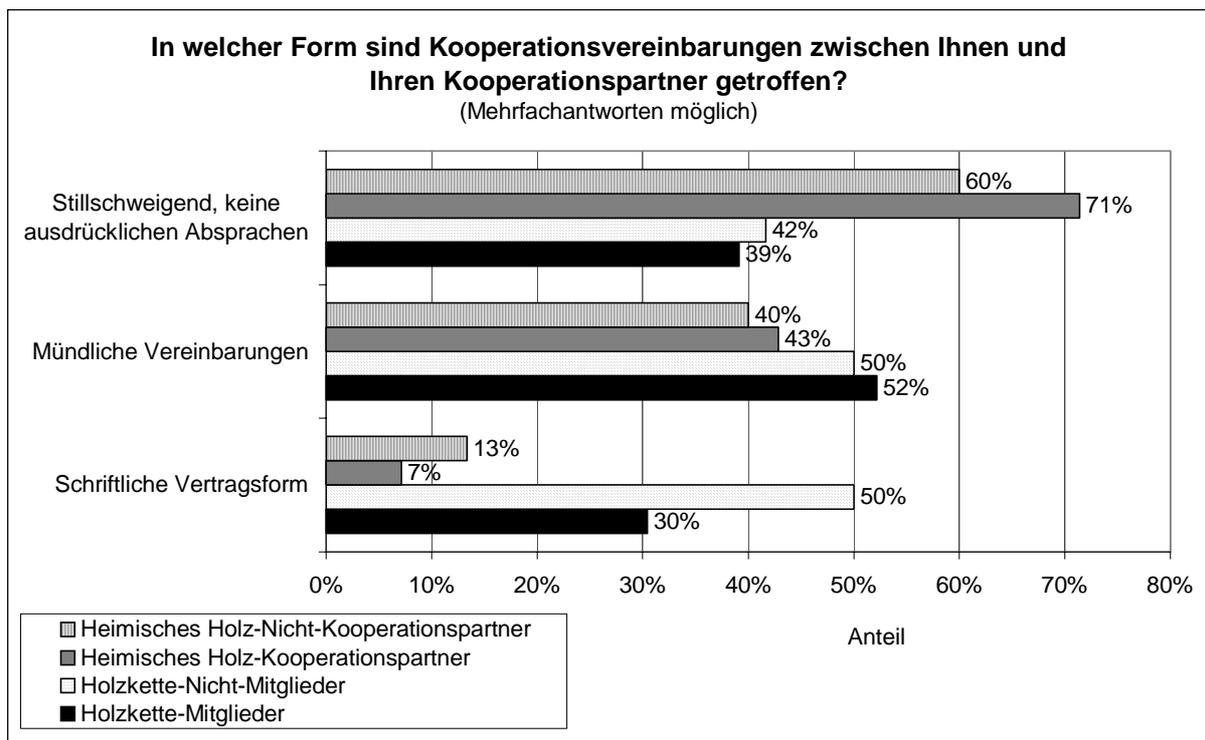


Abbildung 50: Kooperationsvereinbarungsformen. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Verbesserung der Beschaffung durch Kooperation mit Lieferanten mit jeweils 19%. Sonstige Erwartungen als Kooperationsmotiv hatten 8% der befragten Betriebe.

Auffällig an den Ergebnissen in Abbildung 50 ist der hohe Anteil von Betrieben, welche die Form ihrer zwischenbetrieblichen Kooperationsbeziehungen als *stillschweigend, keine ausdrücklichen Absprachen* beschrieben. Beim Vergleich der Betriebe der Untersuchungsregion 'Südschwarzwald' mit den Betrieben aus 'Bodensee-Oberschwaben' fallen zudem die deutlichen Unterschiede bei Kooperationsbeziehungen mit *Schriftlicher Vertragsform* auf.

Einen direkten kausalen Zusammenhang zwischen der höheren Kooperationshäufigkeit der Mitgliedsbetriebe und der Wirkung der beiden Regionalinitiativen liefern die Ergebnisse auf die Frage *Wie haben Sie ihren Kooperationspartner kennengelernt?*, die in Abbildung 51 dargestellt sind.



**Abbildung 51:** Arten der Kooperationspartnerfindung. Quelle: eigene Erhebung (Betriebsbefragung)

Die in Abbildung 51 dargestellten Arten der Kooperationspartnerfindung verdeutlichen, daß sich zwischenbetriebliche Kooperationsbeziehungen überwiegend aus bereits bestehenden Geschäftsbeziehungen entwickeln. Dementsprechend gaben 100% der Betriebe der Kontrollgruppe der Region 'Bodensee-Oberschwaben' an, zuvor mit ihren Kooperationspartnern in Geschäftsbeziehungen gestanden zu haben. Weiterhin fällt auf, daß sich die Kooperationsbeziehungen eher zufällig entwickelt haben. Eine gezielte, aktive Suche nach Kooperationspartnern, z.B. durch die Teilnahme an *speziellen Kooperationsbörsen*, scheint nicht gängige Praxis zu sein. Auch bei der offenen Kategorie *Andere Art des Kennenlernens* gaben lediglich zwei Betriebe an, durch eine aktive Eigensuche ihre Kooperationspartner gefunden zu haben. Weiterhin bemerkenswert an den Antworten der offenen Kategorie *Andere Art des*

*Kennenlernens* ist, daß die Hälfte der Nennungen hierbei im Zusammenhang mit zuvor bestehenden persönlichen und privaten Kontakten erfolgten, insbesondere in Verbindung mit einer engen räumlichen Nähe der Betriebe zueinander.

Für die Fragestellung dieser Arbeit sind jedoch die Nennungen *Veranstaltungen des Projektes heimisches Holz* und *Veranstaltungen der Holzkette Schwarzwald e.V.* von besonderem Interesse. Demnach haben 30% der kooperierenden Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und 25% der kooperierenden Mitgliedsbetriebe des 'Projektes heimisches Holz' ihre Kooperationspartner über die Initiativen kennengelernt. Dieses Ergebnis wird durch die Aussagen der befragten Initiativenvertreter bestätigt. Bei einem Vergleich der wirtschaftlichen Situation der Betriebe im Jahr 2001 schätzten die kooperierenden Betriebe (Mittelwert: 3,36) ihre wirtschaftliche Situation jedoch nur geringfügig anders ein, als die nicht kooperierenden Betriebe (Mittelwert: 3,45).

## 5 Diskussion und Schlußfolgerungen

Als übergeordnetes Forschungsziel wurde eine Wirkungsanalyse forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene verfolgt. Im Einzelnen lagen der vorliegenden Arbeit nachfolgende Zielsetzungen zugrunde:

- 1.) Erarbeitung einer theoretischen Basis für die Wirkungen von Initiativen
- 2.) Klärung der Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' als Kaufmotiv von Holzprodukten
- 3.) Beschreibung der Mitgliederebene
- 4.) Wirkungsanalyse forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene mit dem Fokus auf die Aktivierung regionaler Absatzpotentiale und Synergieeffekte
- 5.) Identifikation von Erfolgsvoraussetzungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen

Nachfolgend soll ein kritischer Rückblick auf den theoretischen Rahmen, das methodische Vorgehen und die empirischen Befunde erfolgen und Schlußfolgerungen für Wissenschaft und Praxis gezogen werden.

### 5.1 Kritische Betrachtung des theoretischen Rahmens

Aufgrund des komplexen und wenig erforschten Praxisphänomens 'forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen' wurde über unterschiedliche sozioökonomische Theoriegebäude eine Annäherung an die Forschungsfragen gesucht. Für eine systematische Auseinandersetzung mit Initiativenwirkungen wurde ein regionalentwicklungstheoretisches Modell verwandt. Die Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' als Kaufmotiv für Holzprodukte wurde durch Modelle der Konsumentenforschung theoretisch fundiert. Die Bemühungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen, Absatzpotentiale für Holzprodukte regionaler Erzeugung zu aktivieren, wurden marketingtheoretisch eingeordnet. Der Zugang zur Aktivierung von regionalen Synergieeffekten erfolgte über regionalwirtschaftliche Modelle sowie über die Netzwerk- und Kooperationstheorie.

#### 5.1.1 Regionalentwicklung durch Aktivierung regionaler Potentiale

Forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen streben eine Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Holzprodukten 'regionaler Herkunft', der regionalen Forst- und Holzwirtschaft sowie der 'Region' im forst- und holzwirtschaftlichen Kontext an.<sup>346</sup> Zur Zielerreichung versuchen die Initiativen vor allem ungenutzte Potentiale der Region zu aktivieren.

---

<sup>346</sup> Erkennbare Oberziele aller forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen sind die Steigerung der Verwendung von Holzprodukten regionaler Erzeugung, die Förderung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft sowie, aufbauend auf der regionalen Rohstoffbasis Holz Beiträge zur Regionalentwicklung.

Für eine theoretische Auseinandersetzung mit regionalen Potentialen wurde das regionalentwicklungstheoretische 'System regionaler Potentialfelder' von MANSCHWETUS (1995) herangezogen. Hiermit wurde zugleich ein theoretischer Bezugsrahmen für potentielle Initiativenwirkungen gelegt. Da nur in Einzelfällen Studien vorliegen, welche die regionalwirtschaftliche Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft in den Initiativenregionen analysieren und systematisch forst- und holzwirtschaftliche Potentiale aufzeigen, konnten empirisch fundierte forst- und holzwirtschaftliche Bezüge zum 'System regionaler Potentialfelder' nur eingeschränkt hergestellt werden. Zusätzliche Studien zur regionalwirtschaftlichen Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft sind zu fordern.

Das von MANSCHWETUS (1995) entwickelte 'System regionaler Potentialfelder' weist sechs entwicklungs determinierende Bereiche von Regionen aus, anhand derer sich Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen ableiten lassen. Für die vorliegende Arbeit wurde der Forschungsschwerpunkt auf die Aktivierung von regionalen Absatz- und Synergiepotentialen gelegt. Im Gegensatz zu anderen Regionalentwicklungskonzepten, welche interregionale Verflechtungs- und Wettbewerbsaspekte weitgehend unberücksichtigt lassen und sich primär auf die 'Region' fokussieren<sup>347</sup>, bildet das Modell von MANSCHWETUS (1995) die Realität bei regionalentwicklungsspezifischen Fragestellungen hinreichend ab. Das 'System regionaler Potentialfelder' erweist sich als aussagekräftiger theoretischer Bezugsrahmen für eine systematische Auseinandersetzung mit regionalen Potentialen und der Identifizierung von potentiellen Initiativenwirkungen. Schwächen weist das Modell von MANSCHWETUS (1995) jedoch als Orientierungsmaßstab für eine 'nachhaltige Entwicklung' auf, da 'Nachhaltigkeitspotentiale' nicht hinreichend herausgestellt werden.<sup>348</sup> Nach PETERS et al. (1996) ist eine „[...] gesellschaftliche Debatte über wünschbare Lebens- und Produktionsweisen [...] eine unabdingbare Grundbedingung für eine nachhaltige Entwicklung. Sie schließt neben dem Verweis auf die Möglichkeiten individueller Verhaltensänderungen auch die Notwendigkeit einer Umkehr gesellschaftlicher Entwicklungsvorstellungen ein.“ [PETERS, U. et al. (1996): S. 24] Das Thema 'nachhaltige Entwicklung' schließt eine gesellschaftliche Konfrontation der 'Beschränkung der Ressourcennutzung' und 'Verringerung materieller Lebensstandards' ein [vgl. TAURUS (1997): S. 20]. Für Implementierungsansätze einer 'nachhaltigen Entwicklung' stellen die natürlichen Ressourcen einer Region (und somit auch die regionale Rohholzbasis) ein zentrales Entwicklungspotential dar. Die Bedeutung natürlicher Ressourcen für die Region als entwicklungs determinierende Potentiale offenbart sich unter den derzeitigen wirtschaftlichen Bedingungen jedoch zumeist erst dann, wenn diese Schaden nehmen.<sup>349</sup> Die qualitative und quantitative Ausstattung einer Region mit natürlichen Ressourcen stellt

<sup>347</sup> z.B. Konzepte einer 'endogenen Regionalentwicklung'

<sup>348</sup> PETERS et al. (1996) haben bspw. fünf Bereiche von regionalen Potentialen zur Umsetzung einer 'nachhaltigen Entwicklung' identifiziert [vgl. PETERS, U. et al. (1996): S. 71 f.].

<sup>349</sup> So zeigen Studien zum Waldsterben eindrucksvoll die ökonomische Bedeutung intakter Waldökosysteme, aber auch die positiven externen Effekte der Forstwirtschaft für den Tourismus [vgl. AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG (1988) für den Südlichen Oberrhein; PRÖBSTL, U. (1988) für die Mittelgebirgslandschaften Bayern und SUDA, M. (1989) für den bayrischen Alpenraum].

somit eine ökonomische Kategorie dar, kommt jedoch als initiierendes Entwicklungspotential noch nicht hinreichend zur Geltung.

Sämtliche regionalentwicklungspolitischen Maßnahmen haben die Gestaltung der regionalen Potentialfelder und die der Beziehungen zwischen der Region<sup>350</sup> und ihren Zielgruppen als elementare strategische Stoßrichtungen. Die Anforderungen vor der 'Regionen' und Unternehmen im Wettbewerbsgefüge stehen einander ähnlich, weshalb das unternehmerisch erprobte 'Marketinginstrumentarium' als methodischer Ansatz für Regionalentwicklung geeignet ist. In der vorliegenden Arbeit wurde 'Regionalmarketing' als marktorientiertes Steuerungskonzept forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen zur Entwicklung der Initiativenregionen skizziert und die zentralen Analysefelder und Konzeptionsebenen aufgezeigt. Wünschenswert wäre die Entwicklung einer umfassenden 'Regionalmarketingkonzeption' für forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen, welche Marketingziele, -strategien und -instrumente für die Aktivierung sämtlicher Potentialfelder im regionalentwicklungsspezifischen Kontext aufzeigt. Von wissenschaftlichem Interesse wäre hierbei eine Fokussierung auf die konzeptionellen Ebenen des Regionalmarketings zur Aktivierung von Synergiepotentialen.

### **5.1.2 Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft'**

Der Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte regionaler Herkunft wurde in der vorliegenden Arbeit besonderer Stellenwert beigemessen, da hierüber die wirtschaftliche Prosperität der Initiativenregionen maßgeblich determiniert wird. Hierzu fand eine theoretische Auseinandersetzung mit der Bedeutung der regionalen Produktherkunft als Kaufmotiv von Holzprodukten statt. Zur Bedeutung der (regionalen) Produktherkunft im Marketing von forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben konnten nur allgemeingehaltene, hypothetische Tendenzen aus der Literatur abgeleitet werden. In diesem Feld besteht weiterer Forschungsbedarf.

Die in der Literatur dargestellten Partialmodelle und Verhaltenskonstrukte zum Einfluß der Produktherkunft auf das Käuferverhalten boten einen aussagekräftigen Erklärungsbeitrag für die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit. Die empirischen Befunde der Konsumentenbefragung von STEINERT (2002) haben den Imagetransfer des 'country-of-origin-effect'-Modells von ALVENSLEBEN v. (2000a), sowie die Verhaltenskonstrukte des 'Qualitätseffektes der Herkunftsbezeichnung' und des 'Verbraucher-Ethnozentrismus' aus dem 'Modell der Einflußfaktoren der Produktherkunft für Konsumentenpräferenzen' von TSCHEULIN und DAVOINE (o.J.) für Holzprodukte regionaler Herkunft bestätigt. Als wissenschaftlich unbefriedigend erwiesen sich die verwandten Partialmodelle der 'country-of-origin-effect'-Forschung, da sie nicht in Totalmodelle des Konsumentenverhaltens integrierbar sind. Durch den isolierten Erklärungsbeitrag der Partialmodelle bleibt ungewiß, welche

---

<sup>350</sup> Die Region als Gesamtheit sämtlicher dort ansässiger Akteure.

sind. Durch den isolierten Erklärungsbeitrag der Partialmodelle bleibt ungewiß, welche hierarchische Bedeutung die regionale Produktherkunft für das (Gesamt-)Kaufverhalten von Holzprodukten hat.

Aufbauend auf der Marketingliteratur und den Erkenntnissen aus der Praxis forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen wurde eine idealtypische Marketingkonzeption für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' entwickelt. Aufgrund des geringen Organisationsgrades forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen ist anzunehmen, daß eine solch systematische und schriftlich fixierte Marketingkonzeption bei den jeweiligen Einzelinitiativen nicht vorliegt. Die Differenzierung zwischen gemeinsamem Initiativenmarketing und dem autonomen betrieblichen Marketing der Mitglieder bleibt bei der vorgestellten Regionalmarketingkonzeption für Holzprodukte regionaler Herkunft unscharf.

### **5.1.3 Aktivierung von regionalen Synergiepotentialen**

Die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen versuchen vor allem über eine intensivere Vernetzung sowie eine engere und effizientere Gestaltung regionaler Produktketten Synergieeffekte in den Regionen zu aktivieren. Unter Synergieeffekten wurden in der vorliegenden Arbeit positive Wirkungen verstanden, die durch das bewußte oder unbewußte Zusammenwirken von Akteuren entstehen und zu einer effizienteren und effektiveren Zielerreichung der Beteiligten führen. Als theoretischer Rahmen für die Entstehung von regionalen Synergien wurden netzwerk- und kooperationstheoretische Ansätze im räumlichen Kontext sowie regionalökonomische Erklärungsmodelle herangezogen [vgl. Kap. 2.3].

Wie vorliegende regionalwirtschaftliche Studien [vgl. z.B. EURES (1997)] zeigen, sind die Strukturen in den Initiativenregionen überwiegend durch räumlich konzentrierte Betriebe, die in regionale Produktketten involviert und in räumlich nahe Beziehungsgeflechte eingebunden sind, charakterisiert. In den Experteninterviews wurden die Untersuchungsregionen durch solche Strukturen beschrieben und diese zugleich als regionale Potentiale für die Initiativenzielsetzungen empfunden. Wie anhand des 'Konzepts der Agglomerationsvorteile', des 'Konzepts der Produktionscluster' und des 'Konzepts der Industrial Districts' auf theoretischer Ebene aufgezeigt wurde, können solche regionalwirtschaftlichen Strukturen als förderlich für die Entstehung von Synergieeffekten und die Regionalentwicklung betrachtet werden. Jedoch ist BATHELT (1996) zuzustimmen, daß regionale Konzentration, 'Produktketten' und von 'räumlicher Nähe' geprägte Beziehungsgeflechte von Betrieben nicht automatisch regionale Synergieeffekte und wirtschaftliche Prosperität von Regionen implizieren. Die auf Grundlage von 'best practice'-Regionen beschriebenen regionalwirtschaftlichen Strukturen dieser Modelle können, dem 'Konzept regionaler Entwicklungspfade' folgend, nur bedingt von anderen Regionen adaptiert werden [vgl. Kap.2.3.1.4]. Für die vorliegende Arbeit kann festgehalten werden, daß die verwandten regionalökonomischen Modelle einen Erklärungsbeitrag zur Entstehung von regionalen Synergieeffek-

ten liefern, jedoch weitere relevante Einflußfaktoren nicht integrieren.<sup>351</sup> Weiterer Forschungsbedarf besteht in der empirischen Identifizierung von Einflußfaktoren und der Integration in regionalökonomische Modelle.

Inhaltliche Überschneidungen und begrifflichen Unschärfen bestehen zwischen der Netzwerk- und Kooperationstheorie. Da sämtliche Netzwerk- und Kooperationskonzepte auf kooperativem Verhalten der Akteure beruhen, bestehen Überschneidungen zwischen diesen Theoriegebäuden. In der vorliegenden Arbeit wurde ein Abgrenzungsversuch zwischen Netzwerk- und Kooperationsbeziehungen unternommen. Hierbei wurden Netzwerkbeziehungen als strategische Entscheidungen von Akteuren zum Aufbau von langfristigen Erfolgspotentialen abgegrenzt von Kooperationsbeziehungen als operative Maßnahmen zur Abschöpfung bestehender Erfolgspotentialen. Netzwerke können demnach als Infrastruktur für Kooperationsbeziehungen und weitere Interaktionen aufgefaßt werden. Mit diesem Abgrenzungsversuch konnten die bestehenden Widersprüche nicht aufgelöst, jedoch ein Beitrag zur inhaltlichen Abgrenzung geleistet werden.

Das Konzept des 'regionalen Netzwerkes' diene als ein zentraler Erklärungsansatz für die Entstehung von 'regionalen Synergieeffekten' forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene. Hierbei wurden forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen als institutionalisierte Form von 'forst- und holzwirtschaftlichen Netzwerken' in der Region aufgefaßt. Das 'Konzept des regionalen Netzwerkes' erwies sich hierbei als aussagekräftiges Erklärungsmodell für die Genese von Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf betrieblicher Mitgliederebene. Die Validität des 'Konzept des regionalen Netzwerkes' konnte in Teilen durch die empirischen Befunde der vorliegenden Arbeit belegt werden. Als wissenschaftlich unbefriedigend muß jedoch die problematische theoretische (und methodische) Abgrenzbarkeit von Netzwerken erachtet werden.<sup>352</sup> Weiterhin ist der Erklärungsgegenstand 'multifunktionale Beziehungen' sämtlicher Netzwerkkonzeptionen unbestimmt.

Einen weiteren Erklärungsansatz für die Synergiewirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen lieferten die Kooperationstheorien. Da nach BATTMANN (1989) eine Effizienzsteigerung der individuellen Zielerreichung eine Grundvoraussetzung für die Entstehung und die Fortführung von Kooperationen darstellt [vgl. BATTMANN, W. (1989): S. 44], können entstandene zwischenbetriebli-

---

<sup>351</sup> Die vorliegende Arbeit konnte nur in bescheidenem Maße weitere Einflußfaktoren für die Entstehung von regionalen Synergieeffekten empirisch identifizieren. So konnte bspw. aufgezeigt werden, daß forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen als Institutionen, welche regionale Akteure zusammenführen und Kontakte herstellen, förderlich für die Entstehung von regionalen Synergieeffekten sind [vgl. Kap. 4.5.2].

<sup>352</sup> Werden bspw. die indirekten Netzwerkbeziehungen eines einzelnen personalen oder organisationalen Netzwerkakteurs weiterverfolgt, ist theoretisch die gesamte Menschheit vernetzt [vgl. SCHNELL, R. et al. (1995): S. 246].

che Kooperationen der Initiativenmitglieder zugleich als Indikator für die Realisierung von regionalen Synergieeffekten betrachtet werden. Die Kooperationstheorien in der Literatur sind mannigfaltig, weshalb eine Auswahl getroffen wurde, um beispielhaft die Vorteile von zwischenbetrieblichen Kooperationen aufzuzeigen. Bei der Auswahl der Kooperationstheorien lag der Fokus auf Ansätzen, welche Erklärungskraft für eine engere und effizientere Gestaltung forst- und holzwirtschaftlicher Produktketten besitzen. Der Erklärungsbeitrag der Kooperationstheorien wurde in der vorliegenden Arbeit nicht empirisch überprüft. Da in den Initiativenregionen das Kooperationsverhalten der regionalen Akteure überwiegend als unbefriedigend empfunden wird, lag der Schwerpunkt des kooperationstheoretischen Teils auf der Identifizierung von förderlichen und hemmenden Faktoren für das Zustandekommen und den Fortbestand von zwischenbetrieblichen Kooperationen. Die in der Literatur aufgeführten hemmenden Faktoren in der 'Phase der Kooperationsanbahnung' wurden durch empirische Befunde der vorliegenden Arbeit für forst- und holzwirtschaftliche Betriebe bestätigt.

## 5.2 Kritische Betrachtung des methodischen Vorgehens

Nachfolgenden soll eine Zusammenfassung und kritische Betrachtung des methodischen Vorgehens der vorliegenden Arbeit erfolgen.

### 5.2.1 Gesamtüberblick und Auswahl der Fallbeispiele

In einem ersten Arbeitsschritt wurde ein Überblick zum Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen gewonnen<sup>353</sup> und zwei baden-württembergische Fallbeispiele ausgewählt. Zum einen das 1996 initiierte 'Projekt heimisches Holz' in der Region 'Bodensee-Oberschwaben', andererseits die 1997 gegründete 'Holzkette Schwarzwald e.V.' in der Region 'Südschwarzwald'. Trotz intensiver Recherchen ist nicht davon auszugehen, daß sämtliche Initiativen im Bundesgebiet identifiziert werden konnten. Hierunter fallen z.B. Initiativen, die nur sporadisch in Erscheinung getreten sind und in der überregionalen Presse noch keine Erwähnung gefunden haben. Wünschenswert wäre eine Wiederholung der bundesweiten Erhebung zum Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen von PIESCH (1998). Da vor allem der wissenschaftliche Kenntnisstand zur Mitgliederebene forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen unbefriedigend ist, sollte eine repräsentative Untersuchung hier Forschungsschwerpunkte setzen.

Da jede einzelne forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiative aufgrund differierender regionaler Rahmenbedingungen den individuellen Zielen, Strategien und Instrumenten sowie der Mitgliederstruktur und Initiativenorganisation ihr individuelles Profil aufweist, ist die Auswahl von repräsentati-

---

<sup>353</sup> Die wissenschaftlichen Kenntnisse zum Gesamtspektrum forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen im Bundesgebiet beruhen auf der Dokumentation des Instituts für Forst- und Umweltpolitik, Arbeitsbereich Markt und Marketing. Diese wurde im Rahmen der Diplomarbeit von PIESCH (1998) erstellt und durch fortlaufende Recherche aktualisiert und erweitert [vgl. Kap. 3.2].

ven Fallbeispielen eingeschränkt. Aufgrund der Heterogenität des Gesamtspektrums und den wenigen empirischen Arbeiten bestand nur bedingt die Möglichkeit zu einer systematischen Einordnung der Einzelinitiativen. Während bundesweit einige Initiativen bestehen, die eine vergleichbare Organisationsstruktur zur 'Holzkette Schwarzwald e.V.' ausweisen, stellt das 'Projekt heimisches Holz' durch die wechselnde Zusammenarbeit des BUND mit unterschiedlichen Kooperationspartnern in teilweise zeitlich befristeten Einzelprojekten eine Ausnahme dar. Je nach Betrachtungsweise könnten diese Einzelprojekte auch als separate, eigenständige Regionalinitiativen betrachtet werden. Nach der eigenen Arbeitsdefinition zeichnen sich forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen durch eine langfristig angelegte Zusammenarbeit der Akteure aus. Dieses Kriterium ist jedoch nur für das Gesamtengagement des 'Projekt heimisches Holz' erfüllt. Durch die zahlreichen Einzelprojekte des 'Projekt heimisches Holz' und die häufig indirekte Zusammenarbeit des BUND mit forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben über die Branchenverbände, erwies es sich zudem als problematisch betriebliche Kooperationspartner eindeutig zu identifizieren und abzugrenzen. Charakteristisch für einige forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen ist hingegen die fokale Funktion des BUND im 'Projekt heimisches Holz'. Während das 'Projekt heimisches Holz' maßgeblich von einem Umweltschutzverband getragen wurde, kommt in anderen Initiativen diese zentrale Position bspw. Landesforstverwaltungen, Landespflegeverbänden oder Naturschutzgebietsverwaltungen zu. Teilweise weisen diese Initiativen auch eine hauptamtliche Geschäftsführung auf.

Bedauerlicherweise deutete sich zu Anfang des Forschungsprojektes ab, daß für das 'Projekt heimisches Holz' keine erneute Drittmittelfinanzierung sichergestellt werden konnte und auch die Kooperationspartnerbetriebe des BUND zu einer vollständigen Eigenfinanzierung keine Bereitschaft zeigten, weshalb das Projekt seitens des BUND eingestellt wurde. Auch die Einzelprojekte, an denen der BUND beteiligt war, wurden von den forst- und holzwirtschaftlichen Akteuren nicht erkennbar weitergeführt. Die Experteninterviews und Betriebsbefragungen zum 'Projekt heimisches Holz' könnten von dieser Entwicklungen beeinflusst worden sein. Inwiefern die empirischen Befunde zum 'Projekt heimisches Holz' hierdurch verzerrt wurden, konnte nicht geklärt werden.

Wünschenswert für die Analyse von Absatzwirkungen wäre zudem die Auswahl von Fallbeispielsinitiativen gewesen, die in ihrer Angebotspolitik initiativeneigene 'Produktmarkierungen' verwenden. Da beide Fallbeispielsinitiativen dieses Marketinginstrument nicht einsetzen, mußte ein wissenschaftlich interessanter Themenbereich ungeklärt bleiben.

### **5.2.2 Dokumentenauswertung**

In diesem zweiten methodischen Schritt wurden vorhandene Dokumente zu den beiden Fallbeispielsinitiativen ausgewertet [vgl. Kap. 3.3].

### 5.2.3 Leitfadengestützte Experteninterviews

In einem dritten Arbeitsschritt wurden insgesamt achtzehn Experteninterviews mit Initiativenvertretern der beiden Fallbeispielsinitiativen geführt. Primäre Zielsetzung dieser Interviews war es, praxisnahe Informationen zu den Wirkungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe zu erhalten. Hierfür wurde ein Interviewleitfaden entwickelt [vgl. Kap. 3.4].

Für die leitfadengestützten Experteninterviews wurde versucht, neben den Initiativenverantwortlichen, Vertreter der wichtigsten forst- und holzwirtschaftlichen Branchen und beteiligten Akteure auszuwählen. Während bei der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' aufgrund der Vereinsstrukturen mit Vorstand und fachlichem Beirat für die Experteninterviews ein Personenkreis zur Verfügung stand, der einen guten Gesamtüberblick ermöglichte, konnten beim 'Projekt heimisches Holz' nicht im selben Maße Experten gefunden werden. Als wesentliche Ursachen sind die Organisationsstruktur des 'Projekt heimisches Holz' und die Inhomogenität des Initiativenwirkungsbereiches ('Initiativenregion') anzuführen. Aufgrund der Zusammenarbeit des BUND mit wechselnden Kooperationspartnern in unterschiedlichen Einzelprojekten, mußten Experten ausgewählt werden, die das Aktivitätsspektrum des 'Projekt heimisches Holz' möglichst hinreichend abbildeten. Die Auswahl von Branchenvertretern für jedes Einzelprojekt wurde aus forschungsökonomischen Gründen ausgeschlossen. Um die Eingrenzung des Personenkreises potentieller Interviewpartner zu erleichtern, wurden die BUND-Projektarbeiter um eine Vorauswahl gebeten. Da sich der Wirkungsbereich des 'Projekt heimisches Holz' mit dem 'Bodenseeraum' und 'Oberschwaben' aus zwei Teilgebieten zusammensetzt, die sich in der naturräumlichen Ausstattung, den regionalen Bevölkerungsmentalitäten und der regionalwirtschaftlichen Struktur als inhomogen erweisen, wurden im gleichen Verhältnis Experten aus beiden Teilterritorien gewonnen. Aufgrund der beschriebenen Auswahl der Befragten unterliegen die Ergebnisse der Experteninterviews zum 'Projekt heimisches Holz' Unsicherheiten. Unsicher ist, ob ein hinreichender Gesamtüberblick über die Initiative gewonnen werden konnte und ob die regionalen Rahmenbedingungen aufgrund der zwei inhomogenen Teilregionen eine zu starke Akzentuierung aufweisen.<sup>354</sup>

Mit einer verhältnismäßig offenen und flexiblen Befragungstechnik konnte eine hohe Auskunftsbereitschaft der Befragten bei der Durchführung der Experteninterviews sichergestellt werden. Der entwickelte Interviewleitfaden erwies sich hierbei als zweckdienliches Befragungsinstrument. Das angewandte inhaltsanalytische Auswertungsverfahren erwies sich als geeignet, um die komprimierten Kernaussagen eines jeden Befragten wieder bis zu den Rohdaten (transkribierte Interviews) zurückverfolgen zu können und dürfte hohen Ansprüchen der Auswertungsreliabilität genügen. Kritisch anzumerken ist jedoch, daß sich dieses Verfahren als sehr zeitaufwendig erwies. Da die Experteninterviews

---

<sup>354</sup> Umgekehrt dürfte dies für die Ergebnisse der Betriebsbefragung gelten. Hier dürfte es zu einer Nivellierung der regionalen Rahmenbedingungen aufgrund der inhomogenen Teilgebiete der Untersuchungsregion gekommen sein.

fast ausschließlich für die Generierung der Betriebsbefragung verwandt wurden, wäre ein vereinfachtes Auswertungsverfahren möglich gewesen.

#### 5.2.4 Schriftliche Betriebsbefragung

Im vierten Arbeitsschritt wurden Initiativenmitgliedsbetriebe und Betriebe einer regionalen Kontrollgruppe aus den Branchengruppen 'Forstbetriebe', 'Sägewerke/Holzbearbeiter', 'Zimmereien/Holzbau', 'Schreinereien/Innenausbau', 'Planer' sowie 'Holzenergie/Heizungsbau' befragt. Zielsetzung der Betriebsbefragung war, die in den Experteninterviews gewonnenen Befunde quantitativ zu untermauern. Durch die ausgewählten Branchengruppen sollten die Produktketten Holzbau, Möbelbau und Holzenergie abgebildet werden, welche bei forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen bedeutsam sind. Als Untersuchungsinstrument wurde ein einheitlicher Fragebogen für Betriebe unterschiedlicher Branchengruppen für beide Untersuchungsregionen entwickelt. Aufgrund der methodischen Zielsetzung, ein einheitliches Befragungsinstrument einzusetzen, waren Filterfragen, eine gewisse Abstrahierung der Frage- und Antwortformulierungen und der Fragebogenumfang von achtzehn Seiten nicht vermeidbar [vgl. Kap. 3.5.2].

Die Quote der auswertbaren Fragebögen betrug 16,5% (145 der 877 angeschriebenen Betriebe) und muß trotz der Anwendung der 'total design method' als unbefriedigend betrachtet werden.<sup>355</sup> Bei der Konzeption der Betriebsbefragung wurde mit einem 'pessimistischen' Rücklauf im Bereich zwischen 20% und 40% gerechnet [vgl. GREEN, P. & TULL, D. (1982): S. 139]. Eine Beteiligungsquote in erwarteter Größenordnung stellte sich jedoch nur bei den Mitgliedsbetrieben der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' ein. Als ursächlich hierfür können der verhältnismäßig umfangreiche Fragebogen, die verwendeten Filterfragen, die nicht alle Betriebe betreffenden Fragebogenteile sowie die eventuell zu hohe Abstrahierung der Frage- und Antwortformulierungen angenommen werden.<sup>356</sup> Eine Reduzierung des Umfangs des Befragungsinstrumentes für die Betriebe der regionalen Kontrollgruppen um

---

<sup>355</sup> VOSS und BECKER (1987) konnten sogar bei Anwendung 'total design method' Rücklaufquoten von deutlich über 80% der angeschriebenen Forst- und Sägewerksbetriebe erzielen [vgl. VOSS, A. & BECKER, M. (1987): S. 131 ff.].

<sup>356</sup> Unter Umständen könnte auch ein gewisser 'wissenschaftlicher Standortnachteil' Einfluß auf die geringe Beteiligungsquote genommen haben. Durch die unmittelbare räumliche Nähe der Untersuchungsregion 'Südschwarzwald' und 'Bodensee-Oberschwaben' zur Stadt Freiburg im Breisgau, von wo durch die Fakultät für Forst- und Umweltwissenschaften der Albert-Ludwigs-Universität und die Forstliche Versuchs- und Forschungsanstalt Baden-Württemberg eine intensive forst- und holzwirtschaftliche Forschung ausgeht, könnte sich bei den dort ansässigen forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben ein gewisses Befragungsdesinteresse eingestellt haben. Bei der Ursachenforschung für die geringe Rücklaufquote der eigenen Betriebsbefragung wurde von einigen Mitgliedsbetrieben der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' von 10 bis 15 eingehenden schriftlichen Befragungen pro Jahr im Zusammenhang mit wissenschaftlichen Forschungsprojekten (z.B. Doktor-, Master- und Diplomarbeiten) und kommerzieller Marktforschung (z.B. Marktforschungsinstitute oder Branchenverbände) berichtet. Beispielhaft für eine gewisse Überforschung der befragten Betriebe kann die irrtümliche Rücksendung eines Fragebogen zur 'Holzzertifizierung' im frankierten Rückumschlag bei der eigenen Befragung angeführt werden.

den mitgliederspezifischen Teil wäre wünschenswert gewesen, jedoch konnten die Kooperationspartnerbetriebe des 'Projektes heimisches Holz' aus der Branchengruppe 'Zimmereien/Holzbau' vor der Betriebsbefragung nicht identifiziert werden.<sup>357</sup> Hieraus leitet sich eine weitere mögliche Ursache für die geringe Rücklaufquote der regionalen Kontrollgruppen ab.

Durch die Zusendung des Befragungsteils zur Initiativenmitgliedschaft könnte den Kontrollgruppenbetrieben bewußt geworden sein, nicht im eigentlichen Zentrum des wissenschaftlichen Interesses zu stehen, was den Rücklauf negativ beeinflusst haben könnte. Der methodische Ansatz, mit einem einheitlichen Untersuchungsinstrument Initiativenmitgliedsbetriebe und regionale Kontrollgruppen aus unterschiedlichen Branchen in beiden Untersuchungsregionen zu befragen, muß zusammenfassend als wenig erfolgversprechender Ansatz für hohe Beteiligungsquoten bei schriftlichen Betriebsbefragungen gewertet werden. Eine zu hohe Inhomogenität der Befragungsgruppen und zu geringe Grundmotivation für die Befragungsthematik können als weitere Ursachen angenommen werden.

Aufgrund der geringen Rücklaufquote bei der schriftlichen Befragungsform ist in der retrospektiven Betrachtung kritisch zu hinterfragen, ob die telefonische Befragungsform nicht vorteilhafter gewesen wäre. Mit Telefoninterviews können bei Befragungen forst- und holzwirtschaftlicher Unternehmen hohe Beteiligungsquoten erreicht werden [vgl. LÜCKGE, F.-J. & BECKER, M. (1994): S. 173 ff.]. So konnten bspw. LÜCKGE und WEBER (1997) sowie ISFORT (2002) bei ihren telefonischen Befragungen von holzwirtschaftlichen Unternehmen über 90%ige Beteiligungsquoten erzielen.<sup>358</sup> Gegen eine telefonische Befragung sprachen jedoch die hohen Kosten und der große Zeitaufwand.<sup>359</sup> ISFORT (2002), dessen Befragung einen vergleichbaren inhaltlichen Umfang hatte<sup>360</sup>, konnte etwa 20 telefonische Befragungen pro Arbeitswoche durchführen<sup>361</sup> [vgl. ISFORT (2002): S. 106].

---

<sup>357</sup> Von den rund 70 Innungsmitgliedern der Zimmereiinnung 'Ravensburg' war durch die Experteninterviews nur bekannt, daß etwa ein Drittel an Maßnahmen des 'Projekt heimisches Holz' partizipiert hatten.

<sup>358</sup> LÜCKGE und WEBER (1997) kontaktierten 507 Sägewerksbetriebe, von denen 469 an der Befragung partizipierten (92,5%). Sie werteten jedoch bereits die Beantwortung der Eingangsfrage als Beteiligung [vgl. LÜCKGE, F.-J. & WEBER, H. (1997): S. 7]. In der telefonischen Befragung von Laubschnittholz exportierenden Unternehmen durch ISFORT (2002) konnte eine Beteiligung von 92% erzielt werden (108 der 117 kontaktierten Unternehmen) [vgl. ISFORT, L. (2002): S. 107]. LÜCKGE, F.-J. & BECKER, M. (1994): S. 173 ff. zitieren zudem unterschiedliche Studien mit forst- und holzwirtschaftlichen Befragungskollektiven, bei denen die Beteiligungsquote zwischen 88% und 96% betrug.

<sup>359</sup> ISFORT (2002) bezifferte die durchschnittlichen Kosten für ein Telefoninterview auf € 3,- bis € 3,50. Teilweise mussten Unternehmen bis zu 16 Mal kontaktiert werden, um einen telefonischen Interviewtermin vereinbaren zu können [vgl. ISFORT (2002): S. 103 ff.].

<sup>360</sup> Ein Telefoninterview der Befragung von ISFORT (2002) dauerte durchschnittlich 43 Minuten. Der zuvor per Fax zugesandte Fragebogen hatte einen Umfang von anfänglich 13 Seiten [vgl. ISFORT (2002): S. 105 f.].

<sup>361</sup> Bei diesem Zeitansatz hätte die Befragung der insgesamt 256 Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und des 'Projekt heimisches Holz' 12 Arbeitwochen in Anspruch genommen, um eine 90% Befragungsbe-

Aufgrund der geringen Befragungsbeteiligung und der heterogenen Verteilung auf die einzelnen Branchengruppen bei Untersuchungs- und Kontrollgruppe konnte die ursprünglich beabsichtigte branchenspezifische Auswertung nicht durchgeführt werden. Mit einer branchenspezifischen Auswertung sollten vor allem Wirkungen der Initiativen entlang der forst- und holzwirtschaftlichen Produktketten durch Quer- und Längsschnittsvergleiche analysiert werden. Alternativ wurde eine Differenzierung in 'endverbrauchernahe' und 'nicht-endverbrauchernahe' Betriebe erwogen, aber auch hierfür erschienen die Beteiligungsquote zu gering und die Rücklaufverteilung auf die Branchengruppen zu heterogen.<sup>362</sup> Im Wesentlichen können sich hieraus zwei Ursachen für Ergebnisverzerrungen ergeben haben: Bisher nur bei den endverbrauchernahen Betrieben einsetzende Initiativenwirkungen bei der Aktivierung von Absatzpotentialen in den Produktgruppen Holzbau, Möbelbau und Holzenergie konnten nicht hinreichend erfaßt werden. Durch die branchenspezifisch unterschiedliche Zusammensetzung der Untersuchungs- und Kontrollgruppe haben sich möglicherweise Ergebnisverzerrungen ergeben, die einen Querschnittsvergleich einschränken.<sup>363</sup> Inwiefern zwischen den an der Befragung partizipierenden Betrieben und den 'Befragungsverweigerern' Unterschiede bestehen, insbesondere bei den Mitgliedsbetrieben, konnte nicht ermittelt werden. Es ist anzunehmen, daß sich nur besonders engagierte Betriebe an der Befragung beteiligt haben.

Für die Betriebsbefragung wurden Initiativenmitglieder der oben beschriebenen Branchengruppen ausgewählt. Andere Initiativenakteure wurden nicht befragt (z.B. Kommunen, Holzhandel, Verbände oder Privatpersonen). In Folge dieser Eingrenzung des Mitgliederkreises forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen ist jedoch nicht auszuschließen, daß wesentliche Initiativenakteure nicht befragt wurden.<sup>364</sup> Diese Gefahr scheint vor allem für die Wirkungsanalyse von Synergieeffekten und die Analyse von forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen als institutionalisierte Form von regionalen Netzwerken zu bestehen.<sup>365</sup>

---

teiligung zu erzielen. Einschließlich der Betriebe der regionalen Kontrollgruppen hätte sich hieraus ein forschungsökonomisch nicht vertretbarer Zeitaufwand ergeben.

<sup>362</sup> Zu dem ist eine solche Differenzierung in 'endverbrauchernahe' und 'nicht-endverbrauchernahe' Betriebe nicht unproblematisch. Bspw. sind Forstbetriebe beim Absatz von Brennholz an Privatkunden auch 'endverbrauchernahe'.

<sup>363</sup> Bspw. der hohe Anteil der 'Forstbetriebe' an der Kontrollgruppe 'Südschwarzwald' oder das äußerst unausgeglichene Anteilsverhältnis zwischen Untersuchungs- und Kontrollgruppe in der Branchengruppe 'Zimmereien/Holzbau' in der Region 'Bodensee-Oberschwaben' [vgl. Kap. 3.5].

<sup>364</sup> Bspw. sind bei der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' auch Privatpersonen Mitglieder, die in der Forst- und Holzwirtschaft beschäftigt oder beruflich in Positionen tätig sind, die für die regionale Forst- und Holzwirtschaft bedeutsam sein können [vgl. Kap. 4.1.6].

<sup>365</sup> Zu methodischen Problemen der 'Netzwerkanalyse' siehe z.B. SCHNELL, R. et al. (1995): S. 246

### 5.3 Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisdiskussion erfolgt fünfteilig: 1.) Zuerst werden die empirischen Befunde zu regionalen Potentialen in den Untersuchungsregionen und Ansätze zur Aktivierung durch forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen diskutiert. 2.) Im Anschluß werden die Befunde zu Initiativenwirkungen bei der Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte regionaler Erzeugung sowie die ermittelten Konsumentenpräferenzen für Holzprodukte 'regionaler Produktherkunft' dargestellt und Konsequenzen für das Initiativenmarketing diskutiert. 3.) Der dritte Teil der Ergebnisdiskussion widmet sich den Empiriebefunden zu den Synergieeffekten. 4.) Im vierten Teil wird die Akteursebene forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen thematisiert. 5.) Abschließend werden die identifizierten Erfolgsvoraussetzungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen zusammengefaßt.

Die Repräsentativität der diskutierten empirischen Befunde unterliegt hierbei Einschränkungen. Die unreflektierte Übertragung der Arbeitsergebnisse auf andere forst- und holzwirtschaftliche Initiativen ist, aufgrund des ausgeprägten individuellen Profils einer jeden Einzelinitiative, nur bedingt angebracht. Weiterhin besitzen die empirischen Befunde der Betriebsbefragung, aufgrund des Stichprobenumfangs von 145 Betrieben, eine eingeschränkte statistische Validität für die Untersuchungsregionen. Ausreichend aussagekräftig sind die Befunde jedoch, um generelle Wirkungsmechanismen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen zu identifizieren.

#### 5.3.1 Aktivierung von regionalen Potentialen

Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit aufgezeigt wurde, ist Regionalmarketing als marktorientiertes Steuerungskonzept zur Regionalentwicklung eine komplexe Gestaltungsaufgabe. Hierbei zielt 'Regionalmarketing' auf die Gestaltung der Beziehungen zwischen einer 'Region' und ihren Marktpartnern sowie auf die Aktivierung regionaler Potentiale. Forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen lassen Wirkungen auf betrieblicher Mitgliederebene erwarten, wenn sie ungenutzte und unzureichend genutzte Potentiale der Region aktivieren können. Als bedeutende Potentiale der Untersuchungsregionen für eine Steigerung der Verwendung von Holzprodukten regionaler Erzeugung und zur Förderung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft ließen sich nach Einschätzung der Initiativenvertreter nachfolgende Faktoren identifizieren [vgl. Kap. 4.2.1]:

- die unausgeschöpften Rohholzzuwächse,
- das Vorhandensein von sämtlichen erforderlichen Produktionsstufen für den Aufbau von regionalen Produktketten und die Erzeugung 'marktüblicher' Holzprodukte,
- die regionale Konzentration forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe und die räumliche Nähe der Betriebe zueinander,
- die vorhandenen Produktionskapazitäten der Betriebe,
- der qualifizierte regionale Arbeitskräftepool,
- latent vorhandene Absatzpotentiale für Holzprodukte regionaler Erzeugung in der Region,

- die Verbundenheit der Bevölkerung mit der regionalen Forst- und Holzwirtschaft,
- ein für die Holzvermarktung förderliches 'Regionsimage' und
- die regionalwirtschaftliche Bedeutung der Forst- und Holzwirtschaft.

Als hemmende Faktoren für die Erreichung der Initiativenoberziele ließen sich in den Untersuchungsregion 'Südschwarzwald' und 'Bodensee-Oberschwaben' identifizieren [vgl. Kap. 4.2.1]:

- Kommunikations- und Informationsdefizite der Betriebe,
- eine unzureichende zwischenbetriebliche Zusammenarbeit,
- betriebliche Marketing- und Absatzschwächen,
- eine eingeschränkte betriebliche Wettbewerbsfähigkeit gegenüber Anbietern von Holzprodukten 'überregionaler Herkunft' und Holzsubstituten,
- das Fehlen von Verarbeitungsstufen für 'moderne' Holzprodukte in der Region,
- eine geringe Kaufkraft der regionalen Bevölkerung,
- die infrastrukturelle und regionalwirtschaftliche Schwäche der Region sowie
- eine schwach ausgeprägte politische Lobby für die regionale Forst- und Holzwirtschaft.

Regionale Faktoren des Potentialfeldes 'Basispotentiale' wurden demnach in den Untersuchungsregionen als stark ausgeprägt eingeschätzt, während Faktoren aus der Gruppe der 'Absatzpotentiale', 'Synergieeffekte' und 'Etatistischen Potentiale' als defizitär bewertet wurden. Weiterhin konnte aufgezeigt werden, daß regionale Faktoren, die den 'isolierten Einzelbetrieb' beschreiben, überwiegend als regionale Stärken eingeschätzt wurden, während Faktoren, die ein 'in Beziehungen treten' der Betriebe mit ihrer 'Umwelt' und ihrem 'Umfeld' erfordern, als regionale Schwächen bewertet wurden [vgl. Kap. 4.2.1]. Die aufgeführten regionalen Potentiale und Defizite stellen Stärken und Schwächen der Untersuchungsregion aus Sicht der Fallbeispielsinitiativen dar. Wie im theoretischen Teil dieser Arbeit aufgezeigt wurde, haben regionale Potentiale einen ambivalenten Charakter und stellen ein komplexes, interdependierendes Gesamtsystem dar [vgl. 2.1.2.3]. Im Umkehrschluß läßt sich ableiten, daß die initiativenseitig beeinflussbaren Defizite der regionalen Forst- und Holzwirtschaft einen Ansatzpunkt für die Erreichung der Initiativenzielsetzungen darstellen. Demnach begründen sich in einer Intensivierung der zwischenbetrieblichen Vernetzung, Kommunikation und Kooperation forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe zentrale Potentiale, um regionale 'Synergieeffekte' zu aktivieren. Ebenso können betriebliche Marketingschwächen der Mitgliedsbetriebe über eine 'Aktivierung des betrieblichen Humankapitals' abgebaut werden.

Für das Regionalmarketing forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen leiten sich aus diesen empirischen Ergebnissen nachfolgende generalisierende Ansatzpunkte ab, um steuernd auf das 'System regionaler Potentialfelder' einzuwirken:

1.) Basispotentiale

Chancen zur Aktivierung von Basispotentialen bestehen aufgrund der ungenutzten Rohholzzuwächse, der regionalen Konzentration forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe sowie deren vorhandener Produktionskapazitäten.

2.) Absatzpotentiale

Absatzpotentiale für Holzprodukte regionaler Herkunft können über die Erschließung latent vorhandenen Marktvolumens in der Region aktiviert werden. In den konkreten Untersuchungsregionen ist hierbei kritisch zu prüfen, ob das Marktvolumen und die Kaufkraft der Bevölkerung für eine nachhaltige Steigung des Absatzes in der Region ausreichend sind.

3.) Betriebliches Humanpotential

Ein zentraler Ansatzpunkt für die Aktivierung des 'Betrieblichen Humanpotentials' besteht in betrieblichen Marketingqualifizierungsmaßnahmen, da in diesem Bereich Defizite bestehen.

4.) Synergieeffekte

Zur Aktivierung von Synergieeffekten sind kommunikations- und kooperationsfördernde Maßnahmen zu implementieren, um vorhandene Defizite abzubauen. Die regionalwirtschaftlichen Strukturen in den Initiativenregionen, welche durch die Konzentration von forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben und die räumliche Nähe der Betriebe zueinander gekennzeichnet sind, können für die Aktivierung von 'Synergieeffekten' als förderlich betrachtet werden.

5.) Imagepotentiale

Imagepotentiale der Region stehen in engem Zusammenhang mit der Aktivierung von Absatzpotentialen. Zumindest in einer der beiden Fallbeispielsregionen wurde das Regionsimage als förderlich für die Holzvermarktung betrachtet.

6.) Etatistische Potentiale

Ansatzpunkte für eine Aktivierung von 'Etatistischen Potentialen' bieten eine Intensivierung der Lobbyarbeit für die regionale Forst- und Holzwirtschaft, aber auch die Initiativenstrukturen als 'public-private-partnerships'. Die Zusammenarbeit von öffentlichen und nichtöffentlichen Akteuren in den Initiativen zeigt Potentiale auf, die Effizienz der allgemeinen Dienstleistungsaufgaben des öffentlichen Sektors zu steigern.

Obwohl das Regionalmarketing forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen zur Aktivierung regionaler Potentiale einer regionsspezifischen Analyse bedarf und individuelle Handlungsstrategien für jede Einzelregion abzuleiten sind, lassen die für die beiden Untersuchungsregionen abgeleiteten Ansatz-

punkte des Regionalmarketings eine Übertragbarkeit auf andere Initiativen im ländlichen Raum erwarten. Hierfür spricht, daß die Einschätzungen der Initiativenvertreter der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' für die Region 'Südschwarzwald' und die der Vertreter des 'Projekt es heimisches Holz' für die Region 'Bodensee-Oberschwaben' zu regionalen Potentialen und Defiziten in beiden Untersuchungsregionen weitgehend deckungsgleich waren [vgl. Kap. 4.2]. Trotz der hohen Übereinstimmung der Ergebnisse wäre eine repräsentative Untersuchung im Bundesgebiet wünschenswert.

Damit forst- und holzwirtschaftliche Initiativen mit ihren 'Regionalmarketingbemühungen' nachhaltige Wirkungen für ihre 'Regionen' erzielen können, müssen die Aktivitäten auf sämtliche regionale Potentialfelder zielen. Ein solch umfassender Ansatz ist jedoch bei den Initiativen bisher nur schwach realisiert. Langfristig wird es erforderlich sein, das Aktivitätsspektrum forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen thematisch auszuweiten. Aufgrund der Lage zahlreicher Initiativen im strukturschwachen, ländlichen Raum, erscheint hierbei vor allem eine stärkere Vernetzung mit Akteuren aus dem landwirtschaftlichen und touristischen Bereich erforderlich. Als Träger von regionalen Entwicklungsbemühungen erscheinen forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen aufgrund ihrer breiten Mitgliederspektrums besonders geeignet.

Aufbauend auf den identifizierten Potentialen und den abgeleiteten Elementarstrategien zur Potentialaktivierung, könnte ein Leitfaden entwickelt werden, der forst- und holzwirtschaftliche Initiativen anleitet Potentiale in ihren Regionen zu erheben ('Regionalanalyse') und geeignete Handlungsstrategie zu entwickeln. Hierbei sollten den regionalen Akteuren gezielt praxisnahe Lösungsansätze mit Beispielen aufgezeigt werden.<sup>366</sup>

### **5.3.2 Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft'**

Die Analyse von Initiativenwirkungen bei der Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte regionaler Erzeugung und die Ermittlung der Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' als Kaufmotiv von Holzprodukten, stellten zwei Forschungsziele dieser Arbeit dar. Da beide Themenbereiche und die Ausgestaltung der Marketingkonzeption forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen eng miteinander verbunden sind, soll nachfolgend eine gemeinsame Ergebnisdiskussion erfolgen.

---

<sup>366</sup> Von HENSCHKE, H.-U. et al. (o.J.) wurde ein solcher Leitfaden für landwirtschaftliche Regionalinitiativen entwickelt. Der 'Leitfaden zur Stärkung regionaler Vermarktungsprojekte' ermöglicht es auf einfachem Wege, eine Regionalanalyse und Selbstevaluation durchzuführen. Zentrale Analysefelder und Entscheidungsebenen dieses Leitfadens sind: 1.) die regionalen Rahmenbedingungen, 2.) die projektinternen Rahmenbedingungen, 3.) das Zielsystem, 4.) die Strategiewahl, 5.) die Gestaltung des Marketing-Mix sowie 6.) die projektbegleitenden Maßnahmen.

Als wesentliche Ursache für eine unbefriedigende Nachfrage nach Holzprodukten regionaler Erzeugung lassen sich der steigende Wettbewerbsdruck<sup>367</sup> auf den gesättigten Käufermärkten in Folge des Globalisierungsprozesses und Marketingschwächen forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe identifizieren. Zudem sind die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen überwiegend nicht in der Lage, die Wirkungen ihrer Marketingengagements zu erfassen, was die Beurteilung des eingesetzten Instrumentariums einschränkt. Eine erhöhte Nachfrage nach Holzprodukten regionaler Herkunft ist als eine der bedeutendsten Erfolgsvoraussetzungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen zu betrachten [vgl. Kap.1.2]. Um Absatzpotentiale für Holzprodukte aus regionaler Erzeugung zu aktivieren, stellen die Initiativen die regionale Produktherkunft und weitere hiermit assoziierte Produktattribute als Zusatznutzen für die 'Region' angebots- und kommunikationspolitisch heraus.<sup>368</sup> Diese Produkteigenschaften stellen überwiegend Attribute dar, die mit dem Produktionsprozeß verbunden sind und von den Konsumenten weder beim Kauf noch beim Gebrauch überprüft werden können. Sie haben den Charakter von Vertrauenseigenschaften und erfordern Glaubwürdigkeit der Anbieter [vgl. Kap. 2.2.2]. Hohe Präferenzen der Zielgruppen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' sind somit essentiell für den Absatzerfolg von Initiativen.

Um Aussagen zur Bedeutung der regionalen Produktherkunft von Holzprodukten als Kaufmotiv zu erhalten, konnte auf die Arbeit von STEINERT (2002) zurückgegriffen werden, der eine Konsumentenbefragung in der Kernregion der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' durchführte [vgl. Kap. 4.3]. Die Ergebnisse von STEINERT (2002) besitzen Aussagekraft für forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen, welche mit kommunikationspolitischen Mitteln den Absatz von Holzprodukten regionaler Herkunft in der eigenen Herstellungsregion steigern wollen (Marketingkonzept 'Aus der Region – für die Region'). Darüber hinaus besteht weiterer empirischer Forschungsbedarf zur marketingspezifischen Bedeutung der regionalen Produktherkunft auf überregionalen Absatzmärkten und zum Einfluß des angebotspolitischen Gestaltungsmittels der regionalen Produktherkunftsmarkierung.<sup>369</sup>

Einschränkungen unterliegen die Ergebnisse von STEINERT (2002) möglicherweise in ihrer Repräsentativität. Wie agrarökonomische Untersuchungen aufzeigen konnten, bestehen regionsspezifische Unterschiede bei den Konsumentenpräferenzen für die regionale Produktherkunft [vgl. Kap. 2.2.2.5].

---

<sup>367</sup> Als empirischer Beleg der eigenen Arbeit für einen höheren Wettbewerbsdruck auf den Märkten für Holzprodukte, kann das gestiegene einzelbetriebliche Marketingengagement der befragten Betriebe im Untersuchungszeitraum 1996 bis 2001 gewertet werden. In Anbetracht der verschärften Wettbewerbssituation ist das Engagement der untersuchten Betriebe an überbetrieblichen Marketingmaßnahmen der Branchenverbände als unterentwickelt zu bewerten. Wie aufgezeigt wurde, konnten die beiden Fallbeispielinitiativen zur Kompensation von überbetrieblichen Marketingdefiziten in den Regionen einen Beitrag leisten [vgl. Kap. 4.4.1.4].

<sup>368</sup> z.B. Erhalt von regionalen Arbeitsplätzen oder Förderung einer nachhaltigen Waldbewirtschaftung in der Region.

<sup>369</sup> Initiativeneigene Produktmarkierungen werden von der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' nicht verwendet und konnten deshalb konsumentenseitig nicht durch STEINERT (2002) überprüft werden [vgl. Kap. 4.1.4].

Die Übertragbarkeit der ermittelten Konsumentenpräferenzen auf andere Regionen ist deshalb kritisch zu betrachten. Eine wissenschaftliche Studie zu regionsspezifischen Unterschieden der Konsumentenpräferenzen für Holzprodukte regionaler Herkunft wäre wünschenswert. Methodisch wurden von STEINERT (2002) 80 Personen durch eine Zufallsauswahl bestimmt und zu einer hypothetischen Kaufsituation von Holzprodukten befragt. Die Ergebnisvalidität von Produktbefragungen, denen hypothetische Kaufsituationen zugrunde liegen, ist mit Unsicherheiten behaftet. Besitzen die Befragten nur geringe Käuferfahrungen mit den untersuchten Produkten, können 'Verhaltenslücken' zwischen dem befragten Käuferverhalten und dem real beobachteten Kaufverhalten auftreten. Bei den von STEINERT (2002) befragten Holzproduktgruppen ist anzunehmen, daß die Testpersonen im Vergleich zu 'Produkten des täglichen Bedarfs' nur geringe Käuferfahrungen besitzen.

Als ein bedeutendes Ergebnis der Arbeit von STEINERT (2002) ist die empirische Verifizierung des 'country-of-origin-effect' für Holzprodukte regionaler Herkunft hervorzuheben. Die Hypothese des Transfers des 'Regionsimages' auf das 'Produktimage' von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' wurde empirisch bestätigt [vgl. Kap. 4.3.2]. Aufgrund dieses Imagetransfers leiten sich Vermarktungschancen für Initiativenregionen ab, die ein ausgeprägtes Positivimage bei den Zielgruppen besitzen. Die Stellung der regionalen Produktherkunft als bedürfnisbefriedigende Produkteigenschaft von Holzprodukten war bislang weitgehend unbekannt.<sup>370</sup> Der regionalen Produktherkunft kommt jedoch im Vergleich zu anderen Produktattributen eine untergeordnete Bedeutung zu<sup>371</sup> [vgl. Kap. 4.3.3], weshalb die starke Herausstellung der 'regionalen Produktherkunft' im Marketing forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen kritisch zu hinterfragen ist. Die in agrarökonomischen Untersuchungen ermittelten produktspezifischen Bedeutungsunterschiede der regionalen Produktherkunft für Konsumentenpräferenzen, konnten für Holzprodukte bestätigt werden<sup>372</sup> [vgl. Kap. 2.2.2.5]. Ein bedeutendes Kaufmotiv

---

<sup>370</sup> Produkte können als ein Bündel von Produkteigenschaften aufgefaßt werden, welche die Fähigkeit besitzen, Konsumentenbedürfnisse zu befriedigen.

<sup>371</sup> Nach dem Marketingkonzept des 'added value' können Produkteigenschaften in Produktgrundnutzen und -zusatznutzen differenziert werden. Während der Produktgrundnutzen konsumentenseitig erwartet wird und somit 'Marktstandards' bzw. elementare Voraussetzungen zur Marktfähigkeit von Produkten darstellt, findet über die Produkteigenschaften des Zusatznutzens der eigentliche Wettbewerb und die Produktdifferenzierung statt (z.B. dürfte auf wettbewerbsintensiven Käufermärkten eine hohe 'technisch-funktionale Produktqualität' einen Marktstandard darstellen, über welchen eine wettbewerbsrelevante Produktdifferenzierung nur eingeschränkt möglich ist) [vgl. Kap. 2.2.3]. Inwiefern die von STEINERT (2002) befragten Holzprodukteigenschaften konsumentenseitig die Stellung als Grund- oder Zusatznutzen haben, konnte nicht geklärt werden. In diesem Forschungsfeld ist weiterer Forschungsbedarf zu attestieren. Aufgrund dieses Informationsdefizits kann die Stellung der 'regionalen Produktherkunft' als differenzierendes Produktattribut für Käuferpräferenzen nicht eindeutig bestimmt werden. Anzunehmen ist jedoch, daß der regionalen Produktherkunft als differenzierender Produkteigenschaft für Käuferpräferenzen eine geringere Bedeutung zukommt.

<sup>372</sup> Inwiefern die von BALLINGER (2000) für Nahrungsmittel identifizierten Grundtendenzen bei der Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' für Konsumentenpräferenzen in Abhängigkeit des Verarbeitungsgrades, der produktspezifischen Verbraucherverunsicherung und der regionsspezifischen Produktkompetenz auch für Holzprodukte Gültigkeit besitzen [vgl. Kap. 2.2.2.5], konnte nicht geklärt werden. Hierzu besteht weiterer Forschungsbedarf.

für Holzprodukte regionaler Herkunft stellte der Erhalt von regionalen Arbeitsplätzen dar.<sup>373</sup> Weiterhin konnten die konsumentenseitig angenommene ökologische Vorteilhaftigkeit und höhere Produktqualität aufgrund der 'regionaler Produktherkunft' als Kaufmotivation identifiziert werden<sup>374</sup> [vgl. Kap. 4.3.7]. STEINERT (2002) konnte zudem höhere Präferenzen und eine Aufpreisbereitschaft für Holzprodukte regionaler Herkunft feststellen. Ebenso bestand eine Aufpreisbereitschaft für Holzprodukte die regionale Arbeitsplätze erhalten [vgl. Kap. 4.3.5]. Als aussichtsreiche Zielgruppe des 'Regionalmarketings' für Holzprodukte regionaler Herkunft ließen sich ältere Käufergruppen mit einer hohen regionalen Verbundenheit und Identifikation mit ihrer Wohnregion, aus einem 'dörflichen' Lebensumfeld und einem mittleren Bildungsabschluß in der konkreten Untersuchungsregion eingrenzen. Bedeutsam für die Vermarktung von Holzprodukten 'regionaler Herkunft' ist zudem der empirisch nachgewiesene 'Sicherheitseffekt der Herkunftsinformation'. Für Teile der Befragten war die Herkunft von Holzprodukten aus der eigenen Wohnregion ausreichender Nachweis für eine Rohholzherkunft aus geregelter, nachhaltiger Waldbewirtschaftung [vgl. Kap. 4.3.7].

Für das Regionalmarketing forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen für Holzprodukte regionaler Herkunft können aus diesen empirischen Befunden von STEINERT (2002) Schlußfolgerungen gezogen werden. Aufgrund des zusätzlichen angebots- und kommunikationspolitischen Aufwandes des Regionalmarketings für Holzprodukte regionaler Herkunft<sup>375</sup> und den eingeschränkten betrieblichen Voraussetzungen der Initiativenmitgliedsbetriebe Kostendegressionen zu realisieren, ist neben höheren Konsumentenpräferenzen eine Aufpreisbereitschaft der Konsumenten erforderlich. Für die langfristige Tragfähigkeit der Marketingkonzeption muß in der ökonomischen Analyse den höheren Kosten ein adäquater Aufpreis gegenüberstehen. Ohne ein positives Saldo ist der Nutzen des Regionalmarketings in Frage zu stellen. Konsumentenbefragungen, die ausschließlich Präferenzen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' ermitteln, ohne die Mehrpreisakzeptanz zu erheben, stellen keine hinreichende Begründung für eine Betonung der regionalen Produktherkunft im Marketing forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe dar.<sup>376</sup>

Weiterhin ist zu diskutieren, inwiefern forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen mit der 'regionalen Produktherkunft' langfristig Wettbewerbsvorteile aufbauen können. Die von den forst- und

---

<sup>373</sup> Diese Kaufmotivation, die ihre Begründung in den sozioökonomischen Folgen des Konsumverhaltens findet, zeigt den theoretischen Bezug zum Verhaltenskonstrukt des 'Verbraucher-Ethnozentrismus' auf [vgl. Kap. 2.2.2.3].

<sup>374</sup> Höhere Produktqualitäten aufgrund der 'regionalen Produktherkunft' leiten sich hierbei konsumententheoretisch aufgrund des Konstrukts des 'Qualitätseffektes der Herkunftsangabe' ab [vgl. Kap. 2.2.2.3].

<sup>375</sup> Wie die eigenen empirischen Befunde aufzeigen konnten, betrug das durchschnittliche finanzielle Engagement der Mitgliedsbetriebe der beiden Fallbeispielsinitiativen rund 250 €/Jahr bzw. 350 €/Jahr und das zeitliche Engagement belief sich auf 28 Stunden/Jahr bzw. 33 Stunden/Jahr. Während der monetäre Aufwand als marginal zu betrachten ist, darf die Höhe des zeitlichen Aufwandes nicht unterschätzt werden [vgl. Kap. 4.4.2.2].

holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen betonte 'regionale Produktherkunft' im Marketing stellt eine Form des 'added value'-Ansatzes dar [vgl. Kapitel 2.2.3.4]. Dieser marketingspezifische Ansatz birgt jedoch potentiell die Gefahr, von konkurrierenden Anbietern kopiert zu werden und als Wettbewerbsvorteil abgeschwächt oder zum Marktstandard zu werden. Temporäre Wettbewerbsvorteile aufgrund der 'regionalen Produktherkunft' können verloren gehen, wenn andere forst- und holzwirtschaftliche Anbieter der Region ebenfalls die Initiativenregion für die Produktdifferenzierung nutzen.<sup>377</sup>

Aus agrarökonomischen Studien ist bekannt, daß bei 'Produktskandalen' und hoher Verbraucherverunsicherung Wettbewerbsvorteile über die 'regionale Herkunftsangabe' realisiert werden konnten. Der Nachfrageanstieg nach Produkten 'regionaler Herkunft' war jedoch nur temporär und fiel nach einiger Zeit auf das alte Nachfrageniveau zurück<sup>378</sup> [vgl. SIMONS, J. (2000): S. 139; vgl. SCHADE, G. & LIEDTKE, D. (2000): S. 97]. Für forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen erscheint es deshalb unwahrscheinlich, über den 'Sicherheitseffekt der regionalen Herkunftsangabe' langfristig das Absatzvolumen steigern zu können.

Als weiteres Konstrukt für höhere Präferenzen 'regionaler' Konsumenten für Holzprodukte aus der eigenen Wohnregion konnte 'Verbraucher-Ethnozentrismus' identifiziert werden. Wie STEINERT (2002) in der Untersuchungsregion aufzeigt, ist der Erhalt von regionalen Arbeitsplätzen ein bedeutendes Kaufmotiv für Holzprodukte 'regionaler Herkunft'. Die Käufersensibilisierung für die sozioökonomischen Folgen ihres Konsums für die Region dürfte vor allem in Gebieten, die unter wirtschaftlichen Depressionen leiden und deren Bevölkerung selbst eine hohe Arbeitsplatzunsicherheit verspürt, ausgeprägt sein.<sup>379</sup> Unter solchen regionalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist die Realisierung von höheren Absatzmengen und Produkterlösen für Holzprodukte 'regionaler Herkunft' fraglich.

Wie STEINERT (2002) aufzeigen konnte, kommt der Vermeidung von Transport- und Stoffströmen, welche in engem Zusammenhang mit der 'regionalen Produktherkunft' stehen, eine untergeordnete

---

<sup>376</sup> SIMONS, J. (2000): S. 141 f. kommt für regionale Produktions- und Vermarktungssysteme der Land- und Ernährungswirtschaft zu einem ähnlichen Resümee.

<sup>377</sup> BECKER und BENNER (2000) stellen für Nahrungsmittel die Frage, ob die 'Produktherkunft' im Marketing überhaupt ohne die öffentlich unterstützte Verkaufsförderung bedeutsam wäre. Bspw. liegt es im Interesse der einzelnen Bundesländer, die dort produzierten Produkte zu fördern, weshalb sie die Herausstellung der 'Produktherkunft' mit öffentlichen Mitteln unterstützen. „Es spricht vieles dafür, dass ohne eine solche Unterstützung ein regionales Marketing nicht stattfinden würde. Insbesondere würde nicht die regionale Herkunft in einem Zusammenhang mit Qualität herausgestellt werden. Hieran hätte keine private Unternehmung, die nicht in irgendeiner Form ein Gebietsmonopol genießt, ein Interesse. Marken und Qualitätszeichen stellen hier ökonomisch sinnvollere Alternativen für private Unternehmen dar.“ [BECKER, T. & BENNER, E. (2000): S. 180]

<sup>378</sup> SIMONS, J. (2000): S. 139 nimmt eine Analyse des BSE-Skandals vor.

<sup>379</sup> Als weitere Einflußfaktoren für eine hohe Käufersensibilisierung für die sozioökonomischen Folgen des Konsums kann eine hohe Identifikation und Verbundenheit mit der Wohnregion angenommen werden.

Rolle als Kaufmotiv von Holzprodukten zu. Das Marketingkonzept 'Aus der Region – für die Region' und die hiermit implizierten regionalen Produktions- und Vermarktungssysteme ('regionale Wirtschaftskreisläufe') werden aus Umweltschutzgründen, aber auch als Anforderung der 'Agenda 21' propagiert. Hierbei wird auf geringere Umweltbelastung aufgrund kurzer Transport- und Stoffströme verwiesen. Wissenschaftliche Studien die für 'regionale Wirtschaftskreisläufe' der Forst- und Holzwirtschaft eine ökologische Überlegenheit bilanzieren sind dem Autor nicht bekannt,<sup>380</sup> weshalb der Ansatz 'Aus der Region – für die Region' erst noch „[...] den komparativen Kostenvergleich und den Vergleich des Ressourcenverbrauchs gegenüber der überregionalen und internationalen Arbeitsteilung bestehen und ein tatsächliche ökonomische und ökologische Transportsparsamkeit erbringen [muß].“<sup>381</sup> [BESCH, M. (2002): S. 22]

Als weiteres Forschungsziel wurde die Analyse von Initiativenwirkungen bei der Aktivierung von Absatzpotentialen für Holzprodukte regionaler Herkunft auf betrieblicher Mitgliederebene verfolgt. Hierfür wurden direkte Wirkungen beim Anbieter sowie Einschätzungen und Beobachtungen der befragten Betriebe zu psychologischen Reaktionen und Handlungsreaktionen der Konsumenten in den Untersuchungsregionen erhoben<sup>382</sup> [vgl. Kap. 3.1.2.2]. Beim Vergleich der Umsatzveränderungen der Untersuchungs- und Kontrollgruppe im Zeitraum von 1996 bis 2001 konnte aufgezeigt werden, daß der Anteil der Initiativenmitgliedsbetriebe mit Umsatzzunahme im Vergleich zur Kontrollgruppe in etwa das Doppelte betrug [vgl. Kap. 4.4.1.2]. Obwohl die betriebliche Umsatzentwicklung durch zahlreiche Einflußfaktoren determiniert wird, läßt sich aus diesem Querschnittsvergleich ableiten,<sup>383</sup> daß die Initiativenmitgliedschaft bei Teilen der Mitgliedsbetriebe zu einem Umsatzzuwachs geführt hat. Für die vorliegende Arbeit soll, aufgrund der Heterogenität der Untersuchungs- und Kontrollgruppe und den komplexen Wirkungszusammenhängen, eine vorsichtiger Formulierung gewählt werden: Ein

<sup>380</sup> Von HÖPER, U. et al. (2000): S. 115 ff. konnte am Beispiel der Milchwirtschaft mit Hilfe des Umweltvermeidungskostenansatzes aufgezeigt werden, daß betriebsgrößenabhängig die Umweltvermeidungskosten bei wachsenden Beschaffung- und Absatzarealen kontinuierlich ansteigen, die Kosten in der Produktion aber kontinuierlich fallen und letztendlich überkompensiert werden. Durch den Umweltvermeidungskostenansatz wird ermittelt, welche Kosten der Volkswirtschaft hypothetisch entstehen würden, um die durch wirtschaftliches Handeln verursachten Umweltbelastungen durch gezielte Maßnahmen zu vermeiden. Der Vermeidungskostenansatz wird u.a. vom Statistischen Bundesamt für die umweltökonomische Gesamtrechnung herangezogen.

<sup>381</sup> SCHMITZ (2000) stellt die These auf, daß die ökologische Bewertung von regionalen Produktions- und Vermarktungssystemen der ökonomischen gleichzusetzen ist [vgl. SCHMITZ, M. (2000): S. 105].

<sup>382</sup> Methodisch wurden hierzu überwiegend Querschnitts- und Längsschnittsvergleiche zwischen einer betrieblichen Untersuchungs- und Kontrollgruppe in den beiden Fallbeispielsregionen durchgeführt. Wie bereits in der Methodendiskussion dargestellt wurde, dürften die eigenen empirischen Befunden Ergebnisverzerrungen aufgrund der nicht durchgeführten branchenspezifischen Ergebnisdifferenzierung sowie der heterogenen branchenspezifischen Verteilung der Untersuchungs- und Kontrollgruppe unterliegen (Querschnittsvergleiche) [vgl. Kap. 3.5]. Ebenso stellt die Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation aller befragten Betriebe im Untersuchungszeitraum (1996-2001) einen Störfaktor für Längsschnittsvergleiche dar [vgl. Kap. 4.4.1.2].

<sup>383</sup> Unter der Annahme, daß die Bedingungen eines 'kontrollierten Laborexperimentes' erfüllt sind.

Wirkungszusammenhang zwischen Initiativenmitgliedschaft und der Realisierung von Umsatzzuwachsen ist möglich.

Vermehrte Kundenanfragen aufgrund der Initiativenmitgliedschaft konnte nur ein geringer Teil der Mitgliedsbetriebe verzeichnen (10% bzw. 14%). Ebenso haben lediglich 3% der Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und 14% der Kooperationspartner des 'Projektes heimisches Holz' zusätzliche Aufträge aufgrund der Teilnahme an kommunikationspolitischen Initiativenmaßnahmen festgestellt<sup>384</sup> [vgl. Kap. 4.4.2.3]. Absatzrelevante Wirkungen der kommunikationspolitischen Initiativenmaßnahmen traten demnach nur bei einer geringen Zahl der Mitgliedsbetriebe ein. Von den Betrieben wurde eine Verbesserung des Images forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe und von Holzprodukten im Vergleich zu Holzsubstituten sowie ein verbesserter Informationsstand der regionalen Bevölkerung im Untersuchungszeitraum beobachtet [vgl. Kap. 4.5.1.2]. Ein Wirkungszusammenhang zwischen etwaigen positiven Einstellungs- und Verhaltensänderungen der regionalen Bevölkerung und dem Marketingengagement der Einzelbetriebe, der Regionalinitiativen und weiterer forst- und holzwirtschaftlicher Organisationen auf regionaler, Landes- und Bundesebene konnte nicht festgestellt werden [vgl. Kap. 4.5.1.3].

Zusammenfassend ist für diese Ergebnisse zu diskutieren, weshalb STEINERT (2002) Präferenzen und eine Aufpreisbereitschaft regionaler Konsumenten für Holzprodukte regionaler Herkunft aufzeigen konnte, direkte absatzrelevante Initiativenwirkungen jedoch nur bei einem kleinen Teil der Initiativenmitgliedsbetriebe auftraten. Dieser Widerspruch mag forschungsmethodisch bedingt sein: Die von STEINERT (2002) ermittelten Konsumentenpräferenzen könnten aufgrund der hypothetischen Kaufsituation der Befragung vom realen Kaufverhalten abweichen. Möglich ist weiterhin, daß Initiativenwirkungen bei endverbrauchernahen Mitgliedsbetrieben aufgrund der fehlenden branchenspezifischen Auswertung der Betriebsbefragung nicht hinreichend erfaßt wurden.

Die nur in geringem Maße beobachteten Absatzwirkungen der Fallbeispielsinitiativen können zudem ihre Ursache in den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Untersuchungszeitraum haben. Wie aufgezeigt wurde, schätzten alle befragten Betriebe ihre wirtschaftliche Situation 2001 deutlich pessimistischer ein als 1996. Obwohl der Untersuchungszeitraum immerhin sechs Jahren betrug, ist weiterhin vorstellbar, daß sich Wirkungen des Initiativenmarketings erst über einen noch längeren Zeitraum einstellen. Unter Umständen hat das Initiativenengagement bisher erst zu Einstel-

---

<sup>384</sup> Mit seiner Kommunikationspolitik konnte das 'Projekt heimisches Holz' größere Wirkungen entfalten. Inwiefern sich die höhere kommunikationspolitische Wirksamkeit des 'Projektes heimisches Holz' durch die Partizipation des BUND und die starke kommunikationspolitische Herausstellung von ökologischen Aspekten begründet, konnte im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht geklärt werden.

lungsveränderungen bei den regionalen Konsumenten geführt<sup>385</sup>, während absatzwirksame Handlungsreaktionen erst später erfolgen.

Aufgrund der überwiegend kleinen und mittelgroßen Initiativenmitgliedsbetriebe, die lokal und regional wirtschaftlich tätig sind, und den geringen materiellen, finanziellen und personellen Initiativenressourcen, liegt der erkennbare Schwerpunkt sämtlicher Initiativen auf dem regionalen Marktareal [vgl. SEINTSCH, B. (2003a): S. 24]. Obwohl keine fundierten Marktanalysen zu den Initiativenregionen vorliegen ist fraglich, ob das Marktvolumen und die Kaufkraft in den Untersuchungsregionen ausreichend ist, um spürbare Absatzsteigerungen für Holzprodukte regionaler Erzeugung zu realisieren<sup>386</sup> [vgl. Kap. 4.2.2]. Zur Erschließung von zusätzlichen Absatzpotentialen erscheint ein vermehrtes Engagement auf 'überregionalen' Absatzmärkten erforderlich. Ein Initiativenengagement auf 'überregionalen' Absatzmärkten hat jedoch Konsequenzen für das Marketing: Zahlreiche präferenzbildende Attribute der regionalen Produktherkunft für regionale Konsumenten dürften für 'überregionale' Konsumenten bedeutungslos sein (z.B. Erhalt von regionalen Arbeitsplätzen). Das Kaufargument regionale Produktherkunft verliert auf überregionalen Absatzmärkten an 'Zugkraft'. Weiterhin sind für überregionale Absatzmärkte Absatzkanäle erforderlich, die seitens der Initiativen überwiegend nicht vorhanden sind und aufgebaut werden müßten. Bei der Wahl von direkten Absatzkanälen sind kostenintensive Vertriebsorganisationen aufzubauen. Als Vorteil direkter Absatzkanäle ist der persönliche 'Hersteller-Käufer-Kontakt' zu betrachten, der für die Vermarktung der erklärungsbedürftigen Holzprodukte regionaler Herkunft bedeutsam ist. Bei indirekten Absatzkanälen ('Handel'), wären zwangsläufig initiativeneigene Produktmarkierungen erforderlich, um die regionale Produktherkunft kommunizieren zu können. Produktmarkierungen (z.B. Dachmarken oder Holzvermarktungsetiketten) erfordern Regionalitäts- und Produktionsrichtlinien sowie glaubwürdige Kontrollsysteme. Da die Einführung und Etablierung von initiativeneigenen Produktmarkierungen aufwendig ist, sollte dieser Schritt intensiv geprüft werden.<sup>387</sup>

<sup>385</sup> Einstellungsveränderungen der regionalen Bevölkerung konnten in beiden Untersuchungsregionen bspw. in Form einer Imageverbesserung der forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe und von Holzprodukten im Vergleich zu Holzsubstituten ermittelt werden [vgl. Kap. 4.5.1.2].

<sup>386</sup> Da der Großteil der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen im strukturschwachen, ländlichen Raum ansässig ist, sind das Marktvolumen und die Kaufkraft der Bevölkerung für eine Absatzsteigerung von Holzprodukten regionaler Herkunft auf dem regionalen Markt kritisch zu hinterfragen.

<sup>387</sup> Nach Schätzungen der Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen beläuft sich die Zahl der auf dem Markt befindlichen Umwelt-, Herkunfts- und Qualitätslabel auf ca. 1000. Diese große Anzahl und die teilweise mangelhafte Aussagekraft der jeweiligen Label trägt jedoch eher zur Verunsicherung anstatt zur Aufklärung der Verbraucher bei [vgl. SIEVERDING, U. (2000): S. 16]. SIEVERDING (2000) nennt nachfolgende Anforderungen, die Produktmarkierungen für die Akzeptanz und Glaubwürdigkeit beim Verbraucher erfüllen müssen [vgl. SIEVERDING, U. (2000): S. 19]: 1.) Labelvergabe durch unabhängige Instanzen, 2.) Generell nur befristete Labelvergabe, 3.) Regelmäßige Überprüfung der Einhaltung der Regionalitäts- und Produktionsrichtlinien, 4.) Sanktionsmechanismen bei mißbräuchlicher Nutzung, 5.) Ökologische Produktbewertung ('Ökobilanz') sollte vorhanden sein und 6.) Verbrauchern muß klar ersichtlich sein, für welche Regionalitäts- und Produktionsrichtlinien das Label steht, insbesondere transparenter Nachweis der Rohholzherkunft.

Im Zusammenhang mit initiativeneigenen Produktmarkierungen sind weiterhin Initiativen zu diskutieren, die keine Regionalitäts- und Produktionsrichtlinien sowie entsprechende Kontrollsysteme vorweisen können. Ein Marketinggrundsatz für den Erfolg von Organisationen lautet, daß gegebene Kundenversprechen eingehalten werden müssen. Das Fehlen von Regionalitäts- und Produktionsrichtlinien sowie Kontrollsystemen bei den untersuchten Fallbeispielsinitiativen ist als problematisch zu beurteilen. Von den Initiativen wird die regionale Produktherkunft kommuniziert, ohne diese objektiv dokumentieren zu können. Die auf Glaubwürdigkeit basierende Regionalmarketingkonzeption muß bei solchen Initiativen als potentiell fragil betrachtet werden.

Neben den direkt mit der regionalen Produktherkunft in Verbindung stehenden ökologischen Aspekten (z.B. Vermeidung von Stoff- und Transportströmen), wurden von einigen Regionalinitiativen zusätzlich ökologische Produktionsrichtlinien für die regionale Waldbewirtschaftung festgelegt. Ob diese ökologischen Prozeßeigenschaften von Holzprodukten zur präferenzbildenden Produktdifferenzierung und Realisierung von Aufpreisen geeignet sind, ist ebenfalls kritisch zu hinterfragen. Wie STEINERT (2002) aufgezeigt hat, sind einem bedeutenden Teil der Konsumenten Informationen zur Rohholzherkunft aus geregelter, nachhaltiger Forstwirtschaft beim Kauf unwichtig [vgl. Kap. 4.3.7]. In Anbetracht der weitgehend flächendeckenden forstwirtschaftlichen Zertifizierungssysteme im Bundesgebiet (PEFC oder FSC) ist zudem fraglich, ob solche ökologischen Prozeßeigenschaften nicht zwischenzeitlich einen Marktstandard darstellen.

Abschließend seien die von den Mitgliedsbetrieben erzeugten Holzprodukte in technisch-funktionaler Hinsicht für das Marketing zu diskutieren. Die 'Marktfeldstrategie' forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen wurde als schwach ausgeprägte 'Produktentwicklungsstrategie' identifiziert, da Holzprodukte regionaler Herkunft aus der Konsumentenperspektive eine 'neuartige' problemlösungsorientierte Form der Produktgestaltung darstellen. Die Initiativen versuchen mit der regionalen Produktherkunft vor allem emotionale Käuferbedürfnisse zu befriedigen. Da viele Initiativenmitgliedsbetriebe keine 'modernen' Holzprodukte produzieren können<sup>388</sup>, sind es bei einer Betrachtung der 'technisch-funktionalen' Produkteigenschaften überwiegend 'klassische', 'traditionelle' Holzprodukte, die von forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen und deren Mitgliedsbetrieben vermarktet werden. Kritisch zu hinterfragen ist, ob die Angebote konkurrierender überregionaler Anbieter in einigen Holzproduktsegmenten nicht in technisch-funktionaler Hinsicht so weit überlegen sind (z.B. Listenbauholz versus Konstruktionsvollholz), daß sie die Angebote der Initiativenmitgliedsbetriebe vom Markt verdrängen werden.

---

<sup>388</sup> Das Fehlen von regionalen Betrieben, die 'moderne' Holzprodukte produzieren können, wurde in beiden Untersuchungsregionen als regionales Defizit empfunden [vgl. Kap. 4.2.1].

Resümierend kann für die eigenen empirischen Befunde festgehalten werden, daß die Fallbeispielsinitiativen nur bei einem kleinen Teil der Mitgliedsbetriebe Absatzwirkungen entfalten konnten. Entgegen der Ergebnisse der Konsumentenbefragung von STEINERT (2002), muß die Bedeutung der 'regionalen Produktherkunft' für den Aufbau langfristiger Wettbewerbsvorteile forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen kritisch hinterfragt werden.

### 5.3.3 Wirkungen bei der Aktivierung von Synergiepotentialen

In der vorliegenden Arbeit wurden unter Synergieeffekten positive Wirkungen verstanden, die durch das Zusammenwirken von Akteuren entstehen und zu einer effizienteren und effektiveren Zielerreichung der involvierten Akteure führen. Für die Aktivierung von regionalen Synergieeffekten sind Vernetzung und Kooperation Erfolgsvoraussetzungen.

Ein bedeutendes Motiv für eine Initiativenmitgliedschaft stellte die Vermittlung von Kontakten durch die Initiative dar [vgl. Kap. 4.4.2.1]. Aus diesem Ergebnis läßt sich der hohe Stellenwert ableiten, den forst- und holzwirtschaftliche Betriebe zusätzlichen Kontaktmöglichkeiten und der Erweiterung ihres Beziehungsnetzwerkes beimessen. Nach SYDOW, J. (1992): S. 1 stellen Beziehungen eine wertvolle betriebliche Ressource dar. Bei einer Betrachtung des regionalen Netzwerkes forst- und holzwirtschaftliche Initiativen aus der egozentrischen Mitgliederperspektive, bestanden für die Durchschnittsmitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' Kontakte zu 25 weiteren Mitgliedsbetrieben. Vierzehn dieser Beziehungen waren aufgrund persönlicher Bekanntschaft enger. Die ermittelten Durchschnittswerte der Kooperationspartner des 'Projektes heimisches Holz' waren mit sieben bzw. sechs Mitgliedsbetrieben deutlich geringer [vgl. Kap. 4.5.2.1]. Als Ursache für diese differierenden Ergebnisse können die unterschiedlichen Organisationsstrukturen der beiden Fallbeispielsinitiativen betrachtet werden. Während die verbindlichen Vereinsstrukturen der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' förderlich für die Vernetzung der Mitgliedsbetriebe sind, konnte sich im 'Projekt heimisches Holz' die Vernetzung der Initiativenmitglieder aufgrund der wechselnden und zeitlich befristeten Zusammenarbeit nicht im selben Maße entfalten. Nach dem Netzwerkansatz können diese Beziehungen zwischen den Initiativenmitgliedern bei Bedarf multifunktional genutzt werden [vgl. Kap. 2.3.2.5]. Da die kleinen und mittleren forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe stark von den einzelnen Unternehmerpersönlichkeiten geprägt sind, ist davon auszugehen, daß das 'interorganisationale Netzwerk' der Unternehmen weitgehend deckungsgleich mit dem 'personalen Netzwerk' des Betriebsinhabers ist. Die ermittelten Größenordnungen der egozentrierten Netzwerke der Initiativenmitglieder entsprechen den Empfehlungen von WESOLY (2001) [vgl. Kap. 2.3.2.2].

Um die Bedeutung von zusätzlich entstandenen Kontakten in Folge der Initiativenmitgliedschaft für die Betriebsführung und eine intensivere Vernetzung der Mitgliedsbetriebe zu überprüfen, wurde in einem Querschnittsvergleich die Anzahl der *persönlich gut bekannten Betriebe, die für die Betriebs-*

*führung wichtig sind oder sein könnten* ermittelt [vgl. Kap. 4.5.2.1]. Während die Größe des egozentrierten Netzwerkes der Kooperationspartnerbetriebe des 'Projektes heimisches Holz' mit rund 25 Betrieben weitgehend identisch mit den Betrieben der regionalen Kontrollgruppe war, bestanden deutliche Unterschiede bei den Mitgliedern der 'Holzkette Schwarzwald' zur Kontrollgruppe. Die Netzwerkgröße der Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' betrug durchschnittlich 27 Betriebe, während die Betriebe der regionalen Kontrollgruppe 21 Betriebe aufwiesen. Die Differenz zwischen Untersuchungs- und Kontrollgruppe in der Region 'Südschwarzwald' entsprach den durchschnittlich 6,62 Initiativenmitgliedsbetrieben im betrieblichen Beziehungsnetzwerk der Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.'. Unter den idealtypischen Bedingungen eines Querschnittsvergleiches ('Kontrolliertes Laborexperiment') kann ein kausaler Zusammenhang zwischen der Ausweitung des betrieblichen Netzwerkes und der Mitgliedschaft in der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' hergestellt werden. Demnach konnte die 'Holzkette Schwarzwald e.V.' Wirkungen bei einer intensiveren (quantitativen) Vernetzung der Mitgliedsbetriebe erzielen. Mögliche Ergebnisverzerrungen könnten in der unterschiedlichen Zusammensetzung der Untersuchungs- und Kontrollgruppe begründet liegen [vgl. Kap. 4.4.1].

Sowohl für eine effizienzsteigernde Koordination von Netzwerkbeziehungen, wie auch für das Zustandekommen und die Stabilität von zwischenbetrieblichen Kooperationen, wurde 'Vertrauen' als wesentliche Erfolgsvoraussetzung identifiziert [vgl. Kap. 2.3.2]. In den Experteninterviews wurde auf ein gewachsenes Vertrauen und ein verbessertes Kennenlernen zwischen den Initiativenmitgliedsbetrieben verwiesen. In der Betriebsbefragung erachteten 28% der Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und 14% der Kooperationspartner des 'Projektes heimisches Holz' ein besseres persönliches Kennenlernen von Betriebsinhabern als einen wirtschaftlichen Nutzen ihrer Initiativenmitgliedschaft [vgl. Kap. 4.5.2.1]. Ein von den befragten Initiativenvertretern beobachtetes höheres Vertrauen zwischen den Mitgliedsbetrieben konnte in der Betriebsbefragung nicht nachgewiesen werden.<sup>389</sup> Die für die Koordination von Netzwerken als effizienzsteigernd erachteten Vertrauensbeziehungen zwischen den Mitgliedsbetrieben konnten demnach nicht eindeutig nachgewiesen werden [vgl. Kap. 2.3.2.3].

Als Wirkung des Netzwerkes 'Regionalinitiativen der Forst- und Holzwirtschaft' wurde eine intensivere regionale Zusammenarbeit der Mitgliedsbetriebe erwartet. 20% der Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und 29% der Kooperationspartner des 'Projektes heimisches Holz' gaben an, neue Lieferanten und Kunden unter den Initiativenmitgliedsbetrieben gefunden zu haben [vgl. Kap. 4.5.2.3]. Dieser Befund läßt auf eine intensivere Zusammenarbeit eines Teils der Mitgliedsbetriebe entlang forst- und holzwirtschaftlicher Produktketten bei Beschaffung und Absatz schließen.

---

<sup>389</sup> Bei den Mitgliedern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' war auf diese Frage eine leichte Tendenz in Richtung Ablehnung zu erkennen [vgl. Kap. 4.5.2.2].

Als weitere Wirkung der Initiativen auf ihre Mitgliedsbetriebe wurden aus dem Netzwerk 'Forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiative' vermehrt entstandene zwischenbetriebliche Kooperationen der Mitgliedsbetriebe erwartet. Während 58% der Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und 64% der Kooperationspartner des 'Projektes heimisches Holz' mit anderen Betrieben kooperieren, lag der Anteil der Betriebe der regionalen Kontrollgruppen bei 32% bzw. 33%. Von den kooperierenden Mitgliedsbetrieben der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' konnten 30% ihre Kooperationspartner durch Veranstaltungen der Initiative kennenlernen. Der Anteil beim 'Projekt heimisches Holz' lag bei 25%. Bei der Kooperationspartnerfindung konnte aufgezeigt werden, daß zwischenbetriebliche Kooperationen überwiegend aus bestehenden Geschäftsbeziehungen oder aus zufälligen Begegnungen entstehen (z.B. Messen oder Innungsveranstaltungen). Eine aktive Suche nach potentiellen Kooperationspartnern durch die Betriebe findet nur in Ausnahmefällen statt. Die zwischenbetrieblichen Kooperationsbeziehungen der forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe sind häufig zeitlich befristet, auftragsbezogen, spontan und wenig formal. Dieser Befund stellt den kausalen Zusammenhang zwischen einer höheren Kooperationshäufigkeit und der Initiativenmitgliedschaft her. Da die befragten forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe nur in Ausnahmefällen aktiv nach potentiellen Kooperationspartnern suchen, kommt den Initiativen in den Regionen die Funktion einer 'regionalen Kooperationsbörse' zu.

Die forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen leisten demnach einen Beitrag zur Überwindung von Problemen bei der Kooperationspartnerfindung kleiner Betriebe. Eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des Einzelbetriebes durch zwischenbetriebliche Kooperationen konnte jedoch nicht festgestellt werden [vgl. Kap. 4.5.2.4].

Als weitere Synergieeffekte der Initiativenmitgliedschaft sind neue Geschäftsideen und Impulse für die Betriebsführung anzuführen, welche 10% der Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und 14% der Kooperationspartner des 'Projektes heimisches Holz' angaben. Weiterhin konnten 25% der Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und 23% der Kooperationspartner des 'Projektes heimisches Holz' an einzelbetrieblich nicht durchführbaren Werbemaßnahmen aufgrund ihrer Initiativenmitgliedschaft teilnehmen [vgl. Kap. 4.5.1.5].

### **5.3.4 Beschreibung der Akteurebene forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen**

Die Beschreibung der Akteurebene forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen war ein weiteres Forschungsziel. Zur Beurteilung der Mitglieder forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen wurden die Untersuchungs- und Kontrollgruppen anhand quantitativer betrieblicher Größen verglichen und zugleich qualitative Kenngrößen zur Mitgliedschaft erhoben [vgl. Kap. 4.4.1].

Beim betrieblichen Beschaffungs- und Absatzverhalten konnte gezeigt werden, daß die Betriebe überwiegend in einem Radius bis 50 km von ihrem Betriebsstandort tätig sind. Bei den Absatzentfer-

nungen ließ sich ein Schwerpunkt im Bereich von 11 bis 25 km identifizieren [vgl. Kap. 4.4.1.3]. Dieses Ergebnis wird durch die Untersuchung zum Beschaffungs- und Absatzverhalten holzbe- und -verarbeitender Betriebe im 'Südschwarzwald' von ROSER (1997) bestätigt<sup>390</sup> [vgl. ROSER, G. (1997): S. 82 ff]. Obwohl keine Distributionsanalyse durchgeführt wurde, können die forst- und holzwirtschaftlichen Produktketten in den Untersuchungsregionen überwiegend als kleinräumig beschrieben werden. Vor dem Hintergrund dieser Kleinräumigkeit forst- und holzwirtschaftlicher Produktketten ist die weitere Reduzierung von Transportentfernungen, welche von einigen Regionalinitiativen verfolgt wird, in Frage zu stellen.<sup>391</sup> Aus den Ergebnissen zum Beschaffungs- und Absatzverhalten der Mitgliedsbetriebe lassen sich weiterhin Schlußfolgerungen für die Regionsabgrenzung forst- und holzwirtschaftlicher Initiativen ziehen. Bei der Abgrenzung der Region ist neben anderen Faktoren das Beschaffungs- und Absatzareal der Betriebe hinreichend zu berücksichtigen, um regionale Produktketten aufbauen und intensivieren zu können. Wird die Region zu kleinräumig eingegrenzt, liegen erforderliche Produktionsstufen eventuell nicht mehr in der definierten Gebietseinheit. Weiterhin dürften die Betriebe in einem Initiativenwirkungsbereich, in dem sie selbst überwiegend wirtschaftlich aktiv sind, ein höheres Engagement zeigen.

Bei den Selbsteinschätzungen zum einzelbetrieblichen und gemeinschaftlichen Marketingengagement zeigten sich Unterschiede zwischen Mitgliedsbetrieben und den regionalen Kontrollgruppen. Die Selbsteinschätzung zum einzelbetrieblichen Marketingengagement der Initiativenmitglieder für die Jahre 2001 und 1996 lag deutlich höher als bei den regionalen Kontrollgruppen. Weiterhin war bei allen Betrieben eine Intensivierung der Marketingbemühungen zu erkennen, was auf einen Bedeutungszuwachs des Marketings für forst- und holzwirtschaftliche Betriebe schließen läßt. Als eine mögliche Ursache für eine Intensivierung des Marketingengagements kann eine verschärfte Wettbewerbssituation für forst- und holzwirtschaftliche Betriebe in den Untersuchungsregionen betrachtet werden [vgl. Kap. 4.4.1.6]. Mit Ausnahme der Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' (55%) beteiligte sich nur etwa ein Viertel bis ein Drittel der anderen Betriebe an überbetrieblichen Marketingmaßnahmen der regionalen Branchenverbände [vgl. Kap. 4.4.1.4]. Inwiefern dieser geringe Anteil auf fehlende Marketingaktivitäten der Branchenverbände oder ein geringes Engagement der Einzelbetriebe zurückzuführen ist, konnte im Rahmen dieser Untersuchung nicht geklärt werden. In Anbetracht der als unbefriedigend empfundenen regionalen Nachfrage nach Holzprodukten regionaler Herkunft [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 149], muß das gemeinsame Marketingengagement von Betrieben einzelner Branchen in den beiden Untersuchungsregionen als unterentwickelt beurteilt werden. An konkreten Marketingaktivitäten der Fallbeispielsinitiativen beteiligten sich rund zwei Drittel der Mitgliedsbetrie-

---

<sup>390</sup> Die Untersuchungsregion von ROSER (1997) ist nicht identisch mit der Initiativenregion der 'Holzkette Schwarzwald e.V.'.

<sup>391</sup> Dem Großteil der forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe dürfte eine weitere Reduzierung der Beschaffungs- und Absatzentfernungen kaum möglich sein. Zielsetzung sollte es deshalb sein, diese kleinräumigen forst- und holzwirtschaftlichen Produktketten zu erhalten.

be [vgl. Kap. 4.1.4]. Aus den Selbsteinschätzungen der Betriebe läßt sich zusammenfassend ableiten, daß die Mitgliedsbetriebe im regionalen Vergleich ein höheres Marketingengagement aufweisen. Weiterhin kompensieren die Regionalinitiativen fehlende Marketingaktivitäten der regionalen Branchen und leisten dadurch einen Beitrag zum Abbau von Marketingdefiziten der Forst- und Holzwirtschaft in den Regionen.

Ihre wirtschaftliche Situation schätzten sowohl die Betriebe der Untersuchungs- und Kontrollgruppen im Jahr 2001 deutlich pessimistischer ein als 1996. Während die Betriebe der Untersuchungs- und Kontrollgruppe im Jahr 2001 ihre wirtschaftliche Situation identisch einschätzten, beurteilten die Initiativenmitglieder ihre wirtschaftliche Situation zum Zeitpunkt der Gründung der Fallbeispielsinitiativen 1996 deutlich pessimistischer [vgl. Kap. 4.4.1.6]. Aus diesem Ergebnis läßt sich ein positiver Einfluß der Initiativenmitgliedschaft auf die wirtschaftliche Situation der Mitgliedsbetriebe ableiten. Während die Mitglieder zum Zeitpunkt der Initiativengründung ihre wirtschaftliche Situation erkennbar schlechter beurteilten, konnten sie im Jahr 2001 auf ein identisches Niveau zu den Kontrollgruppen aufschließen.

In den Experteninterviews wurden die Initiativenmitgliedsbetriebe im regionalen Vergleich als innovativer und aufgeschlossener beschrieben. Bei den Kooperationspartnern des 'Projekt es heimisches Holz' wurde zudem eine ökologisch orientierte Betriebsführung hervorgehoben [vgl. Kap. 4.4.2.1]. Die Beitrittsmotive der Initiativenmitglieder ließen sich in Beitrittsmotive ideeller, kollektiver und individueller Nutzenerwartungen differenzieren. Entgegen der Einschätzungen der Initiativenvertreter, welche einzelbetriebliche Nutzenerwartungen als wesentliche Motivation für eine Mitgliedschaft angenommen hatten, gaben die Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' ihre regionale Verbundenheit und die Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz' die Förderung eines ökologischen und regionalen Wirtschaftens als häufigstes Beitrittsmotiv an [vgl. Kap. 4.4.2.1]. Die aktive Entwicklung ihrer Region stellt demnach für die Betriebe einen wesentlichen Antrieb für eine Mitgliedschaft dar. Dieses Ergebnis zeigt den hohen Stellenwert einer gemeinsamen regionalen Identität und eines aussagekräftigen regionalen Leitbildes für forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen auf. Einem solchen ideellen Überbau kommt nach innen und außen große Bedeutung zu. Innerhalb der Initiativen sind Leitbilder identitätsstiftend ('regionales Wir-Gefühl') und fördern die Motivation und die Stabilität der Initiativen. Nach außen konnten gesellschaftlich akzeptierte Leitbilder maßgeblich zur Bewußtseinsbildung beitragen und die gesellschaftliche Unterstützung der Initiative forcieren [vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 20; vgl. DVL & NABU (1999): S. 48]. Aus den Beitrittsmotiven der Mitgliedsbetriebe läßt sich weiterhin ableiten, daß für die Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' eher 'regionale' und für die Kooperationspartner des 'Projekt es heimisches Holz' eher 'ökologische' Beweggründe zu einer Initiativenmitgliedschaft motiviert haben. Bei den Mitgliedern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' besteht zudem ein stärkeres kollektives Bewußtsein ('regionales

Wir-Gefühl'), da vermehrt Beitrittsmotive aufgrund kollektiver Nutzenerwartungen angegeben wurden [vgl. Kap. 4.4.2.1].

Das finanzielle Engagement der Mitgliedsbetriebe der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und des 'Projekt heimisches Holz' ist mit rund 250,- bzw. 350,- €/Jahr in Anbetracht der betrieblichen Umsätze als gering zu beurteilen. Das zeitliche Engagement mit 28 bzw. 33 Stunden pro Jahr verdeutlicht den personellen Aufwand, den kommunikationspolitische Maßnahmen des 'Regionalmarketings' erforderlich machen [vgl. Kap. 4.4.2.2].

Die Nutzenerwartungen, wie auch das Engagement und die Zufriedenheit mit der Initiativenmitgliedschaft in der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' und dem 'Projekt heimisches Holz' wurden weder als hoch noch als gering bewertet. Während die Mitglieder der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' ihr Engagement und ihre Nutzenerwartungen niedriger als die Kooperationspartner des 'Projekt heimisches Holz' angaben, lag ihre Zufriedenheit mit der Initiativenmitgliedschaft höher [vgl. Kap. 4.4.2.3]. Hierbei ist zu beachten, daß das 'Projekt heimisches Holz' zum Befragungszeitpunkt nicht mehr bestand, die Antworten also als rückblickendes Resümee erfolgten.

#### 5.4 Erfolgsvoraussetzungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen

Als weiteres Forschungsziel wurde die Identifizierung von Erfolgsvoraussetzungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen verfolgt. Im theoretischen Teil wurden Aussagen der Literatur zu erfolgsdeterminierenden Faktoren forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen aufgeführt. Diese beruhen auf den Arbeiten von PIESCH, St. (1998); HAGEN, S. & HÖMER, U. (1999); BECKER, M. (2000a); BECKER, M. & SEINTSCH, B. (2000) und SEINTSCH (2002a), die Einschätzungen und Handlungsempfehlungen für forst- und holzwirtschaftliche Regionalinitiativen geben. Ebenso wurde auf agrarökonomische Veröffentlichungen zu land- und ernährungswirtschaftlichen Regionalinitiativen zurückgegriffen, die aus unterschiedlichen Perspektiven Erfolgsvoraussetzungen für das Marketing von Produkten 'regionaler Herkunft' beleuchten [vgl. DVL & NABU (1999); vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN (1999); vgl. BESCH, M. et al. (2000)<sup>392</sup>; vgl. HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000); vgl. HENSCHKE, H.-U. (2002)<sup>393</sup>; vgl. GERSCHAU, M. et al. (2002)<sup>394</sup>; vgl. KULLMANN,

---

<sup>392</sup> Die empirische Grundlage der Veröffentlichungen von BESCH, M. & HAUSLADEN (1999) sowie BESCH, M. et al. (2000) beruhen auf zehn Experteninterviews und 73 schriftlich Befragungen land- und ernährungswirtschaftlicher Regionalinitiativen zu deren Erfolgspotentialen und Hemmfaktoren.

<sup>393</sup> Die Veröffentlichungen von HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000) und HENSCHKE, H.-U. (2002) bauen auf den Ergebnissen des Forschungs- und Entwicklungsvorhabens 'Leitfaden zur Stärkung regionaler Vermarktungsprojekte' auf.

<sup>394</sup> GERSCHAU, M. et al. (2002): S. 89 ff. benennen Erfolgsvoraussetzungen und Problemfelder land- und ernährungswirtschaftliche Regionalvermarktungsinitiativen entlang der einzelnen Wertschöpfungsstufen.

A. (2003)<sup>395</sup>]. Bedeutende Arbeiten zur Identifizierung von Erfolgsvoraussetzungen für die Aktivierung von 'Synergiepotentialen' sind SYDOW, J. (1992); DÖRSAM, P. & ICKS, A. (1997); HEIDENREICH, M. (2000); HEIDLING, E. (2000) und BMWI (2001). Nachfolgend werden die zentralen empirischen Befunde der eigenen Arbeit zu Erfolgsvoraussetzungen forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen zusammengefaßt. Hierbei wird auf die bereits genannten Autoren Bezug genommen, um einen komprimierten Überblick über die Literatur zu geben. Bei der Darstellung erfolgt eine Differenzierung nach erfolgsrelevanten Faktoren für 1.) den Fortbestand und die Stabilität der Initiativen, 2.) die Aktivierung von Absatzpotentialen und 3.) die Aktivierung von Synergiepotentialen.

1.) Fortbestand und Stabilität der Initiativen

Als Erfolgsvoraussetzungen für den Fortbestand und die Stabilität von forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen lassen sich anhand der untersuchten Fallbeispiele nachfolgende Faktoren anführen:

a.) Schlüssiges Leitbild

Wie die Ergebnisse zu den Beitrittsmotiven der Initiativenmitgliedsbetriebe aufgezeigt haben, haben weniger einzelbetriebliche Gewinnerwartungen zu einer Initiativenmitgliedschaft motiviert, als der Wille zu einem gemeinsamen Engagement für die Region [vgl. Kap. 4.4.2.1]. Ein schlüssiges regionales Leitbild mit einer hohen regionalen Integrationskraft kann als Erfolgsvoraussetzung betrachtet werden [vgl. BECKER, S. et al. (1998): S. 16; vgl. DVL & NABU (1999): S. 48; vgl. BESCH, M. et al. (2000): S. 49 f.].

b.) Gemeinsame regionale Identität

In engem Zusammenhang mit einem schlüssigen Leitbild von Regionalinitiativen steht die gemeinsame regionale Identität der Initiativenbeteiligten, welche vor allem bei den Mitgliedern der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' nachgewiesen werden konnte [vgl. Kap. 4.4.2.1]. Aufgrund der Ausrichtung der Initiativen auf die Region und der verhältnismäßig losen Zusammenarbeit von Akteuren aus unterschiedlichsten regionalen Bereichen, ist ein regionales 'Wir-Gefühl' der Initiativenbeteiligten als Erfolgsfaktor zu betrachten [vgl. BESCH, M. et al. (2000): S. 49 f.].

c.) Schlüsselpersonen

Beide Fallbeispielsinitiativen wurden durch das persönliche Engagement einiger weniger Einzelpersonen getragen. Fehlen diese Schlüsselpersönlichkeiten in den Regionen oder scheiden diese 'Motoren' der Initiative aus, ist der Fortbestand der Initiativen potentiell gefährdet (wie am Beispiel des 'Projekt heimisches Holz' evident) [vgl. Kap. 4.1]. Förderlich ist zudem, wenn diese 'Schlüsselpersonen'

---

<sup>395</sup> KULLMANN, A. (2003) beleuchtet Erfolgsvoraussetzungen von Regionalvermarktungsinitiativen von Biosphärenreservaten.

selbst ein wirtschaftliches Risiko tragen und zur Initiativenfinanzierung beitragen [vgl. BESCH, M. et al. (2000): S. 49 f.; vgl. HENSCHKE, H.-U. (2002): S. 3; vgl. KULLMANN, A. (2003): S. 318].

d.) Win-win-Situationen

Erfolgsrelevant sind 'win-win'-Situationen und ein als ausgewogen empfundener Aufwand und Ertrag bei allen Initiativenbeteiligten [vgl. BMWI (2001): S. 60; vgl. HENSCHKE, H.-U. (2002): S. 3; vgl. KULLMANN, A. (2003): S. 318]. In diesem Zusammenhang ist eine Trennung zwischen Bereichen der Zusammenarbeit in den Initiativen und weiterhin bestehenden wirtschaftlichen Konkurrenzsituationen zwischen den Mitgliedsbetrieben wichtig. Hieraus entstehende Konflikte wurden in den Experteninterviews thematisiert.

e.) Organisationsstruktur und -form

Die von den Initiativen angestrebten Oberziele erfordern ein langfristig ausgerichtetes und kontinuierliches Engagement. Hierfür sind dauerhafte und verbindliche Organisationsstrukturen der Initiativen erforderlich, wie der Vergleich der beiden Fallbeispiele aufgezeigt [vgl. Kap. 4.1.1]. Besondere Anforderungen an die 'Organisationsstruktur' sind an die Vernetzung von verschiedenen Personengruppen in nicht hierarchischen Strukturen, die Moderation als internes Steuerungsinstrument sowie die Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilung gestellt [vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 18; vgl. BESCH, M. et al. (2000): S. 49 f.; vgl. KULLMANN, A. (2003): S. 318].

f.) Problembewußtsein und Eigenmotivation

Erforderlich sind ein regionales Problembewußtsein und ein gemeinsamer Veränderungswille aller involvierten Akteure.<sup>396</sup> Zusätzlich sind hohe Eigenmotivation und persönliches Engagement der Beteiligten Erfolgsvoraussetzungen, vor allem da die internen Abstimmungsprozesse und die Kommunikationspolitik zeitaufwendig sind [vgl. BRENDLE, U. (1999): S. 108; vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 19; vgl. HENSCHKE, H.-U. (2002): S. 3; vgl. KULLMANN, A. (2003): S. 318].

g.) Wirkungskontrolle

Die laufende Wirkungskontrolle der eigenen Aktivitäten ist als weitere Erfolgsvoraussetzung der Initiativen zu beurteilen. Der Nachweis der eigenen Leistungen ist hierbei aktiv gegenüber den Mitgliedern und nach außen zu kommunizieren und ermöglicht die Beurteilung der eingesetzten Instrumente<sup>397</sup> [vgl. SEINTSCH, B. & BECKER, M. (2001): S. 1; vgl. HENSCHKE, H.-U. (2002): S. 4; vgl. KULLMANN, A. (2003): S. 318].

---

<sup>396</sup> Die von den Initiativenvertretern genannten unausgeschöpften Potentiale und vorhandenen Defizite der Region lassen sich als Ausdruck eines solchen regionalen Problembewußtseins interpretieren [vgl. Kap. 4.2.2].

<sup>397</sup> Der konfliktäre Finanzierungsbereich des 'Projekt heimisches Holz', aber auch das geringe Budget der 'Holzkette Schwarzwald e.V.', ist teilweise auf den fehlenden Wirkungsnachweis gegenüber den Mitgliedern zurück-

h.) Externe Beratung und Betreuung

Da Initiativenakteure vor allem in der Anfangsphase noch nicht sämtliche erforderlichen Kompetenzen besitzen, ist die Hinzuziehung von externen Organisationen zur Beratung und Betreuung förderlich. Hierbei kommt dem Marketingbereich eine besondere Bedeutung zu [vgl. HAGEN, S. & HÖMER, U. (1999): S. 294; vgl. HENSCHKE, H.-U. (2002): S. 4; BESCH, M. et al. (2000): S. 49 f.].

i.) Lösen von einer Drittmittelfinanzierung

Wie BECKER (2000a) aufzeigen konnte, ist ein bedeutender Teil der forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen in der Anfangsphase auf öffentliche Fördermittel angewiesen [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 153]. Für den Fortbestand forst- und holzwirtschaftlicher Regionalinitiativen ist es wichtig, daß sich die Einzelinitiativen rechtzeitig von Drittmittelfinanzierungen lösen und selbständig ökonomisch tragfähig werden [vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 19; vgl. BESCH, M. et al. (2000): S. 49 f.; vgl. HENSCHKE, H.-U. (2002): S. 4; vgl. KULLMANN, A. (2003): S. 318]. Wie der Vergleich der beiden Fallbeispielsinitiativen aufzeigt, sollten keine zeitlich befristeten Drittmittelfinanzierungen gewährt werden, die essentielle Initiativenstrukturen tragen und die 'Hilfe zur Selbsthilfe' einschränken.

j.) Hoher Bekanntheitsgrad und vorhandenes Interesse der Gesellschaft

Anhand der 'Holzkette Schwarzwald e.V.' konnte der hohe Bekanntheitsgrad und ein vorhandenes Interesse der Gesellschaft an der Initiative aufgezeigt werden [vgl. Kap. 4.5.1.1]. Diese können als nicht zu vernachlässigende Voraussetzungen für den Erfolg von forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen betrachtet werden [vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 20; vgl. HENSCHKE, H.-U. & ULRICH, H. (2000): S. 60].

k.) Partizipation zahlreicher Akteure

In den forst- und holzwirtschaftlichen Regionalinitiativen sind Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen involviert [vgl. Kap. 4.1.6]. Die Partizipation zahlreicher Akteure an den Regionalinitiativen ist für ein höheres Ideenpotential und verbesserte Multiplikatoreffekte wichtig [vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 19 f.]. Dies gilt insbesondere für die regionalentwicklungspolitischen Initiativenzielstellungen.

---

zuführen. Längsschnittsvergleiche dürften motivationsförderlich auf die Mitglieder wirken, da Initiativenwirkungen mit Zeitverzögerung einsetzen können [vgl. Kap. 3.1.2.2].

2.) Aktivierung von Synergiepotentialen

Für die Aktivierung von Synergiepotentialen wurden nachfolgende erfolgsdeterminierende Faktoren identifiziert:

a.) Regionale Rahmenbedingungen

Als förderlich für die Entstehung von regionalen Synergieeffekten sind regionalwirtschaftliche Strukturen mit regional konzentrierten Betrieben und sämtlichen erforderlichen Holzverarbeitungsstufen für den Aufbau regionaler Holzproduktketten zu erachten [vgl. Kap. 4.2.1].

b.) Zusammenführung regionaler Akteure

Die Aktivierung von Synergieeffekten setzt vor allem eine Zusammenführung und intensivere Vernetzung von regionalen Akteuren voraus. Dazu trugen die untersuchten Fallbeispielsinitiativen bei und fungierten als 'regionale Kooperationsbörsen'. Hierdurch konnten Probleme der Kooperationspartnerfindung kleiner und mittlerer Betriebe überwunden werden [vgl. Kap. 4.5.2].

3.) Aktivierung von Absatzpotentialen

In der Literatur wird von sämtlichen Autoren ein konzeptionelles Marketing als Erfolgsvoraussetzung für die Aktivierung von Absatzpotentialen erachtet. Als weitere erfolgsrelevante Faktoren lassen sich anführen:

a.) Marktvolumen und Kaufkraft der Zielgruppen

Da beim 'Regionalmarketing' für Produkte regionaler Herkunft eine hochpreisliche Produktpositionierung angestrebt wird, ist ein ausreichendes Marktvolumen und Kaufkraft der Zielmärkte erfolgsdeterminierend. Eine Marktanalyse ist für die gezielte Aktivierung von Absatzpotentialen notwendig. [vgl. DVL & NABU (1999): S. 10 ff; vgl. WIRTHGEN, B. et al. (1999): S. 80; vgl. HENSCHKE, H.-U. (2002): S. 1. ff.].

b.) Regionale Nachfrage nach Holzprodukten regionaler Erzeugung

Eine verstärkte Nachfrage nach Holzprodukten regionaler Erzeugung ist als zentrale Erfolgsvoraussetzung zu betrachten. Nur über eine verlässliche und ausreichende Nachfrage können die monetären Voraussetzungen für den Fortbestand der Initiativen sichergestellt werden. Verbrauchereinstellung und -sensibilisierung gegenüber Produkten regionaler Herkunft sind hierbei von entscheidender Bedeutung. Über die Verbraucherakzeptanz oder -ablehnung bestimmt sich der Initiativerfolg bzw. -mißerfolg [vgl. BECKER, M. (2000a): S. 154; vgl. BESCH, M. et al. (2000): S. 49 f.; vgl. HENSCHKE, H.-U. (2002): S. 3].

c.) Regionsimage und Gebietsabgrenzung

Der Abgrenzung der Gebietskulisse kommt für die Aktivierung von Absatzpotentialen eine wichtige Bedeutung zu. Hierbei ist eine ausreichend große Gebietskulisse für ein quantitativ und qualitativ ausreichendes Angebot und das 'Regionsimage' bei den Zielgruppen zu beachten. Generell muß 'Regionalmarketing' auf den Besonderheiten der Region basieren und zum Regionsimage passen. Aktivitäten zur Imagewerbung, -pflege und -korrektur der 'Region' sollten das Regionalmarketing für Holzprodukte regionaler Herkunft zusätzlich flankieren.<sup>398</sup> Vermarktungschancen bei regionalen und überregionalen Zielgruppen leiten aufgrund des Imagetransfers 'Region - Produkt' für Initiativenregionen ab, die einen hohen Bekanntheitsgrad und ein ausgeprägtes Positivimage besitzen [vgl. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 175 ff.; vgl. BESCH, M. & HAUSLADEN, H. (1999): S. 19; vgl. DVL & NABU (1999): S. 9; vgl. SCHADE, G. & LIEDTKE, D. (2000): S. 94 f.; vgl. HENSCHKE, H.-U. (2002): S. 2; vgl. KULLMANN, A. (2003): S. 318].

d.) Transparenz und Glaubwürdigkeit

Aufgrund der regionalentwicklungspolitischen Zielsetzungen der Initiativen, den konsumentenseitig nur eingeschränkt überprüfbaren Prozeßeigenschaften der regionalen Produktherkunft und dem kommunizierten regionalen Zusatznutzen von Holzprodukten regionaler Herkunft für die Region (Marketingkonzept 'Aus der Region – für die Region') erfordert Regionalmarketing Transparenz und Glaubwürdigkeit über alle Vermarktungsstufen. Hierfür sind objektive Regionalitäts- und Produktionsrichtlinien sowie glaubwürdige Kontrollsysteme essentiell [vgl. HENSCHKE, H.-U. (2002): S. 4]. Die Zusammenarbeit mit Organisationen, welche eine hohe Glaubwürdigkeit bei den Zielgruppen besitzen, ist hierbei vorteilhaft (z.B. Umweltschutzverbände).

---

<sup>398</sup> Zur Beeinflussung des 'Images' der 'Region' bestehen zwei grundlegenden Ansatzpunkte: Einerseits können die imageprägenden Faktoren in der Region selbst geändert werden oder es kann versucht werden, durch kommunikationspolitische Maßnahmen auf die Einstellung der Zielgruppen zur Region einzuwirken. MANSCHWETUS, U. (1995): S. 181 ff. stellt hierzu die Beeinflussung des Regionsimages als sechsstufiges Verfahren vor; ebenso werden Handlungssituationen zur Beeinflussung des Regionsimages beschrieben.

## 6 Literaturverzeichnis

- ABEL, Jörg (2000): Netzwerke und Leitbilder: Die Bedeutung von Leitbildern für die Funktionsfähigkeit von Forschungs- und Entwicklungs-Netzwerken. In: WEYER, Johannes (Hrsg.) (2000): Soziale Netzwerke: Konzeption und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München, Wien: Oldenbourg, S. 161 - 185
- AKADEMIE FÜR RAUMFORSCHUNG UND LANDESPLANUNG (Hrsg.) (1988): Räumliche Auswirkungen der Waldschäden: Dargestellt am Beispiel der Region Südlicher Oberrhein. Bd. 176. Hannover
- ALVENSLEBEN v., Reimar (2000a): Verbraucherpräferenzen für regionale Produkte: Konsumtheoretische Grundlagen. In: DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (Hrsg.), Schriftenreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 3 - 18
- ALVENSLEBEN v., Reimar (2000b): Zur Bedeutung von Emotionen bei der Bildung von Präferenzen für regionale Produkte. Agrarwirtschaft 49, S. 399 - 402 (<http://www.uni-kiel.de/agrar-marketing/Lehrstuhl/emotionen.pdf>, Stand: 04.03.03)
- AMANN, Klaus (2000): Altmühltaler Holz. In: NABU Bundesverband; DVL (Deutscher Verband für Landespflege) e.V. (Hrsg.): Holz aus der Region - für die Region. Bonn, S. 20 - 22
- ANONYMUS (2000): Möbelindustrie strebt Verkaufs-Kooperationen an. In: Holzzentralblatt (HZB) 126. Jahrgang, Nr. 104, S. 1307
- ANONYMUS (2001a): Wer kooperiert, floriert. In: B+H, Nr.10, S. 2
- ANONYMUS (2001b): Neue Aufgaben für Handelskooperationen. In: Holzzentralblatt (HZB) 127. Jahrgang, Nr. 39, S. 568
- ANONYMUS (2001c): Regionale Kooperationen als letztes Mittel. In: Holzzentralblatt (HZB) 127. Jahrgang, Nr. 44/45, S. 621
- ANONYMUS (2003): Säger aus dem Hochsauerland setzen Zusammenarbeit fort. In: Holzzentralblatt (HZB) 129. Jahrgang, Nr. 7, S. 127
- ATTESLANDER, Peter (2003): Methoden der empirischen Sozialforschung. 10., neu bearb. u. erw. Aufl. Berlin, New York: Walter de Gruyter
- AULINGER, Andreas (1996): (Ko-)operation Ökologie: Kooperationen im Rahmen ökologischer Produktpolitik. Marburg: Metropolis
- BALLINGER, Richard (2000): Ergebnisse von Verbraucherbefragungen zur Bedeutung der regionalen Herkunft bei Nahrungsmitteln. In: DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (Hrsg.), Schriftreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 19 - 36
- BARTELSHEIMER, P. (2001): Wirtschaft und Holzmarkt 2000/2001. AFZ - Der Wald 18/2001, S. 944 - 951
- BARTELSHEIMER, P. (2000): Wirtschaft und Holzmarkt 1998/99. AFZ - Der Wald 2/2000, S. 72 - 78

- BATHELT, Harald (1998): Regionales Wachstum in vernetzten Strukturen: Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe des 'Dritten Italien'. Viessmann Discussion Paper Series on Europe No. 8 (<http://www.wlu.ca/~wwwgeog/special/viessman/bathelt.htm>, Stand: 01.07.02)
- BATTMANN, Wolfgang (1989): Verhaltensökonomie: Grundannahmen und eine Anwendung am Fall des kooperativen Handelns. Frankfurt a. Main
- BÄTZING, W.; ERMANN, Ulrich; SCHEU, Kirstina (1999): Regionale Absatzwege land- und forstwirtschaftlicher Erzeugnisse aus dem Landkreis Neumarkt i.d. Opf. (RALF): Kurzfassung. Universität Erlangen-Nürnberg
- BEA, Franz Xaver; DICHTL, Erwin; SCHWEITZER, Marcel (Hrsg.) (1998): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2: Führung. 4., durchges. Aufl., Stuttgart, New York: UTB Fischer
- BECKER, Gero (2000): Wald, Forstwirtschaft und Holz in der WTO. In: Holzzentralblatt (HZB) 126. Jahrgang, Nr. 54, S. 729 - 730
- BECKER, Jochen (1998): Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements. 6. vollst. überarb. u. erw. Aufl., München: Vahlen
- BECKER, Michel (2000a): Neuartige Initiativen zur Förderung regionaler Forst- und Holzwirtschaft. In: DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (Hrsg.), Schriftreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 147 - 155
- BECKER, Michel (2000b): Umweltverträgliche Regionalentwicklung durch Aktivierung endogener forst- und holzwirtschaftlicher Potenziale. (Zwischenbericht) FZKA-BWPLUS-Zwischenberichtsreihe. Karlsruhe
- BECKER, Michel (1997): Zertifizierung von Forstbetrieben: Ein Ansatz für die Honorierung umweltrelevanter Leistungen der Forstwirtschaft? In: DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (Hrsg.), Schriftreihe Agrarspectrum Bd. 27: Umweltrelevante Leistungen der Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 161 - 167
- BECKER, Michel; BOROWSKI, S.; HUNKE, R. (1999): Forstbetriebliche Marketing-Strategien beim Holzabsatz. In: Allgemeine Forst- und Jagdzeitung 170. Jahrgang, Nr. 3, S. 41 - 46
- BECKER, Michel; LUECKGE, Franz-Joseph (1996): Die makroökonomische Bedeutung der Forstwirtschaft in Baden-Württemberg unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit. In: LINCK, G. et al. (Hrsg.): Nachhaltige Land- und Forstwirtschaft. Berlin; Heidelberg, S. 393 - 414
- BECKER, Michel; SEINTSCH, Björn (2002): Umweltverträgliche Regionalentwicklung durch Aktivierung endogener forst- und holzwirtschaftlicher Potentiale. (Abschlußbericht) FZKA-BWPLUS-Berichtsreihe, Nr. 128. Karlsruhe
- BECKER, Michel; SEINTSCH, Björn (2001): Umweltverträgliche Regionalentwicklung durch Aktivierung endogener forst- und holzwirtschaftlicher Potentiale. (Zwischenbericht) FZKA-BWPLUS-Zwischenberichtsreihe. Karlsruhe

- BECKER, Michel; SEINTSCH, Björn (2000): Regionalvermarktungsinitiativen in der Forst- und Holzwirtschaft. In: NABU Bundesverband; DVL (Deutscher Verband für Landespflege) e.V. (Hrsg.): Holz aus der Region - für die Region. Bonn, S. 4 – 15
- BECKER, Steffen; GENTNER, Sven; LO, Vivien; SABLowski, Thomas; TROOST, Hans Jörg (1998): Globalisierung und Regionalisierung, Working Paper SFB 403 AB-98-55, JWG-Universität Frankfurt a. Main (<http://www.uni-frankfurt.de/fb11/wigeo/integr.pdf>, Stand: 01.07.2002 )
- BECKER, Tilmann; BENNER, Eckhard (2000a): Zur Problematik der Herkunftsangaben im regionalen Marketing. Hohenheimer argrarökonomische Arbeitsberichte (Hrsg.: Institut für Argrarpolitik und Landwirtschaftslehre Universität Hohenheim), Arbeitsbericht Nr. 1, Stuttgart (<http://www.uni-hohenheim.de/~apo420b/berichte/haa-nr1.pdf>, Stand: 26.02.2003)
- BECKER, Tilmann; BENNER, Eckhard (2000b): Rechtliche Rahmenbedingungen des regionalen Marketings in Deutschland. In: DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (Hrsg.), Schriftreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 179 - 191
- BENNER, Eckhard (2000): Zur effizienten Herkunftsangabe im europäischen Binnenmarkt: Konsequenzen für die regionale Absatzförderung. Hohenheimer argrarökonomische Arbeitsberichte (Hrsg.: Institut für Argrarpolitik und Landwirtschaftslehre Universität Hohenheim), Arbeitsbericht Nr. 4, Stuttgart (<http://www.uni-hohenheim.de/~apo420b/berichte/haa-nr4.pdf>, Stand: 26.02.2003)
- BERGER, Volker; LÖWENSTEIN, Wilhelm; OLSCHESKI, Roland (2002): Forstökonomie: Volkswirtschaftliche Grundlagen. München: Vahlen
- BESCH, Michael; HAUSLADEN, Helmut (1999): Regionales Marketing im Agribusiness: Erfolgspotentiale und Problemfelder dargestellt an lokalen Kooperationsprojekten des regionalen Agrarmarketings. In: LANDWIRTSCHAFTLICHE RENTENBANK (Hrsg.) (1999): Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln. Schriftreihe Bd. 13. Frankfurt am Main, S. 4 - 25
- BESCH, Michael; HAUSLADEN, Helmut; THIEDIG, Frank (2000): Regionale Marketing-Konzeption im Agribusiness - Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse. In: DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (Hrsg.), Schriftreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 38 - 54
- BESCH, Michael (2002): Globalisierung und Regionalisierung in der Ernährung: Fast Food versus Slow Food. In: GEDRICH, Kurt & OLTERS DORF, Ulrich (Hrsg.) (2002): Ernährung und Raum: Regionale und ethische Ernährungsweisen in Deutschland. Berichte der Bundesforschungsanstalt für Ernährung. Karlsruhe; S. 9 - 29

- BLUM, André; BRANDL, Helmut; OESTEN, Gerhard; RÄTZ, Thomas; SCHANZ, Heiner; SCHMIDT, Sandra; VOGEL, Gundolf (1996a): Wirkungen des Waldes und Leistungen der Forstwirtschaft. In: AFZ/Der Wald Nr. 1, S. 22 - 26
- BLUM, André; BRANDL, Helmut; OESTEN, Gerhard; RÄTZ, Thomas; SCHANZ, Heiner; SCHMIDT, Sandra; VOGEL, Gundolf (1996b): Wohlfahrtsökonomische Betrachtung zu den Wirkungen des Waldes und den Leistungen der Forstwirtschaft. Allgemeine Forst- und Jagdzeitung, 167. Jahrgang, Nr. 5, S. 89 - 95
- BLÜMLEIN, Bernd (2003): Regionalinitiativen in Deutschland - Vernetzung und Erfahrungsaustausch. In: Natur und Landschaft, 78. Jahrgang, Heft 7, S. 307 - 310
- BRACZYK, Hans-Joachim; HEIDENREICH, Martin (2000): Warum kooperieren Betriebe? In: WIDMAIER, Ulrich (Hrsg.) (2000): Der deutsche Maschinenbau in den neunziger Jahren: Analyse zu Kontinuität und Wandel einer Branche. Frankfurt a.M.; New York: Campus, S. 455 - 478
- BRATL, Hubert (2002): Bio-Lebensmittel-Cluster Austria. In: Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW), Österreich (Hrsg.) (2002): Ländlicher Raum - print. 4/2002. S. 28 - 29
- BRENDLE, Uwe (1999): Musterlösungen im Naturschutz - Politische Bausteine für erfolgreiches Handeln. Bundesamt für Naturschutz (BfN)
- BRUNDTLAND (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven
- BUND; MISERIOR (Hrsg.) (1996): Zukunftsfähiges Deutschland: Ein Beitrag zu einer globalen nachhaltigen Entwicklung. Berlin: Birkhäuser
- BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU) (Hrsg.) (1997): Protokoll von Kyoto zum Rahmenübereinkommen der Vereinten Nationen über Klimaänderungen. ([http://www.bmu.de/download/b\\_kioto.php?vers=text](http://www.bmu.de/download/b_kioto.php?vers=text), Stand: 01.07.02)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU) (2002): Umweltdaten Deutschland 2002. (<http://www.umweltbundesamt.de/udd/udd2002.pdf>, Stand: 01.07.2002)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ, ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMVEL) (2001a): Gesamtwaldbericht der Bundesregierung (Juli 2001). Bonn (<http://www.bmvel.de>: gesamtwaldbericht-07-2001.pdf, Stand: 01.07.02)
- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ, ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMVEL) (2001b): Gesamtwaldbericht der Bundesregierung (September 2001). Bonn
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (BMWI) (Hrsg.) (2001): Gemeinsam stärker - Kooperationen planen und durchführen: Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin
- BÜHL, Achim; ZÖFEL, Peter (2000): SPSS Version 10: Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows. 7., überarb. und erw. Aufl., München: Addison-Wesley

- CONRAD, Holger (1986): Erfolgskontrolle überbetrieblicher Gemeinschafts-Kommunikation zur Absatzförderung von Holz und Holzprodukten. Dissertation. Universität Freiburg
- DEUTSCHER VERBAND FÜR LANDESPFLEGE (DVL) (Hrsg.) (1998): Verzeichnis der Regionalinitiativen: 230 Beispiele zur nachhaltigen Entwicklung. Ansbach
- DEUTSCHER VERBAND FÜR LANDESPFLEGE (DVL); NATURSCHUTZBUND DEUTSCHLAND (NABU) (Hrsg.) (1999): Aktionsleitfaden für Regionalinitiativen. Heft 3 der DVL-Schriftreihe: Landschaft als Lebensraum, 1. Aufl., Ansbach, Bonn
- DIECKMANN, Andreas (1999): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendung Reinbek: Rowohlt
- DIETER, Matthias; ENGLERT, Herman; KLEIN, M. (2001): Abschätzung des Rohholzpotentials für die energetische Nutzung in der Bundesrepublik Deutschland. Arbeitsbericht des Instituts für Ökonomie Nr. 2001/11, BFH, Hamburg (<http://www.bfafh.de/bibl/arbeitsb.htm>, Stand: 01.07.2002)
- DÖRSAM, Pia; ICKS, Anette (1997): Vom Einzelunternehmen zum regionalen Netzwerk: Eine Option für mittelständische Unternehmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- DRW-Verlag (Hrsg.) (1988): Holzlexikon. 3., Neubearb. Aufl., Bd. 2. Leinfelden-Echterdingen
- DROSTE, Nico (2003): Exportmarketing für Holzfertigerzeugnisse: Fallstudie Möbel aus rotkernigem Buchenholz in den Vereinigten Arabischen Emiraten. Diplomarbeit, Universität Freiburg (unveröffentlicht)
- DUDEN (1990): Das Fremdwörterbuch. 5. neu bearb. u. erw. Aufl. Mannheim; Leipzig; Wien; Zürich: Dudenverlag
- DUFFNER, Winfried; KETTERER, Rudolf (2002): Neue Wege zur Optimierung der forstlichen Produktionskette. In: Forst und Holz, 57. Jahrgang, Nr. 12, S. 376-378
- EBERS, Mark; GOTSCH, Wilfried (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: KIESER, Alfred (Hrsg.) (1999): Organisationstheorien, 3. Aufl., Stuttgart, S. 199 - 251.
- EURES-Institut (1997): Standortinitiative Hochschwarzwald (Projektbericht). Freiburg
- FAULENBACH, Jürgen (1999): Zu diesem Heft. In: Informationen zur politischen Bildung, Nr. 263/1999, S. 1
- FRANZMEYER, Fritz (1999): Welthandel und internationale Arbeitsteilung. In: Informationen zur politischen Bildung, Nr. 263/1999, S. 8 - 21
- FRÜHWALD, A.; SCHARAI-RAD, M.; HASCH, J.; WEGENER, G.; ZIMMER, B. (1997): Erstellung von Ökobilanzen für Forst- und Holzwirtschaft. In: DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR HOLZFORSCHUNG (Hrsg.) (1997): Informationsdienst Holz. München
- GAITSCH, Regina; SAUERBORN, Klaus; TISCHER, Martin (1988): Neue Wege der Beschäftigungssicherung und -schaffung in der Forstwirtschaft: Die Erhöhung der Verarbeitungstiefe und regionale Kooperation. TAURUS-Materialien Nr. 5. Trier

- GERSCHAU, Monika; JACK, Nina; NEUBERT, Christine; BERGER, Michael; LUGER, Monika (2002): Ansatzpunkte für eine regionale Nahrungsmittelversorgung. Fachhochschule Weihenstephan Freising, Institut für Management und Umwelt, Augsburg (<http://www.fh-weihenstephan.de/le/projekte/am/regionale-nahrungsmittelversorgung.pdf>, Stand: 03.05.03)
- GREEN, Paul E.; TULL, Donald S. (1982): Methoden und Techniken der Marketingforschung. 4. Aufl. Stuttgart: Poeschel
- HAGEN, Sigrid; HÖMER, Uwe (1999): Kommunikation in regionalen Holzvermarktungsprozessen: Eine empirische Untersuchung zweier Regionalvermarktungsinitiativen in Fürstentfeldbruck und in Kehlheim. Diplomarbeit, Fachhochschule Weihenstephan (unveröffentlicht)
- HAHN, Herwig; PREUSS, Hans-Joachim A. (1994): Regionalplanung in der ländlichen Entwicklung. Giessen: Zentrum für regionale Entwicklungsforschung der Justus-Liebig-Universität
- HAMANN, Peter ; ERICKSON, Bernd (1994): Marktforschung. 3., überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Fischer
- HAUSRÜCKINGER, Gerhard (1993): Herkunftsbezeichnungen als präferenzdeterminierende Faktoren: Eine internationale Studie bei langlebigen Gebrauchsgütern. Europäische Hochschulschriften, Reihe 5, Band 1359. Frankfurt am Main: Lang
- HÄUSLER, Andreas; NEIDLEIN, Hans-Christoph; LUPP, Gerd (2003): Naturschutz und Holzvermarktung. In: Natur und Landschaft, 78. Jahrgang, Heft 7, S. 299 - 302
- HEIDENREICH, Martin (2000): Regionale Netzwerke in der globalen Wissensgesellschaft. In: WEYER, Johannes (Hrsg.) (2000): Soziale Netzwerke: Konzeption und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München, Wien: Oldenbourg, S. 87 - 110
- HEIDLING, Eckard (2000): Strategische Netzwerke: Koordination und Kooperation in asymmetrisch strukturierten Unternehmensnetzwerken. In: WEYER, Johannes (Hrsg.) (2000): Soziale Netzwerke: Konzeption und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München, Wien: Oldenbourg, S. 63 - 85
- HEINE, M. (1989): Von der Peripherie zur Wirtschaftsmetropole - und zurück: Grundzüge einer Theorie räumlicher Agglomerationsvorteile am Beispiel Berlins. Berlin
- HENSCHKE, Hans-Ulrich (2002): Erfolgsfaktoren regionaler Vermarktung. ([http://www.lpv.de/docs/vortrag\\_hensche.pdf](http://www.lpv.de/docs/vortrag_hensche.pdf), Stand: 20.02.03)
- HENSCHKE, Hans-Ulrich; ULRICH, Heike (2000): Status-Analyse Regionalvermarktung in Nordrhein-Westfalen. In: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.), Schriftreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 55 - 66
- HENSCHKE, Hans-Ulrich; ULRICH-JÄKER, Heike; WILDRAUT, Christiane (o.J.): Leitfaden zur Stärkung regionaler Vermarktungsprojekte (Projektleitfaden). (<http://www.fh-soest.de/fb9/leitfaden/index.html>, Stand: 03.03.03)
- HENZE, Arno (1994): Marktforschung: Grundlage für Marketing und Marktpolitik. Stuttgart: Ulmer

- HERRMANN, Roland; KRISCHIK-BAUTZ, Stephanie; ANDERS, Sven; THOMPSON, Stanley (2000): Möglichkeiten der Erfolgskontrolle regionaler Vermarktungssysteme auf Grundlage quantitativer Methoden. In: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.), Schriftreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 156 - 178
- HESSE, Thomas (1998): Unternehmensnetzwerke: Abgrenzung, Ausprägung und Entstehung. Arbeitspapier der Abteilung Wirtschaftsinformatik Nr. 4/1998. Universität Göttingen
- HOLZABSATZFONDS (HAF) (Hrsg.) (2000): Regionalinitiativen im Rahmen der Lokalen Agenda 21. Bonn
- HOPFENBECK, Waldemar (1992): Allgemeine Betriebs- und Managementlehre: das Unternehmen im Spannungsfeld zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Interessen. 6., überarb. Aufl., Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie
- HÖPER, Ute; JÜRGENSEN, Maike; HARGENS, Reimer; GROß, Kai-Uwe; HÜLSENMEYER, Friedrich (2000): Unternehmensgrößenabhängige ökonomische und ökologische Auswirkungen bei Erfassung, Be- und Verarbeitung und Distribution von Milch und Milchprodukten. In: DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (Hrsg.), Schriftreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 115 – 129
- ISFORT, Lothar (2002): Bestimmungsgründe des Holzexports: Eine kausalanalytische Untersuchung zum Einfluß subjektiver Variablen auf das Anbieterverhalten deutscher Laubschnittholzexporteure. Dissertation, Universität Freiburg (<http://www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/524> Stand: 06.09.2003)
- JANSEN, Dorothea (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Anwendung. Opladen: Leske & Budrich
- KANZIAN, Johanna (2002): Strukturprobleme lösen durch Kooperationen. In: Forstzeitung 12/02, S. 29 - 30
- KAPPELHOFF, Peter (1987): Cliquenanalyse: Die Bestimmung von intern verbundenen Teilgruppen in Netzwerken. In: PAPP, Franz Urban (Hrsg.) (1987): Techniken der empirischen Sozialforschung: Methoden der Netzwerkanalyse. Band 1. München: Oldenbourg, S. 39 - 63
- KIPLER, Heiderose; REHFELD, Dieter (1992): Vom Konzept der Agglomerationsvorteile zum Industrial District: Überlegungen zur Bedeutung innerregionaler Verflechtungen und Kooperationsbeziehungen für die Stabilität von Regionen. IAT - PS, Nr. 03, Gelsenkirchen: Institut für Arbeit und Technik
- KIRSCHHOFF, Sabine, KUHNT, Sonja; LIPP, Peter; SCHLAWIN, Siegfried (2000): Machen wir doch einen Fragebogen. Opladen: Leske & Budrich

- KLAU, Arne (1999): Globalisierung - Definition, Bestimmungsgründe, Auswirkungen. Diskussionsbeitrag Nr. 19, Reihe des Instituts für Allgemeine Wirtschaftsforschung, Abteilung für Mathematische Ökonomie, Freiburg (<http://www.vwl.uni-freiburg.de/fakultaet/moe/forschung/globalisierung.pdf> Stand: 01.07.02)
- KOTLER, Philip (1999): Grundlagen des Marketing. 2., überarb. Aufl., München; London; Mexiko; New York; Singapur; Sydney; Toronto: Prentice Hall
- KOTLER, Philip; BLIEMEL, Friedhelm W. (1992): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 7., vollst. neu bearb. und erw. Aufl., Stuttgart: Poeschel
- KOTLER, Philip; BLIEMEL, Friedhelm W. (1995): Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung. 8., vollst. neu bearb. und erw. Aufl., Stuttgart: Poeschel
- KOWOL, Uli; KROHM, Wolfgang (2000): Innovation und Vernetzung: Die Konzeption der Innovationsnetzwerke. In: WEYER, Johannes (Hrsg.) (2000): Soziale Netzwerke: Konzeption und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München, Wien: Oldenbourg, S. 135 - 160
- KÖNIG, Wolfgang; MÜLLER, Klaus; LÜTTGENS, Angela (1994): Grenzüberschreitende Handwerkskooperation: Fallstudien im Kontext des europäischen Binnenmarktes. Göttingen: Schwartz
- KRÄMER, Andreas; WILGER, Gerd (1999): Marktforschung: Richtig informiert über Märkte und Kunden. Planegg: STS
- KROMREY, Helmut (1998): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung. 8., überarb. u. erw. Aufl. Opladen: Leske & Budrich
- KULLMANN, Armin (2003): Erfolgsfaktoren der Regionalvermarktung: Ergebnisse der Evaluierung von Modellprojekten und Biosphärenreservaten. In: Natur und Landschaft, 78. Jahrgang, Heft 7, S. 317 - 322
- KÜHN, Tobias (2000): Umweltorientierte Beschaffungsentscheidungen in Unternehmen der Holz- und Papierindustrie: Untersucht am Beispiel "zertifiziertes Holz". Schriftenreihe Freiburger Forstlicher Forschung: Band 7, Forstliche Versuchs- und Forschungsanstalt Baden-Württemberg: Freiburg (Breisgau)
- LAMNEK, Siegfried (1993): Qualitative Sozialforschung. Band 2: Methoden und Techniken. 2. überarb. Aufl. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verlags-Union
- LEHNER, Franz (o.J.): Virtuelle Vorlesung 'Informationsmanagement': 7.2.2.1 Das Leitbild - eine Definition. Fachhochschule Deggendorf (<http://www.bw.fh-deggendorf.de/kapitel1/kap72/72seite21.html>, Stand: 14.05.2003)
- LÖFFELHOLZ, Josef (1980): Repetitorium der Betriebswirtschaftslehre. 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- LÜCKGE, Franz-Josef; BECKER, Michel (1994): Telefonische Befragungen von Unternehmen der Holzwirtschaft. AFJZ, 165. Jahrgang, 9, S. 173 - 175

- LÜCKGE, Franz-Josef; WEBER, Hubertus (1997): Untersuchung der Struktur- und Marktverhältnisse der deutschen Sägeindustrie. Studie des Instituts für Forst- und Umweltpolitik, Arbeitsbereich Markt und Marketing im Auftrag der CMA (unveröffentlicht)
- LÜCKGE, Franz-Josef; WEBER, Hubertus (1998): Ökonomische und ökologische Optimierung von Rundholztransporten: Dargestellt am Beispiel der Holzvermarktung der Landesforstverwaltung Rheinland-Pfalz im Forstwirtschaftsjahr 1994. In: Allgemeine Forst und Jagdzeitung (AFJZ). 169. Jahrgang, Heft Nr. 1. Frankfurt am Main. S. 1 - 4
- MANSCHWETUS, Uwe (1995): Regionalmarketing: Marketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung. Wiesbaden: DUV, Dt. Universitäts-Verl.
- MANTAU, Udo (1997): Funktionen, Leistungen, Wirkungen oder ganz was Neues? In: AFZ/Der Wald Nr. 15, S. 826 - 827
- MANTAU, Udo; WIERLING, Roland; WEIMAR, Holger (2003): Holzwerkstoffindustrie in Deutschland: Umfassende Studie der Universität zu regionalen Produktionskapazitäten und Rohstoffeinsatz. In: HZB, 129. Jahrgang, Nr. 15, S. 231 - 234
- MANTAU, Udo; WEIMAR, Holger (2003): Struktur der Sägeindustrie in Deutschland. In: HZB, 129. Jahrgang, Nr. 32, S. 488 - 490
- MANTEL, Kurt (1973): Holzmarktlehre: Ein Lehr- und Handbuch der Holzmarktökonomie und Holzwirtschaftspolitik. Melsungen, Berlin, Basel, Wien: Neumann-Neudamm
- MANTEL, Kurt (1974): Gesammelte Aufsätze 1927 -1974: Eine Systematische Zusammenfassung als Quellensammlung. Band II: Holzmarktlehre, Holzmarktforschung, Holzwirtschaftspolitik. Hannover-Waldhausen: Schaper
- MAYRING, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5., überarb. u. neu ausgestatt. Aufl., Weinheim; Basel: Beltz
- MEADOWS, Dennis; MEADOWS, Donella; ZAHN, Erich; MILLING, Peter (1973): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit. Hamburg: Rowohlt
- MEFFERT, Heribert (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 9. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- MEFFERT, Heribert (1998): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 8. vollst. neubearb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler
- MENZEL, Susanne (2000): Beteiligung von Unternehmen am Prozess der Lokalen Agenda 21 in der BRD: Motivationen, Formen und Bedingungen eines lokalen Engagements der Wirtschaft. Diplomarbeit, Marburg (unveröffentlicht)
- MEYER, Jörn-Axel (1999): Regionalmarketing: Grundlagen, Konzeption, Anwendung. München: Vahlen
- MINISTERIUM LÄNDLICHER RAUM Baden-Württemberg (MLR) (Hrsg.) (2001): Waldprogramm Baden-Württemberg: Ein gesellschaftlicher Dialog. Stuttgart

- MÜLLER, Stefan; KESSELMANN, Peter (1996): Buy Regional: Der Stellenwert des "Made in Sachsen" für die Kaufentscheidung ostdeutscher Konsumenten. In: DIE BETREIBSWIRTSCHAFT, 56. Jg., Nr. 3, S. 363 - 377
- NATURSCHUTZBUND DEUTSCHLAND e.V. (NABU); DEUTSCHER VERBAND FÜR LANDESPFLEGE e.V. (DVL) (Hrsg.) (2000): Holz aus der Region - Für die Region: Dokumentation des Workshops ‚Zeichen setzen‘. Bonn
- NATURSCHUTZBUND DEUTSCHLAND e.V. (NABU) (Hrsg.) (o.J.): Regionale Produkte und Vermarktung: Ziele, Rahmenbedingungen, Forderungen. Bonn
- NIESCHLAG, Robert; DICHTL, Erwin; HÖRSCHGEN, Hans (1991): Marketing. 16., durchges. Aufl. Berlin: Duncker & Humboldt
- OBERMILLER, C.; SPANGENBERG, E. (1989): Exploring the Effects of Country of Origin Labels: An Information Processing Framework. In: SCRULL, T.K. (Hrsg.) (1989): ACR 16. Provo, S. 454 - 459
- OESTEN, Gerhard; ROEDER, Axel (2001): Management von Forstbetrieben: Grundlagen, Betriebspolitik. Band 1, Remagen-Oberwinter: Kessel
- OLLMANN, Heinrich (2001a): Holzbilanz 1998 - 1999 für die Bundesrepublik Deutschland. Arbeitsbericht des Instituts für Ökonomie Nr. 2001/5, BFH, Hamburg (<http://www.bfafh.de/bibl/arbeitsb.htm>, Stand: 01.07.2002)
- OLLMANN, Heinrich (2001b): Struktur des Weltholzhandels 1996: Handelsströme. Arbeitsbericht des Instituts für Ökonomie Nr. 2001/2, BFH, Hamburg (<http://www.bfafh.de/bibl/arbeitsb.htm>, Stand: 01.07.2002)
- OLLMANN, Heinrich (2001c): Die Tropenholzeinfuhr der Bundesrepublik Deutschland 1960 - 1999. Arbeitsbericht des Instituts für Ökonomie Nr. 2001/6, BFH, Hamburg (<http://www.bfafh.de/bibl/arbeitsb.htm>, Stand: 01.07.2002)
- OVER, Thomas (2000): Holzverbund Ökoregion Lam-Lohberg. In: NABU Bundesverband; DVL (Deutscher Verband für Landespflege) e.V. (Hrsg.): Holz aus der Region - für die Region. Bonn, S. 23 - 27
- OZANNE, Lucie K.; SMITH, Paul M. (1995): Consumer segments for environmentally marketed wooden household furniture. In: Wood und Fiber Science (1996), Nr. 28(4), S. 460 - 477
- PAPPI, Franz Urban (1987): Die Netzwerkanalyse aus soziologischer Perspektive. In: PAPPI, Franz Urban (Hrsg.) (1987): Techniken der empirischen Sozialforschung: Methoden der Netzwerkanalyse. Band 1. München: Oldenbourg, S. 11-38
- PETERS, Ulla; SAUERBORN, Klaus; SPEHL, Harald; TISCHER, Martin; WITZEL, Anke (NARET) (1996) : Nachhaltige Regionalentwicklung - Ein neues Leitbild für eine veränderte Wirtschafts- und Strukturpolitik (Eine exemplarische Untersuchung an zwei Handlungsfeldern der Region Trier). Forschungsbericht, Universität Trier

- PIESCH, Stefan (1998): Neue regionale Initiativen zur Förderung von Forst- und Holzwirtschaft. Diplomarbeit, Universität Freiburg (unveröffentlicht)
- PIESCH, Stefan; BECKER, Michel (1999): Neue regionale Initiativen zur Förderung von Forst- und Holzwirtschaft: Einschätzungen durch Experten in Rheinland-Pfalz. Forschungsbericht, Freiburg (unveröffentlicht)
- PLATE v., Bernard (1999): Grundelemente der Globalisierung. In: Informationen zur politischen Bildung Nr. 263/1999, S. 3 - 7
- PRÖBSTL, U. (1988): Auswirkungen des Waldsterbens auf Erholung und Fremdenverkehr in waldreichen Mittelgebirgslandschaften Bayerns. Universität München, Forstwissenschaftliche Fakultät (Hrsg.). München
- PORST, Rolf (1998): Im Vorfeld der Befragung: Planung, Fragebogenentwicklung, Pretesting. ZUMA-Arbeitsbericht 98/02. Mannheim
- PORST, Rolf (2000): Question Wording: Zur Formulierung von Fragebogen-Fragen. ZUMA How-to-Reihe, Nr. 2. Mannheim
- PORST, Rolf (2001): Wie man die Rücklaufquote bei postalischen Befragungen erhöht. ZUMA How-to-Reihe, Nr. 9. Mannheim
- PORTER, M. E. (1991): Nationale Wettbewerbsvorteile: Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. München
- RAMETSTEINER, Ewald (1998): Einstellung zu Wald, Holz, Umwelt und Nachhaltigkeitszeichen in Österreich und in Europa: Ergebnisse einer Repräsentativumfrage in Österreich und deren internationaler Vergleich. Schriftenreihe des Instituts für Sozioökonomik der Forst- und Holzwirtschaft, Band 34, Universität für Bodenkultur. Wien
- RAMETSTEINER, Ewald (1999): Results of the consumer survey. In: PAJARI, B.; PECK, T.; RAMETSTEINER, E. (Hrsg.): Potential markets of certified forest products in Europe. EFI Proceedings No. 25, Joensuu, S. 57 - 89
- REGIONALVERBAND NECKAR-ALB (RVNA) (Hrsg.) (2003): Regionales Vermarktungsprojekt rotkernige Buche. Materialien RVNA 1/03. Mössingen
- ROSER, Gudrun (1997): Marktstudie über den Holzabsatz im Südschwarzwald: Teil II: Holzbearbeitende und holzverarbeitende Betriebe. Versuchsbericht 1997/8 der FVA. Freiburg
- RÖSLER, Markus (2003): Aufpreisvermarktung und Naturschutz - Streuobstbau als Trendsetter: Zur Entwicklung neuer Leitbilder im Naturschutz. In: Natur und Landschaft, 78. Jahrgang, Heft 7, S. 295 - 298
- RÜTZEL, Olaf (2003): Kooperationen - Erfolgsfaktor für den mittelständischen Holzhandel. In: Holzzentralblatt (HZB) 129. Jahrgang Nr. 23, S. 363
- SAGL, Wolfgang (1993): Organisation von Forstbetrieben: Grundlagen, Organisation, Führung, Analyse. Hamburg; Berlin: Parey

- SCHADE, Günter; LIEDTKE, Dietmar (2000): Probleme der Regionalvermarktung im Berliner Umland. In: DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (Hrsg.), Schriftreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 94 - 104
- SCHÄPER, Carsten (1996): Entstehung und Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperationen: Möglichkeiten öffentlicher Förderung. Wiesbaden: Gabler
- SCHEUCH, Fritz (1996): Marketing. 5., verb. und erg. Aufl., München: Vahlen
- SCHIERENBECK, Henner (1995): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 12., überarb. Aufl., München: Oldenbourg
- SCHLEICHER, Joachim (2000): Rhönholzveredler. In: NABU Bundesverband; DVL (Deutscher Verband für Landespflege) e.V. (Hrsg.): Holz aus der Region - für die Region. Bonn, S. 28 - 32
- SCHMIDT, Erich; WIRTHGEN, Antje (2000): Verbraucherpräferenzen für „naturschutzgerecht“ erzeugte Lebensmittel aus dem Elbetal in Niedersachsen. In: DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (Hrsg.), Schriftreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 67 - 93
- SCHMITZ, Michael (2000): Ökonomische und ökologische Bewertung regionaler Vermarktungssysteme: Theoretische Grundlagen. In: DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (Hrsg.), Schriftenreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 3 - 18
- SCHNELL, Rainer; HILL, Paul B.; ESSER, Elke (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung. 5., völlig überarb. und erw. Auflage. München; Wien: Oldenbourg
- SCHNELL, Klaus-Dieter; SCHERER, Roland (2002): Zum Cluster wie die Jungfrau zum Kind. In: INSTITUT FÜR ÖFFENTLICHE DIENSTLEISTUNGEN UND TOURISMUS (IDT-HSG) (Hrsg.) (2002): IDT-Blickpunkt, Nr. 6 - Mai 2002, Universität St. Gallen, S. 11 - 12
- SCHWEIGER, Günter; SCHRATTENECKER, Gertraud (1995): Werbung: Eine Einführung. 4., völlig neu bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart; Jena: G. Fischer
- SCHWEPPE-KRAFT, Burkhard (2003): Naturschutz durch Vermarktung naturschutzverträglich erzeugter Güter und Dienstleistungen - ein Überblick zum vorliegenden Schwerpunktheft. In: Natur und Landschaft, 78. Jahrgang, Heft 7, S. 293 - 294
- SAUERBORN, Klaus, TISCHER, Martin; GAITSCH, Regina (1998): Wege zur Nachhaltigkeit in Forst- und Holzwirtschaft: Umweltgerechte Wirtschaftsentwicklung durch Nutzung der Schlüsselressource Holz. Taurusdiskussionspapier Nr. 2, Trier.
- SEINTSCH, Björn (2003a): Stand der Regional- und Buchenrotkernvermarktung. In: REGIONALVERBAND NECKAR-ALB (Hrsg.) (2003): Regionales Vermarktungsprojekt rotkernige Buche. Materialien RVNA 1/03. Mössingen, S. 15 - 33

- SEINTSCH, Björn (2003b): Erzeugerkriterien für regionale Holzprodukte. In: REGIONALVERBAND NECKAR-ALB (RVNA) (Hrsg.) (2003): Regionales Vermarktungsprojekt rotkernige Buche. Materialien RVNA 1/03. Mössingen, S. 45 - 49
- SIEVERDING, Udo (2000): Qualitätssiegel für Holz / Holzprodukte - Sicht der Verbraucherzentrale. In: NABU Bundesverband; DVL (Deutscher Verband für Landespflege) e.V. (Hrsg.): Holz aus der Region - für die Region. Bonn, S. 16 - 19
- SIMONS, Johannes (2000): Ökonomische Bewertung regionaler Vermarktungssysteme bei Fleisch. In: DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (Hrsg.), Schriftenreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 130 - 146
- SPEIDEL, Gerhard (1983): Forstliche Betriebswirtschaftslehre. 2., völlig Neubearb. Aufl., Hamburg; Berlin: Parey
- STEINERT, Jochen (2002): Die regionale Herkunft von Holz als Kaufmotiv. Diplomarbeit, Universität Freiburg (unveröffentlicht)
- SUDA, Michael. (1989): Auswirkungen des Waldsterbens auf Siedlungen, Infrastruktur und den Fremdenverkehr im bayrischen Alpenraum. Deutscher Alpenverein (Hrsg.). München
- SYDOW, Jörg (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler
- TAURUS (1997): Nachhaltige Regionalentwicklung: Herausforderungen und Initiativen aus der Sicht des TAURUS-Instituts. Trier
- TEICHMANN, Wieland (1995): Die Holznot im Spiegel der forstlichen Literatur des 18. und 19. Jahrhunderts. Diplomarbeit, Universität Freiburg (unveröffentlicht)
- TRABOLD, Harald (1999): Gesellschaftliche Auswirkungen internationaler Wirtschaftsentwicklungen. In: Informationen zur politischen Bildung Nr. 263/1999, S. 31 - 41
- TSCHEULIN, Dieter & DAVOINE, Eric (o.J.): Determinanten und Ausdrucksformen von Verbraucher patriotismus für die Erklärung von Konsumentenverhalten im deutsch-französischen Vergleich. Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling, Universität Freiburg (Schweiz) (<http://www.unifr.ch/controlling/kolloquium/Tscheulin-Davoine-Paper.PDF>, Stand: 28.02.2003)
- UNSER WALD (2001): Wohin mit dem Überschuss an CO<sub>2</sub>? 53. Jahrgang Nr. 4, S. 24 - 25
- VOSS, Arend; BECKER, Michel (1987): Zur Anwendung der 'Total Design Methode' (TDM) bei schriftlichen Befragungen von forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben in der Bundesrepublik Deutschland. AFJZ, 158. Jahrgang, 7/8, S. 131 - 136
- WEBER, Hajo; SAURWEIN, Rainer (1998): Der Aufbau von Unternehmensnetzwerken: Chancen und Hemmnisse. Discussion papers Nr. 801. FG Soziologie. Universität Kaiserslautern
- WEBER, Hubertus (2001): Strategische Geschäftsfeldplanung in Unternehmen der Sägeindustrie unter Berücksichtigung der Unternehmensumwelt, insbesondere von Konzentration und Diversifikation. Hamburg: Kovač

- WEBER, Hubertus (2002): Verbundprojekt für Sägewerke im Hochsauerlandkreis. In: Forst und Holz, 57. Jahrgang, Nr. 12, S. 392 - 394
- WEBER, Hubertus; LÜCKGE, Franz-Josef (1996): Analyse und Optimierung der Rundholztransporte aus Rheinland-Pfälzischen Forstämtern. Studie im Auftrag der Landesforstverwaltung Rheinland-Pfalz. Freiburg (unveröffentlicht)
- WEGENER, G.; ZIMMER, B.; FRÜHWALD, A.; SCHARAI-RAD, M. (1997): Ökobilanzen Holz: Fakten lesen, verstehen und Handeln. In: DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR HOLZFORSCHUNG e.V. (Hrsg.) (1997): Informationsdienst Holz. München
- WEIBERT, Wolfgang (1999): Regionale Determinanten der Innovation: eine empirische Analyse. Karlsruher Beiträge zur wirtschaftspolitischen Forschung Bd. 11. Baden-Baden: Nomos
- WIEßBACH, Hans-Jürgen (2000): Kulturelle und sozialanthropologische Aspekte der Netzwerkforschung. In: WEYER, Johannes (Hrsg.) (2000): Soziale Netzwerke: Konzeption und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München, Wien: Oldenbourg, S. 255 - 284
- WEIZÄCKER v., Ernst Ulrich; LOVINS, Amory B.; LOVINS, L. Hunter (1997): Faktor vier: Doppelter Wohlstand - halbiertes Verbrauch; Der neue Bericht an den Club of Rome. München: Droemer Knauer
- WESOLY, Michael (2001): Kriterien für den Einsatz von Wissensmanagementinitiativen zur Bildung und Steuerung interorganisationaler Netzwerke. Diplomarbeit. Technische Universität Berlin (<http://www.wesoly.de/Deutsch/Files/Wissensnetzwerke.pdf>, Stand: 01.07.2002)
- WEYER, Johannes (2000): Zum Stand der Netzwerkforschung in den Sozialwissenschaften. In: WEYER, Johannes (Hrsg.) (2000): Soziale Netzwerke: Konzeption und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München, Wien: Oldenbourg, S. 1 - 34
- WICKE, Lutz; HAASIS, Hans-Dietrich; SCHAFFHAUSEN, Fransjosef; SCHULZ, Werner (1992): Betriebliche Umweltökonomie: Eine praxisorientierte Einführung. München: Vahlen
- WIRTHGEN, Antje; SCHMIDT, E. (2000): Verbraucherpräferenzen für naturschutzgerecht erzeugte Lebensmittel aus dem Elbtal in Niedersachsen. In: DACHVERBAND AGRARFORSCHUNG (Hrsg.), Schriftreihe Agrarspectrum Bd. 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft. Frankfurt, S. 67 - 93
- WIRTHGEN, Bernd; SCHMIDT, Erich; GEWERT, Joachim (1999): Möglichkeiten und Grenzen regionaler Vermarktungskonzepte am Beispiel Minimarkthallen in loser Kooperation mit Verbrauchermärkten und Einkaufszentren. In: LANDWIRTSCHAFTLICHE RENTENBANK (Hrsg.) (1999): Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln. Schriftreihe Bd. 13. Frankfurt am Main, S. 69 - 91
- WÖHE, Günter (1996): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 19., überarb. und erw. Aufl., München: Vahlen
- WÖHE, Günter; DÖRING, Ulrich (2002): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 21., neubearb. Aufl., München: Vahlen

ZENTRALE MARKT- UND PREISBERICHTSSTELLE (ZMP) (2002): ZMP-Marktbilanz: Forst und Holz 2002. Bonn

ZIEGLER, Rolf (1987): Positionen in sozialen Räumen: Die multivariate Analyse multipler Netzwerke. In: KOOLWIJK van, Jürgen; WIEKEN-MAYSER, Maria (Hrsg.) (1987): Techniken der empirischen Sozialforschung: Methoden der Netzwerkanalyse. Band 1: Methoden der Netzwerkanalyse. München: Oldenbourg, S. 64 - 100

## **Anhang I: Interviewleitfaden**



## **Interviewleitfaden Experteninterviews**

### **1. Experte**

#### **1.1. Beruflicher Hintergrund und Initiativenengagement**

- Was ist Ihr beruflicher Hintergrund?
- Weshalb sind Sie in die Initiative beigetreten, engagieren sich?

### **2. Regionale Rahmenbedingungen**

#### **2.1. Regionsdefinition / Wirkungsbereich der Initiative**

- Was ist der Wirkungsbereich und das Wirkungszentrum der Initiativen?

#### **2.2. Regionale Potentiale und Defizite**

- Was sind die bedeutendsten Potentiale und Defizite der Region für eine Steigerung der regionalen Holzverwendung sowie für eine Förderung der regionalen Forst- und Holzwirtschaft?
- Welche überregionalen Faktoren beeinflussen die regionale Forst- und Holzwirtschaft?

#### **2.3. Regionale Bevölkerung / Konsumenten**

- Wie wird die Initiative von der regionalen Bevölkerung wahrgenommen?
- Ist ein Einstellungswandel oder ein verändertes Kaufverhalten feststellbar?

#### **2.4. Allgemeine Branchenstruktur der Region**

- Wie ist die Branche in der Region strukturiert?
- Gibt es Unterschiede zwischen Initiativenmitgliedern und dem regionalen Branchendurchschnitt?

### **3. Beschaffung, Produktion und Absatz der Mitgliedsbetriebe**

#### **3.1. Beschaffungsverhalten der Mitgliedsbetriebe**

- Beschreibung des betrieblichen Beschaffungsverhaltens der Branche?
- Was sind die entscheidenden Kriterien bei der Beschaffung? (z.B. Preis, Qualität)
- Worin liegen die Probleme der Betriebe bei der Beschaffung? (Steigerung regionale Beschaffung)

#### **3.2. Produktion der Mitgliedsbetriebe**

- Welche Produkte werden produziert?
- Mit welcher Technik wird produziert?
- Innovationen: Produktentwicklungen und -weiterentwicklungen?

#### **3.3. Absatzverhalten der Mitgliedsbetriebe**

- Beschreibung des betrieblichen Absatzverhaltens der Branche?
- Was sind die entscheidenden Kriterien des Absatzes? (z.B. Preis, Qualität)
- Worin liegen die wesentlichen Absatzprobleme der Betriebe? (Steigerung regionaler Absatz)

#### **3.4. Marketing der Mitgliedsbetriebe**

- Allgemeine Beschreibung des betrieblichen Marketings?
- Haben die Betriebe spezielle Zielgruppen? (z.B. Präferenzstrategie)
- Welche Kommunikationspolitik betreiben die Betriebe?



### 3.5. Zusammenfassende Betrachtung der betrieblichen Situation der Mitglieder

- Wie stellt sich die wirtschaftliche Situation der Betriebe zusammenfassend dar?
- Was sind zusammenfassend die wichtigsten Probleme der Betriebe?
- Bietet die Initiative für diese Probleme Lösungsansätze für die Mitglieder?
- Worin liegen Chancen und Risiken der Betriebe für die Zukunft?
- Kann die regionale Beschaffung und der regionale Absatz gesteigert werden?

## 4. Zusammenarbeit der Mitgliedsbetriebe

### 4.1. Verhältnis der Mitglieder zu einander

- Wie ist das Verhältnis der Mitgliedsbetriebe zueinander?
- Hat sich das Verhältnis durch die Initiativengründung verändert?

### 4.2. Zwischenbetriebliche Kooperationen

- Finden zwischenbetriebliche Kooperationen zwischen den Mitgliedern statt?

### 4.3. Regionale Produktketten

- Inwieweit bestehen regionale Produktketten zwischen den Mitgliedern bzw. konnten geschlossen werden?

## 5. Initiativenorganisation

### 5.1. Beschreibung der Initiativenorganisation

- Beschreibung der Organisationsstruktur?
- Wie bewältigt die Initiative mit ihren jetzigen Strukturen und Mittel ihre Aufgaben?
- Wo liegen Stärken und Schwächen in diesen Strukturen?
- Ist in Zukunft eine höhere Professionalisierung denkbar / erstrebenswert?

## 6. Initiativenmitgliedschaft

### 6.1. Mitgliedschaft in Initiative allgemein

- Welche Bedingungen bestehen um Initiativenmitglied zu werden?
- Wie war die Mitgliederentwicklung im Zeitverlauf?
- Wer fehlt als Mitglied bzw. Wunschnmitglieder?

### 6.2. Motive, Erwartungen und Zufriedenheit mit der Mitgliedschaft

- Was sind die Motive und Ziele für eine Initiativenmitgliedschaft?
- Welche Erwartungen haben die Mitglieder an die Initiative?
- Wie ist die Zufriedenheit einzuschätzen?

### 6.3. Engagement, Kosten und Aufwand der Mitglieder

- Wie aktiv engagieren sich die Mitglieder an der Initiative?
- Gibt es Unterschiede beim Engagement?
- Welchen personellen, materiellen und finanziellen Aufwand haben die Mitglieder?
- Laufende Kosten oder Aufwendungen für Einzelmaßnahmen?



## **7. Ziele, Strategien und Instrumente der Initiative**

### 7.1. Initiativziele

- Was sind die Ziele/Oberziele?
- Gibt es Zielkonflikte bzw. eine Zielhierarchie der Initiative?
- Sind die Initiativziele mit den Zielen der einzelnen Betriebe der Branche deckungsgleich?

### 7.2. Strategien

- Gibt es eine übergeordnete, allgemeine Strategie?
- Welche Strategien werden für welche Ziele verfolgt?

### 7.3. Instrumente

- Welche Instrumente/Maßnahmen werden von der Initiative durchgeführt?

## **8. Initiativenwirkungen und Nutzen der Mitgliedschaft**

### 8.1. Wirkungen der Initiative

- Welche Erfolge hatten die eingesetzten Instrumente/Maßnahmen der Initiative?
- Welche Wirkungen sind auf betrieblicher Ebene zu beobachten?
- Welche sonstigen Wirkungen der Initiative sind zu beobachten

### 8.2. Nutzen der Initiativenmitgliedschaft

- Welcher Nutzen entsteht den Mitglieder durch die Initiativenmitgliedschaft?
- Können die Betriebe diesen Nutzen ermitteln (qualitativ – quantitativ)?

## **Anhang II: Betriebsbefragung**

INSTITUT FÜR FORSTPOLITIK  
ARBEITSBEREICH MARKT UND MARKETING  
BERTOLDSTRASSE 17, D-79085 FREIBURG I.B.R.

INSTITUT FÜR FORSTPOLITIK

Arbeitsbereich Markt und Marketing

TELEFON 0761/203-3707  
TELEFAX 0761/203-3729  
E-MAIL Markt.Marketing@

Betr.: Studie "Steigerung der regionalen Holzverwendung"

Sehr geehrte Damen und Herren,

unser Arbeitsbereich untersucht "Neue Möglichkeiten zur Steigerung der regionalen Holzverwendung in Baden-Württemberg". Dafür haben wir beispielhaft die Regionen "Südschwarzwald" und "Bodensee-Oberschwaben" ausgewählt. Unsere Studie wird im Rahmen des Programms BW-PLUS aus Mitteln der Landesregierung Baden-Württemberg finanziert.

Unsere zentralen Fragestellungen sind: Welche Erfolgsaussichten hat das Konzept, die Verwendung von Holzprodukten aus der Region in der Region zu erweitern? Stellt eine intensivere Zusammenarbeit von Betrieben aus Forst- und Holzwirtschaft und anderen Branchen ein ausbaufähiges Potential dar? Welche Ansätze gemeinschaftlicher Werbung sind erfolgversprechend? Ihre Erfahrungen und Einschätzungen wären in diesem Zusammenhang ausserordentlich hilfreich.

Wir befragen Betriebe aus Forst- und Holzwirtschaft sowie weitere Betriebe, die auf die Holzverwendung Einfluß nehmen. Unseren Fragebogen verschicken wir an zwei Gruppen von Betrieben: Zum einen an alle Betriebe, die sich in den vergangenen sechs Jahren in der "Holzkette Schwarzwald e. V." oder im "BUND-Projekt heimisches Holz" engagiert haben; zum anderen an eine etwa gleich große Gruppe weiterer Betriebe, die wir nach dem Zufallsprinzip ausgewählt haben.

Sie alle bitten wir sehr herzlich, unseren Fragebogen zu beantworten und damit neue Ansätze zur Förderung der regionalen Holzverwendung für kleine und mittelgroße Betriebe in Baden-Württemberg aufzuzeigen. Gern stellen wir Ihnen eine Zusammenfassung der Erhebungsergebnisse zur Verfügung. Die Ergebnisse der Studie werden wir in der Fachpresse veröffentlichen sowie gezielt allen daran interessierten Organisationen im Bundesland zur Verfügung stellen.

Selbstverständlich werden Ihre Angaben absolut vertraulich behandelt und anonymisiert so ausgewertet, dass keinerlei Rückschlüsse auf Einzelbetriebe möglich sind. Die Numerierung der Fragebögen dient uns ausschließlich dazu, einen Überblick über den Rücklauf zu erhalten. Weitere Fragen beantwortet Ihnen gern der zuständige Projektbearbeiter, Diplom-Forstwirt Björn Seintsch (Telefon 0761-203-3731 oder E-mail: [bjoern.seintsch@uni-freiburg.de](mailto:bjoern.seintsch@uni-freiburg.de)).

Wir wären Ihnen sehr dankbar, wenn Sie den Fragebogen im beigefügten frankierten Umschlag bis zum **15. Februar 2002** an uns zurücksenden würden.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Michel Becker

Diplom-Forstwirt Björn Seintsch



# **Neue Möglichkeiten zur Steigerung der regionalen Holzverwendung**

Eine Betriebsbefragung zu neuen Ansätzen  
zur Förderung der Holzverwendung in der Region

Albert-Ludwigs-Universität Freiburg  
Institut für Forstpolitik  
Arbeitsbereich Markt und Marketing  
Bertoldstraße 17  
79085 Freiburg i. Br.



## Erklärungen zum Fragebogen

- Ziel dieser Befragung ist es, Möglichkeiten zur Steigerung der Holzverwendung auf regionaler Ebene zu ermitteln. Im Mittelpunkt unseres Interesses stehen dabei die Produktgruppen **Holzbau**, **Möbelbau** und **Holzenergie**. Um diese Produktgruppen abbilden zu können, befragen wir Betriebe aus den Branchen: „Forstbetriebe“, „Sägewerke / Holzbearbeiter“, „Zimmereien / Holzbau“, „Schreinereien / Innenausbau“, „Planer (Architekten / Bauingenieure)“ und „Holz-Energie / Heizungsbau“.
- In einem gesonderten Teil richten wir Fragen an Mitglieder der „**Holzkette Schwarzwald e.V.**“ und Kooperationspartner des BUND-Projektes „**Projekt heimisches Holz**“.
- Unter „**Holzprodukten**“ werden in dieser Befragung sämtliche von Ihnen produzierten, be- oder verarbeiteten Güter aus Holz verstanden (z.B.: Rundholz, Schnittholz, Holzbauelemente, Holzmöbel). Als „**Holzdienstleistungen**“ werden sämtliche nicht materiellen Leistungen verstanden, die mit Holz in Verbindung stehen (z.B.: Holzernte, Holzbauplanung, Installation von Holz-Heizungsanlagen).
- Zur Beantwortung von Fragen, bei denen Sie um eine Einschätzung gebeten werden, sind Skalen von „1“ bis „5“ vorgegeben. „1“ steht dabei immer für den höchsten / positivsten und „5“ für den niedrigsten / negativsten Wert (Ähnlich den Schulnoten von Note 1 bis Note 6). Wenn Sie zu einzelnen Fragen keine Einschätzung vornehmen können, kreuzen Sie bitte „Weiß nicht“ an.

Beispiel für eine solche Antwortskala:  
(1: *sehr zufrieden* – 5: *sehr unzufrieden*)

- Zufriedenheit.....

1	2	3	4	5	Weiß nicht

- Da Betriebe aus unterschiedlichen Branchen mit einem einheitlichen Fragebogen befragt werden, bitten wir um Ihr Verständnis, wenn einzelne Fragen für Ihre Branche unübliche Formulierungen enthalten.
- Wir haben in diese Befragung entsprechende Filterfragen eingebaut, nach denen viele Einzelfragen und Fragekomplexe übersprungen werden können, wenn diese nicht auf Ihren Betrieb zutreffen. **Für die meisten Betriebe dürfte sich der Fragebogen deshalb deutlich verkürzen.** Die Beantwortung des Fragebogens wird ca. **30 Minuten** Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Mitglieder der „Holzkette Schwarzwald e.V.“ und Kooperationspartner des „Projekt heimisches Holz“ bitten wir, für den gesonderten Fragebogenteil zusätzliche **10 Minuten** einzuplanen.

Bei Rückfragen steht Ihnen der Projektbearbeiter gerne zur Verfügung:

**Björn Seintsch (Dipl. Forstwirt)**

Tel.: 0761 / 203-3731

E-mail: [Bjoern.Seintsch@ifp.uni-freiburg.de](mailto:Bjoern.Seintsch@ifp.uni-freiburg.de)

**Bitte bedenken Sie: Sie tragen mit Ihren Erfahrungen und Einschätzungen zur Entwicklung neuer Ansätze zur Förderung der Holzverwendung bei! Die Ergebnisse werden Ihnen auf Wunsch persönlich zur Verfügung gestellt.**



Ihr Betrieb wurde durch eine Zufallsauswahl aus unserer Adreßdatei für die Gruppe „Sägewerke / Holzbearbeiter“ ermittelt. Zu dieser Gruppe rechnen wir:

- **Sägewerke**
- **Andere Holzhalbwarenhersteller**

Ist eine Zuordnung Ihres Betriebes zur Gruppe „Sägewerke/Holzbearbeiter“ richtig?

- Nein
- Ja

**Wenn NEIN, bitte senden Sie den Fragebogen in dem beigelegten Antwortkuvert unausgefüllt zurück, da uns dann bei unserer Auswahl ein Irrtum unterlaufen ist.**

## 1. Einleitungsfragen

1.1. Wünschen Sie eine Zusammenfassung der Befragungsergebnisse?

(Wenn JA, geben Sie eine Fax-Nummer oder E-Mail-Adresse an. Sie bekommen eine Ergebniszusammenfassung unmittelbar nach der Auswertung zugesandt, soweit Sie uns einen vollständig ausgefüllten Fragebogen zur Verfügung gestellt haben.)

- Nein, ich wünsche keine Zusammenfassung
- Ja, ich wünsche eine Ergebniszusammenfassung an die unten genannte Anschrift:

• z. Hd. Herrn/Frau.....

• Fax-Nummer:.....

• E-Mail-Adresse:.....

1.2. Sind Sie Mitglied der „Holzkette Schwarzwald e.V.“ oder waren Sie Kooperationspartner des BUND-Projektes „Projekt heimisches Holz“?

- Nein
- Ja, Kooperationspartner des „Projekt heimisches Holz“
- Ja, Mitglied der „Holzkette Schwarzwald e.V.“

**Wenn Sie Mitglied der „Holzkette Schwarzwald e.V.“ oder Kooperationspartner des BUND-Projektes „Projekt heimisches Holz“ sind/waren, beantworten Sie bitte auch die Zusatzantworten auf einige Fragen, auf die mit „Nur für Mitglieder“ hingewiesen wird.**

## 2. Region und Regionalwirtschaft

2.1. Wie nennen Sie die „Region“, in der Sie leben und arbeiten?

.....

2.2. Bis zu welcher Entfernung um Ihren Wohnsitz und Arbeitsort reicht diese Region?

- Region reicht bis .....
- Weiß nicht

< 10 km	11-25 km	26-50 km	51- 100 km	101- 200 km	> 200 km



2.3. Bis zu welcher Entfernung von Ihrem Betriebsstandort sind Sie im Rahmen Ihrer beruflichen Tätigkeit überwiegend aktiv?

< 10 km	11-25 km	26-50 km	51-100 km	101-200 km	> 200 km

- Berufliche Tätigkeit bis.....
- Weiß nicht

2.4. Die nachfolgende Auflistung benennt regionale Faktoren, denen ein Einfluß auf die regionale Holzverwendung unterstellt werden kann. Bitte bewerten Sie, ob diese Faktoren in Ihrer Region „stark“ oder „schwach“ ausgeprägt sind?

(1: sehr große Stärke – 5: sehr große Schwäche)

	1	2	3	4	5	Weiß nicht
• Möglichkeiten zur nachhaltigen Steigerung der Holznutzung durch die Forstbetriebe.....						
• Qualität des Rundholzes und produzierter Holzprodukte aus der Region.....						
• Regionale Holzverwendungstradition (Holzbau, Brennholzverwendung).....						
• Leistungsfähigkeit der Betriebe, die sich mit Holz befassen (Know-how, Produktionskapazitäten, Innovation) .....						
• Große Anzahl und Dichte der Betriebe in der Region, die sich mit Holz befassen .....						
• Sämtliche für Holzverwendung gebräuchliche Holzprodukte können in der Region hergestellt werden.....						
• Kommunikation zwischen Betrieben, die sich mit Holz befassen .....						
• Kooperation zwischen Betrieben, die sich mit Holz befassen .....						
• Marketing der Betriebe und Branchen, die sich mit Holz befassen.....						
• Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Holzwirtschaft gegenüber Holzanbietern von außerhalb der Region.....						
• Umfang der Nachfrage der regionalen Bevölkerung nach Holzprodukten aus der Region.....						
• Wissensstand der regionalen Bevölkerung zu Holz und Holzverwendung .....						
• Einstellung der regionalen Bevölkerung gegenüber Holz und Holzverwendung .....						
• Regionale Akteure, die sich für die Holzverwendung einsetzen.....						
• Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften für Betriebe, die sich mit Holz befassen.....						
• Kaufkraft der regionalen Bevölkerung.....						
• Bautätigkeit in der Region .....						
• Tourismus in der Region.....						
• Geographische Lage der Region .....						
• Regionale Wirtschaftsförderung und -entwicklung .....						
Sonstige aus Ihrer Sicht wichtige Faktoren:						
• .....						



### 3. Allgemeiner betrieblicher Teil

3.1. Wie viele Beschäftigte hatte Ihr Betrieb 1996 und 2001?

	Anzahl 1996	Anzahl 2001
• Beschäftigte des Betriebes .....		

3.2. Haben sich die Bemühungen Ihres Betriebs um eine umweltschutzorientierte Betriebsführung 2001 im Vergleich zu 1996 verändert?

(1: stark zugenommen – 5: stark abgenommen)

	1	2	3	4	5	Weiß nicht
• Bemühungen umweltschutzorientierte Betriebsführung.....						

3.3. Wie würden Sie die wirtschaftliche Situation Ihres Betriebes in den Jahren 1996 und 2001 einschätzen?

(1: sehr gut – 5: sehr schlecht)

	1	2	3	4	5	Weiß nicht
• Wirtschaftliche Situation des Betriebes 1996 .....						

	1	2	3	4	5	Weiß nicht
• Wirtschaftliche Situation des Betriebes 2001 .....						

### 4. Betriebliche Beschaffung

4.1. Werden von Ihrem Betrieb „Holzprodukte“ beschafft?

(„Holzprodukte“: bspw. Rundholz, Schnittholz oder Holzbaulemente)

- Nein
- Ja

Wenn NEIN, bitte weiter zum Frage 5.1. („Werden von Ihrem Betrieb „Holzprodukte“ abgesetzt?“), Seite 4.

4.2. Wie hoch war die Gesamtmenge der von Ihnen beschafften „Holzprodukte“ im Jahr 2001?

	Gesamtmenge 2001
• Gesamtmenge beschaffte „Holzprodukte“ 2001 .....	m <sup>3</sup>
<input type="radio"/> Weiß nicht	

4.3. Hat sich die Gesamtmenge Ihrer beschafften „Holzprodukte“ im Jahr 2001 im Vergleich zu 1996 verändert?

- Nein, gleich geblieben
- Ja, Zunahmen um: .....%
- Ja, Abnahme um: .....%
- Weiß nicht



4.4. In welcher Entfernung von Ihrem Betriebsstandort haben Sie Ihre „Holzprodukte“ 2001 anteilig beschafft?

(Bitte schätzen Sie, wie sich Ihre Beschaffung von „Holzprodukten“ prozentual nach Entfernungsklassen im Jahr 2001 verteilt hat. Bspw.: 40% bis 10 km und 60% zwischen 11 - 25 km.)

< 10 km	11-25 km	26-50 km	51-100 km	101-200 km	> 200 km

- Verteilung (%) Beschaffung „Holzprodukte“ 2001 .....
- Weiß nicht

4.5. Haben sich die durchschnittlichen Beschaffungsentfernungen für „Holzprodukte“ im Jahr 2001 im Vergleich zu 1996 verändert?

- Nein, gleich geblieben
- Ja, Zunahmen um: .....km
- Ja, Abnahme um: .....km
- Weiß nicht

4.6. Wie viele Lieferanten für „Holzprodukte“ hatten Sie 2001?

(Nur für Mitglieder: Bitte geben Sie zusätzlich in der rechten Spalte an, wie viele Ihrer Lieferanten Initiativmitglieder sind bzw. ebenfalls waren.)

Gesamtanzahl Lieferanten	Anzahl Mitglieder

- Anzahl Lieferanten 2001 .....
- Weiß nicht

4.7. Zu welchem Anteil haben Sie Holzprodukte beschafft, die Sie in Ihrem Betrieb durch Be- und Verarbeitung weiterveredelt haben („Verarbeitungsware“) und zu welchem Anteil solche, die Sie ohne nennenswerte Weiterveredelung weiterverkauft haben („Handelsware“)?

(Geben Sie das prozentuale Verhältnis zwischen „Verarbeitungsware“ und „Handelsware“ an.)

„Verarbeitungsware“	„Handelsware“
%	%

- Anteil „Verarbeitungsware“ und „Handelsware“ .....

## 5. Betrieblicher Absatz

5.1. Werden von Ihrem Betrieb „Holzprodukte“ abgesetzt?

- Nein
- Ja

Wenn NEIN, bitte weiter mit Frage 5. 8. („Werden von Ihrem Betrieb „Holzdienstleistungen“ abgesetzt?“), Seite 5.

5.2. Wie hoch war der Umsatz, den Ihr Betrieb mit „Holzprodukten“ 2001 erzielt hat?

Erzielter Umsatz „Holzprodukte“
DM

- Erzielter Umsatz mit „Holzprodukten“ 2001 .....
- Weiß nicht



5.3. Wie hoch war die Gesamtmenge der von Ihnen abgesetzten „Holzprodukte“ im Jahr 2001?

Absatzmenge „Holzprodukte“
m <sup>3</sup>

- Gesamtmenge Absatz „Holzprodukte“ 2001 .....
- Weiß nicht

5.4. Hat sich Ihr mit „Holzprodukten“ erzielter Umsatz im Jahr 2001 im Vergleich zu 1996 verändert?

- Nein, ist gleich geblieben
- Ja, Zunahme um: .....%
- Ja, Abnahme um: .....%
- Weiß nicht

5.5. In welcher Entfernung von Ihrem Betriebsstandort haben Sie „Holzprodukte“ abgesetzt?

(Bitte schätzen Sie die prozentuale Verteilung Ihres Absatzes von „Holzprodukten“ im Jahr 2001. Bspw.: 40% bis 10 km und 60% zwischen 11 - 25 km.)

< 10 km	11-25 km	26-50 km	51- 100 km	101- 200 km	> 200 km

- Verteilung (%) Absatz „Holzprodukte“ 2001 .....

5.6. Hat sich die durchschnittliche Absatzentfernung Ihres Betriebes für „Holzprodukte“ im Jahr 2001 gegenüber 1996 verändert?

- Nein, gleich geblieben
- Ja, Zunahmen um: .....km
- Ja, Abnahme um: .....km
- Weiß nicht

5.7. Wie viele Kunden für „Holzprodukte“ hatten Sie 2001?

(Nur für Mitglieder: Bitte geben Sie in der rechten Spalte an, wie viele Ihrer Gesamtkunden ebenfalls Initiativenmitglieder sind bzw. waren)

Gesamtanzahl Kunden	Anzahl Mitglieder

- Anzahl Kunden 2001 .....
- Weiß nicht

5.8. Werden von Ihrem Betrieb „Holzdienstleistungen“ abgesetzt?

(„Holzdienstleistungen“: bspw.: Holzernte, Holzbauplanung, Installation von Holz- Heizungsanlagen)

- Nein
- Ja

Wenn NEIN, bitte weiter mit Frage 5. 14. („Wie hat sich Ihr Absatz prozentual auf die nachfolgend aufgeführten Kundengruppen 2001 verteilt?“), Seite 7.



5.9. Wie hoch war der Umsatz, den Ihr Betrieb mit „Holzdienstleistungen“ 2001 erzielt hat?

<b>Erzielter Umsatz „Holzdienstleistungen“</b>
DM

- Erzielter Umsatz mit „Holzdienstleistungen“ 2001 .....
- Weiß nicht

5.10. Hat sich Ihr mit „Holzdienstleistungen“ erzielter Umsatz im Jahr 2001 im Vergleich zu 1996 verändert?

- Nein, ist gleich geblieben
- Ja, Zunahmen um: .....%
- Ja, Abnahme um: .....%
- Weiß nicht

5.11. In welcher Entfernung von Ihrem Betriebsstandort haben Sie „Holzdienstleistungen“ abgesetzt?

(Bitte schätzen Sie die prozentuale Verteilung Ihres Absatzes von „Holzdienstleistungen“ im Jahr 2001. Bspw.: 40% bis 10 km und 60% zwischen 11 - 25 km.)

< 10 km	11-25 km	26-50 km	51-100 km	101-200 km	> 200 km

- Verteilung (%) Absatz „Holzdienstleistungen“ 2001 .....

5.12. Hat sich die durchschnittliche Absatzentfernung Ihres Betriebes für „Holzdienstleistungen“ im Jahr 2001 gegenüber 1996 verändert?

- Nein, gleich geblieben
- Ja, Zunahmen um: .....km
- Ja, Abnahme um: .....km
- Weiß nicht

5.13. Wie viele Kunden für „Holzdienstleistungen“ hatten Sie 2001?

(Nur für Mitglieder: Bitte geben Sie in der rechten Spalte an, wie viele Ihrer Gesamtkunden ebenfalls Initiativenmitglieder sind bzw. waren)

Gesamtanzahl Kunden	Anzahl Mitglieder

- Anzahl Kunden 2001 .....
- Weiß nicht



5.14. Wie hat sich Ihr Absatz von „Holzprodukten“ und/oder „Holzdienstleistungen“ prozentual auf die nachfolgend aufgeführten Kundengruppen 2001 verteilt?

**Kundengruppen:**

- Zimmereien/Holzbau .....
- Sonstige Bauwirtschaft .....
- Zellstoffindustrie/Plattenhersteller .....
- Holz-/Baustoffhandel .....
- Schreinereien /Innenausbau .....
- Privatkunden .....
- Andere Sägewerke .....
- Sonstige .....

Anteil 2001
%
%
%
%
%
%
%
%

5.15. Welchen Anteil hatten die nachfolgenden Produktgruppen an Ihrem Absatz von „Holzprodukten“ und/oder „Holzdienstleistungen“ 2001?

**Produktgruppen:**

- Listenbauholz .....
- Leinbinder/KVH .....
- Holzbauelemente .....
- Blockware .....
- Sonstiges .....

Anteil 2001
%
%
%
%
%

## 6. Regionales Wirtschaften

6.1. Bis zu welcher Entfernung von Ihrem Betriebsstandort würden Sie von „regional“ bei Beschaffung und Absatz sprechen?

- „Regional“ ist bis: .....km
- Weiß nicht

6.2. Was hindert Sie daran, verstärkt regional zu beschaffen und abzusetzen?  
 (Mehrfachnennungen möglich.)

**Im Bereich der Beschaffung:**

- Keine Hindernisse
- Regionale Lieferanten fehlen (erforderliche Produkte u. Dienstleistungen werden nicht angeboten)
- Unzureichende Qualitäten der regionalen Produkte und Dienstleistungen
- Regional angebotene Liefermengen sind zu gering
- Höhere Kosten (Regionale Anbieter sind zu teuer)
- Unzureichende Lieferfähigkeit regionaler Zulieferer
- Fehlende innerbetriebliche Voraussetzungen (bspw. fehlende Lagerungskapazitäten)
- Größeres Risiko
- Sonstiges:  
 .....
- Weiß nicht



**Im Bereich des Absatzes:**

- Keine Hindernisse
- Fehlen von regionalen Abnehmern (Angebotene Produkte und Dienstleistungen werden in der Region selbst nicht nachgefragt)
- Fehlende regionale Mengennachfrage
- Qualitätsansprüche regionaler Abnehmer
- Geringere Erlöse
- Persönlicher Zeitaufwand steht nicht im Verhältnis zum finanziellen Ertrag
- Fehlende innerbetriebliche Voraussetzungen
- Größeres Risiko
- Sonstiges: .....
- Weiß nicht

6.3. Wie beurteilen Sie die Möglichkeiten Ihres Betriebes seine Beschaffung und seinen Absatz „regional“ zu steigern?

(1: sehr gut – 5: sehr schlecht)

**Im Bereich der Beschaffung:**

- Steigerung der „regionalen“ Beschaffung.....

1	2	3	4	5	Weiß nicht

**Im Bereich des Absatz:**

- Steigerung des „regionalen“ Absatzes .....

1	2	3	4	5	Weiß nicht

**7. Marketing und Absatzförderung**

7.1. Wie hoch würden Sie den Umfang ihrer Marketing-Bemühungen im Vergleich zu anderen Betrieben Ihrer Branche 1996 und 2001 einschätzen?

(1: sehr hoch – 5: sehr gering)

- Betriebliches Marketing-Engagement 1996.....

1	2	3	4	5	Weiß nicht

- Betriebliches Marketing-Engagement 2001.....

1	2	3	4	5	Weiß nicht

7.2. Welche Bedeutung messen Sie Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für den Absatzserfolg Ihres Betriebes bei?

(1: sehr große Bedeutung – 5: sehr gering Bedeutung)

- Bedeutung von Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für den Absatzserfolg des Betriebes.....

1	2	3	4	5	Weiß nicht

7.3. Welche Zielgruppen hatte Ihr Betrieb bei seinen Marketing-Bemühungen?

(Mehrfachnennungen möglich.)

- Keine Zielgruppen
- Bestehende Kunden und Abnehmer des Betriebes
- Zukünftige Kunden und Abnehmer des Betriebes
- Die breite Öffentlichkeit in der Region
- Wichtige Entscheidungsträger und Meinungsbildner für die Holzverwendung
- Sonstige Zielgruppen: .....



7.4. Wie aktiv engagieren Sie sich in Ihrem regionalen Branchenverband?

(1: sehr hohes Engagement – 5: sehr geringes Engagement)

	1	2	3	4	5	Weiß nicht
• Engagement im regionalen Branchenverband .....						
○ Entfällt, es existiert kein regionaler Branchenverband						

7.5. Hat sich Ihr Betrieb an gemeinschaftlichen Marketing-Maßnahmen Ihres regionalen Branchenverbandes im Zeitraum von 1996 bis 2001 beteiligt?

(Nur für Mitglieder: Bitte geben Sie zusätzlich in der Spalte „Initiative“ an, ob Sie sich an entsprechenden Marketing-Maßnahmen der Initiative beteiligt haben.)

	Branchenverband		Initiative	
	Nein	Ja	Nein	Ja
• Maßnahmen der „Gemeinschaftswerbung“ .....				
Beispiele hierfür:				
- Gemeinschaftsanzeigen in Zeitungen, Wochenblättern				
- Erstellung und Verteilung gemeinsamer Herstellerlisten				
- Gemeinsame Internet-Präsenz				

	Branchenverband		Initiative	
	Nein	Ja	Nein	Ja
• Maßnahmen der „Gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit“ .....				
Beispiele hierfür:				
- Gemeinsame Pressemitteilungen				
- Veröffentlichung einer eigenen Zeitschrift (z.B. „Holzbörse“)				
- Gemeinsamer „Tag der offenen Tür“				
- Ausrichtung von Informationsveranstaltungen, Workshops				

	Branchenverband		Initiative	
	Nein	Ja	Nein	Ja
• „Gemeinschaftliche Messeauftritte und Ausstellungen“ .....				
Beispiele hierfür:				
- Gemeinschaftsstände auf Messen				
- Organisationen eigener Messen				
- Organisation von Ausstellungen zum Thema „Holz“				

7.6. In einigen Regionen Deutschlands wurde die branchenübergreifende Zusammenarbeit der forst- und holzwirtschaftlichen Betriebe und weiterer Akteure als unzureichend empfunden, weshalb sich neuartige branchenübergreifende Organisationen gebildet haben. In welchem Maße sehen Sie solche Organisationen in Ihrer Region als notwendig an?

(1: sehr große Notwendigkeit – 5: sehr geringe Notwendigkeit)

	1	2	3	4	5	Weiß nicht
• Branchenübergreifende regionale Organisationen .....						

7.7. Konnten Sie im Zeitraum von 1996 bis 2001 Veränderungen bei der Bevölkerung zu Gunsten oder zu Ungunsten von Holzverwendung in Ihrer Region beobachten?

(1: erhebliche Verbesserung / Zunahme – 5: erhebliche Verschlechterung / Abnahme)

	1	2	3	4	5	Weiß nicht
• Informationsstand der Bevölkerung zu Holz und Holzverwendung .....						
• Image von Holzprodukten im Vergleich zu Nichtholzprodukten .....						



	1	2	3	4	5	Weiß nicht
• Image forst- und holzwirtschaftlicher Betriebe bei der regionalen Bevölkerung .....						
• Anzahl der Anfragen an Ihren Betrieb nach Informationen zu „Holzprodukten“ und „Holzdienstleistungen“ .....						
• Umfang der Nachfrage nach „Holzprodukten“ und „Holzdienstleistungen“ aus der Region .....						
• Anteil der Holzverwendung bei allen Neubauten in der Region .....						
• Anteil der Neubauten in reiner Holzbauweise (Holzhäuser) in der Region .....						
• Umfang der energetischen Verwendung von Holz in der Region .....						
• Umfang der Nachfrage nach rotkernigem Buchenholz in der Region .....						
Sonstige beobachtete Veränderungen:						
• .....						

7.8. Bitte geben Sie an, auf wessen Marketing-Bemühungen Sie etwaige positive Einstellungs- und Verhaltensänderung in den letzten 6 Jahren zurückführen.

(Falls Ihnen einige der nachfolgend aufgeführten Organisationen unbekannt sein sollten, kreuzen Sie bitte die Spalte „unbekannt“ an.)

(1: sehr großen Anteil – 5: sehr geringer Anteil)

	Unbekannt	1	2	3	4	5	Weiß nicht
Anteil der Marketing-Bemühungen ...							
• ... der Einzelbetriebe .....							
• ... Ihres regionalen Branchenverbandes .....							
• ... der „Holzkette Schwarzwald e.V.“ .....							
• ... des „Projekts heimisches Holz“ .....							
• ... der Landesforstverwaltung .....							
• ... Ihres Landes(branchen-)verbandes .....							
• ... „Arbeitsgemeinschaft Holz e.V.“ (ArGe Holz) .....							
• ... des „Holzabsatzfonds“ (HAF) .....							
• ... Ihres Bundes(branchen-)verbandes .....							
Sonstige aus Ihrer Sicht relevanten Organisationen:							
• .....							

7.9. Für wie werbewirksam erachten Sie folgende Aussagen über Holzprodukte bei der regionalen Bevölkerung?

(1: sehr hohe Werbewirksamkeit – 5: sehr gering Werbewirksamkeit)

Das Holzprodukt ...	1	2	3	4	5	Weiß nicht
• ... ist gesundheitsverträglich (z.B. Wohngesundheit) .....						
• ... stammt aus nachhaltiger Forstwirtschaft .....						
• ... fördert Klimaschutz (CO <sub>2</sub> -Speicherung) .....						
• ... hat gutes Design / gute Architektur .....						
• ... wurde nur über kurze Wege transportiert .....						



**Das Holzprodukt ...**

- ... ist aus der Region (gesicherter Herkunftsnachweis).....
  - ... es besteht guter Service, da Ansprechpartner nah ist.....
  - ... ist besonders energiesparend.....
  - ... ist typisch (traditionell) für die Region.....
  - ... fördert naturnahe Waldbewirtschaftung in der Region ..
  - ... ist preisgünstig .....
  - ... erhält regionale Arbeitsplätze .....
  - ....ist qualitativ hochwertig und langlebig .....
- Sonstige werbewirksame Aussagen:

1	2	3	4	5	Weiß nicht

- .....

7.10. Wird von Ihrem Betrieb „Regionalität“ als Werbeargument für die Vermarktung Ihrer „Holzprodukte“ verwendet?

- Nein
- Ja
- Entfällt, Betrieb vermarktet keine „Holzprodukte“
- Weiß nicht

**8. Beziehungen zu anderen Betrieben**

8.1. Zu wie vielen Betrieben aus den nachfolgend aufgeführten Branchen haben Sie gute persönliche Beziehungen?

**(Anmerkung: In diesem Zusammenhang sind „Beziehungen“ gemeint, die für Ihre Betriebsführung wichtig sind oder wichtig sein könnten. Nur für Mitglieder: Bitte geben Sie in der rechten Spalte an, wie viele dieser Betriebe ebenfalls Initiativenmitglieder sind.)**

- Forstbetriebe .....
  - Sägewerke / Holzbearbeiter .....
  - Holzhandel .....
  - Zimmereien/Holzbau .....
  - Schreinereien /Innenausbau .....
  - Planer (Architekten, Bauingenieure).....
  - Holz-Energie/Heizungsbauer .....
- Sonstige für Sie wichtige Betriebe:
- .....
  - Weiß nicht

Anzahl Betriebe	Anzahl Mitglieder

8.2. Wie weit sind die Betriebe, zu denen Sie gute persönliche Beziehungen unterhalten, durchschnittlich von Ihrem Betriebsstandort entfernt?

**(Bitte geben Sie nur einen Durchschnittswert aus der Summe aller Entfernungen an.)**

- Durchschnittliche Entfernung der Betriebe.....
- Weiß nicht

< 10 km	11-25 km	26-50 km	51-100 km	101-200 km	> 200 km



8.3. Wie wichtig sind diese Beziehungen für eine erfolgreiche Führung Ihres Betriebes?  
 (1: *sehr wichtig* – 5: *sehr unwichtig*)

	1	2	3	4	5	Weiß nicht
• Wichtigkeit für erfolgreiche Betriebsführung.....						

## 9. Zwischenbetriebliche Kooperationen

9.1. In welchem Maße stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen zu zwischenbetrieblichen Kooperationen zu?

(1: *stimme voll zu* – 5: *lehne voll ab*)

	1	2	3	4	5	Weiß nicht
• Durch Kooperationen erreichen die Beteiligten gemeinsam einen größeren Nutzen als alleine .....						
• Kooperationen schränken unternehmerische Entscheidungs- und Handlungsfreiheiten zu stark ein.....						
• Nur Betriebe mit akuten wirtschaftlichen Problemen kooperieren .....						

9.2. Wurden von Ihrem Betrieb in der Vergangenheit Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Betrieben geprüft?

- Nein
- Ja
- Weiß nicht

9.3. Besteht zum jetzigen Zeitpunkt zwischen Ihrem Betrieb und anderen Betrieben eine zwischenbetriebliche Kooperation?

- Nein
- Ja, Kooperation besteht seit: ..... Jahr
- Weiß nicht

Wenn Sie bei dieser Frage NEIN angegeben haben, bitte weiter zum Frage 10.1. („Sind Sie Mitglied in der „Holzkette Schwarzwald e.V.“ oder waren Sie Kooperationspartner des BUND-Projektes „Projekt heimisches Holz?“), Seite 14.

9.4. Mit wie vielen Betrieben aus den nachfolgenden Branchen besteht eine Kooperation?  
 (**Nur für Mitglieder:** Bitte geben Sie in der rechten Spalte „Mitglieder“ an, wie viele dieser Betriebe ebenfalls Initiativenmitglieder sind.)

	Anzahl Betriebe	Anzahl Mitglieder
• Forstbetriebe .....		
• Sägewerke / Holzbearbeiter .....		
• Holzhandel .....		
• Zimmereien/Holzbau .....		
• Schreinereien /Innenausbau .....		
• Planer (Architekten, Bauingenieure).....		
• Holz-Energie/Heizungsbauer .....		
Sonstige für Sie wichtige Betriebe:		
• .....		



9.5. Wie weit sind die Betriebe mit denen Sie kooperieren durchschnittlich von Ihrem Betriebsstandort entfernt?  
 (Bitte geben Sie bei mehreren Kooperationspartnern einen Durchschnittswert aus der Summe aller Entfernungen an.)

< 10 km	11-25 km	26-50 km	51-100 km	101-200 km	> 200 km

- Durchschnittliche Entfernung der Kooperationspartner .....
- Weiß nicht

9.6. Wie haben Sie Ihren Kooperationspartner kennengelernt?

- Durch bestehende Geschäftsbeziehungen
- Begegnungen auf Fachtagungen, Messen, Verbands-/Innungsveranstaltungen
- Durch spezielle „Kooperationsbörse“ (bspw. veranstaltet durch die IHK)
- Veranstaltungen der „Holzkette Schwarzwald e.V.“
- Veranstaltungen des „Projekts heimischen Holzes“
- Andere Art des Kennenlernens:

- Weiß nicht

9.7. Aufgrund welcher Erwartungen wurde von Ihrem Betrieb eine Kooperation eingegangen?

(Mehrfachnennungen möglich.)

- Verbesserung der Marktposition und Konditionen gegenüber Lieferanten
- Sicherung und Verbesserung der Beschaffung durch Kooperation mit Lieferanten
- Bessere Auslastung vorhandener Kapazitäten
- Erfahrungs-, Know-how- und Technologieaustausch
- Gemeinsamer Aufbau und Nutzung von Produktionskapazitäten
- Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen
- Sicherung und Verbesserung der Marktposition gegenüber Abnehmern
- Sicherung der Absatzmöglichkeiten durch Zusammenarbeit mit Abnehmern
- Verbreiterung des Angebotsprogramms (bspw.: durch Austausch von Produkten)
- Gemeinsame Erschließung neuer Märkte (z.B. im Export)
- Sonstige Erwartungen:

9.8. In welcher Form sind Kooperationsvereinbarungen zwischen Ihnen und Ihren Kooperationspartnern getroffen?

- Stillschweigend, keine ausdrücklichen Absprachen
- Mündliche Vereinbarungen
- Schriftliche Vertragsform
- Weiß nicht

9.9. In welchen betrieblichen Funktionsbereichen kooperieren Sie?

- Beschaffung
- Produktion
- Absatz
- Anderer betrieblicher Bereich:

- Weiß nicht



9.10. Welche der nachfolgenden Beschreibungen trifft auf Ihre Kooperation(en) zu?

- Permanente Zusammenarbeit - zeitlich unbefristet  
(bspw.: Gemeinsame Vertriebsorganisation oder gemeinsame Produktionsanlagen)
- Projektbezogene Zusammenarbeit - zeitlich befristet  
(bspw.: Gemeinsame Abwicklung eines Großauftrages oder Aushilfe bei Kapazitätsproblemen)
- Einzelfallweise, spontane Zusammenarbeit – kurzzeitig  
(bspw.: Produktaustausch)
- Weiß nicht

**10. Mitgliedschaft in einer Initiative**

10.1. Sind Sie Mitglied in der „Holzkette Schwarzwald e.V.“ oder waren Sie Kooperationspartner des BUND-Projektes „Projekt heimisches Holz“?

(Bitte geben Sie zusätzlich Ihr Beitrittsdatum bzw. die Dauer der Zusammenarbeit an.)

- Nein
- Ja, „Holzkette Schwarzwald e.V.“ Beitrittsdatum: ..... Jahr
- Ja, „Projekt heimisches Holz“ Zusammenarbeit: von ..... Jahr bis ..... Jahr

**Wenn Sie NEIN angegeben haben, bitte weiter zum Frage 11.1. („Bitte geben Sie Ihr Lebensalter an.“), Seite 17.**

10.2. Wie kam der Kontakt zur Initiative zustande?

- Hinweis von privaten Bekannten
- Hinweis von Geschäftspartnern
- Veranstaltung der Initiative
- Eigene Kontaktaufnahme aufgrund von Presseinformationen
- Direkte Ansprache durch die Initiative
- Durch Innung/Verband
- Anders:.....
- Weiß nicht

10.3. Was waren Ihre Motive der „Holzkette Schwarzwald e.V.“ beizutreten bzw. mit dem BUND-Projekt zu kooperieren?

(Mehrfachnennungen möglich.)

- Regionale Verbundenheit
- Mitgliedschaft als symbolische Unterstützung der Initiative / des Projektes
- Solidarität mit anderen forst- und holzwirtschaftlichen Betrieben und Branchen der Region
- Betrieb wollte einen Beitrag zum ökologischen und regionalen Wirtschaften leisten
- Imagegewinn und Profilierung des Betriebes durch eine Mitgliedschaft
- Verbesserung der betrieblichen Absatzsituation
- Suche nach neuen Geschäftsideen und Impulsen für die Betriebsführung
- Vermittlung von Kontakten durch die Initiative
- Finden möglicher Kooperationspartner
- Informations- und Wissensaustausch mit anderen
- Förderung einer regionalen Öffentlichkeitsarbeit für Holz
- Unterstützung einer gemeinsamen regionalpolitischen Lobbyarbeit für Holz
- Unterstützung von regionalem Holzmarketing und Gemeinschaftswerbung
- Sonstige Motive:.....
- Weiß nicht



10.4. Wie hoch sind bzw. waren Ihre Erwartungen bezüglich des Nutzens Ihrer Initiativenmitgliedschaft / Ihrer Zusammenarbeit?

(1: *sehr hoch* – 5: *sehr gering*)

	1	2	3	4	5	Weiß nicht
• Erwartungen Initiativenmitgliedschaft / Zusammenarbeit..						

10.5. Wie viele Mitglieder der Initiative kennen Sie?

- Anzahl der Betriebe, von denen die Mitgliedschaft bekannt ist: .....
- Anzahl der Mitglieder, die Sie persönlich kennen: .....
- Weiß nicht

10.6. Sind die folgenden Aussagen über andere in der Initiative engagierte Betriebe nach Ihrer Einschätzung richtig?

(1: *stimme ich voll zu* – 5: *lehne ich voll ab*)

	1	2	3	4	5	Weiß nicht
• Zwischen den Betrieben besteht / bestand ein regionales „Wir-Gefühl“ .....						
• Vertrauen zu Mitgliedsbetrieben ist / war größer als zu anderen Betrieben .....						
• Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedsbetrieben ist / war enger als mit anderen Betrieben.....						

10.7. In welchem Maße haben Sie sich in der Initiative engagiert?

(Bitte Vergleichen Sie Ihr Engagement mit Mitgliedsbetrieben Ihrer Branche.)

(1: *sehr hoch* – 5: *sehr gering*)

	1	2	3	4	5	Weiß nicht
• Engagement.....						

10.8. Bitte versuchen Sie, Ihren zeitlichen Aufwand und die Ihnen durch Ihre Mitgliedschaft entstandenen Kosten pro Jahr anzugeben?

- Zeitlicher Aufwand für die Mitgliedschaft: .....Stunden/Jahr
- Anfallende Kosten für die Mitgliedschaft: .....DM/Jahr
- Weiß nicht

10.9. Wie würden Sie den Nutzen Ihrer Mitgliedschaft im Verhältnis zum Aufwand einschätzen?

- Nutzen kleiner als Aufwand
- Nutzen gleich dem Aufwand
- Nutzen größer als Aufwand
- Weiß nicht



10.10. Konnten Sie unter den Mitgliedern bzw. Kooperationspartnern der Initiative neue Lieferanten oder Kunden für Ihren Betrieb gewinnen?

- Nein, es konnten keine neuen Lieferanten oder Kunden gewonnen werden

	Anzahl neuer Lieferanten	Anzahl neuer Kunden
• Ja, Forstbetriebe .....		
• Ja, Sägewerke / Holzbearbeiter .....		
• Ja, Holzhandel.....		
• Ja, Zimmereien/Holzbau .....		
• Ja, Schreinereien /Innenausbau .....		
• Ja, Planer (Architekten, Bauingenieure) .....		
• Ja, Holz-Energie/Heizungsbauer.....		
• Ja, Privatpersonen.....		
Sonstige Mitglieder / Kooperationspartner:		
• .....		
• .....		

10.11. Welchen wirtschaftlichen Nutzen Ihrer Mitgliedschaft können / konnten Sie feststellen?

**(Mehrfachnennungen möglich.)**

- Kein wirtschaftlicher Nutzen feststellbar
- Imagegewinn des Betriebes
- Ökologische Profilierung des Betriebes
- Gestiegener Bekanntheitsgrad des Betriebes
- Größere Öffentlichkeitswirksamkeit der betrieblichen Werbung
- Teilnahme an einzelbetrieblich nicht durchführbaren Werbemaßnahmen
- Höhere Glaubwürdigkeit durch gemeinsames Auftreten bei Werbung und Öffentlichkeitsarbeit
- Zusätzliche Kontakte zu Betrieben, insbesondere neue branchenübergreifende Kontakte
- Besseres persönliches Kennenlernen von Betriebsinhabern
- Verbesserte Marktinformationen
- Neue Geschäftsideen und Impulse für die Betriebsführung
- Größere Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Betrieb
- Verbesserte Verhandlungsposition durch Informationsvorteile
- Vermehrte Anfragen von Kunden sind auf die Initiative zurückführbar
- Zusätzliche Beschaffungsmöglichkeiten wurden erschlossen
- Zusätzliche Absatzmöglichkeiten haben sich eröffnet
- Zusätzliche Aufträge nach Teilnahme an Werbung und Öffentlichkeitsarbeit der Initiative
- Sonstiger Nutzen: .....
- Weiß nicht



10.12. Bestehen/bestanden für Sie Gründe, wegen Ihrer Mitgliedschaft in der Initiative besonders zufrieden oder besonders unzufrieden zu sein?

(Falls Sie Gründe haben, nennen Sie diese bitte stichwortartig.)

- Nein

**Gründe für besondere Zufriedenheit:**

.....  
.....

**Gründe für besondere Unzufriedenheit:**

.....  
.....

- Weiß nicht

10.13. Wie bewerten Sie insgesamt Ihre Zufriedenheit mit Ihrer Mitgliedschaft bzw. Ihrer Zusammenarbeit in der Initiative ein?

(1: sehr zufrieden – 5: sehr unzufrieden)

- Zufriedenheit mit Mitgliedschaft / Zusammenarbeit .....

1	2	3	4	5	Weiß nicht

## 11. Schlußteil der Befragung

Zum Ende der Befragung noch ein paar kurze Fragen zu Ihrer Person und zu Ihrem Betrieb.

11.1. Bitte geben Sie Ihr Lebensalter an.

- Ihr Alter: .....Jahre

11.2. Welches ist der höchste von Ihnen erreichte Bildungsabschluß?

(Nur eine Antwort.)

- Keiner
- Hauptschulabschluß
- Mittlere Reife
- Abitur
- Abgeschlossene Gesellenausbildung / Facharbeiterabschluß
- Meister / Techniker
- Abgeschlossenes Fachhochschul- / Universitätsstudium
- Sonstiger Abschluß:

.....

11.3. Welche berufliche Position haben Sie in Ihrem Betrieb?

- Eigentümer / Miteigentümer des Betriebes
- Geschäftsführer / leitender Angestellter des Betriebes
- Angestellter / Beschäftigter des Betriebes
- Sonstige Position:

.....

11.4. Wie viel Festmeter (Fm) Rundholz haben Sie 2001 eingeschnitten?

- 2001: Einschnittsmenge: .....Fm
- Entfällt, Betrieb ist kein Sägewerk



11.5. Welchen prozentualen Anteil hatte Laubholz und welchen Nadelholz an Ihrem Einschnitt im Jahr 2001?

- Nadel-/Laubholzanteil am Einschnitt 2001 .....

Nadelholz-Anteil 2001	%

Laubholz-Anteil 2001	%

11.6. Welche der nachfolgenden Produkte werden in Ihrem Betrieb hergestellt oder sollen zukünftig hergestellt werden?

- Listenbauholz (ungetrocknet) .....
- Listenbauholz (getrocknet) .....
- KVH.....
- MH (MH-Plus, MH-Fix, MH-Natur).....
- Leimbinder.....
- Keine dieser Produkte

Herstellung läuft		Herstellung geplant	
Nein	Ja	Nein	Ja

An dieser Stelle endet die Befragung. Haben Sie noch Kommentare oder weitere Anregungen zur befragten Thematik (Kooperation, Gemeinschaftswerbung und Öffentlichkeitsarbeit, Möglichkeiten zur Steigerung der regionalen Holzverwendung)?

.....

.....

.....

Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen und die Zeit, die Sie sich hierfür genommen haben! Bitte senden Sie Ihren Fragebogen in dem beigelegten Antwortkuvert, portofrei, an uns bis zum **15. Februar** zurück. Falls Sie eine persönliche Ergebniszusammenfassung gewünscht haben, wird Ihnen diese unmittelbar nach Auswertung der Befragung zugesandt.