

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	8
TABELLENVERZEICHNIS	11
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	12
VORBEMERKUNG	15
TEIL A: EINFÜHRUNG UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZU KOOPERATIONEN UND NETZWERKEN	17
1 EINFÜHRUNG	19
2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN	21
2.1 Arbeitsdefinitionen	21
2.2 Wirtschaftlichkeitspotenziale	22
2.3 Hypothesen	28
TEIL B: KOOPERATIONEN UND NETZWERKE IN DER MÖBEL- INDUSTRIE DER REGION OSTWESTFALEN-LIPPE	33
3 UNTERSUCHUNGSREGION, CHARAKTERISIERUNG DER MÖBELINDUSTRIE UND ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN ERHEBUNGEN	35
3.1 Die Untersuchungsregion Ostwestfalen-Lippe	35
3.1.1 Aus- und Weiterbildung	35
3.1.2 Wirtschaftsstruktur	36
3.1.3 Beschäftigte	37
3.2 Charakterisierung der Möbelindustrie	38
3.2.1 Entwicklung der Möbelindustrie	38
3.2.2 Stärken und Risiken der Möbelindustrie und Einschätzung der Standortattraktivität	48
3.3 Interpretation der Entwicklungstendenzen in der Möbelindustrie der Region Ostwestfalen-Lippe	52
3.4 Empirische Untersuchung der Kooperationen und Netzwerke in der Möbelindustrie der Region Ostwestfalen-Lippe	56

3.4.1	Methodisches Vorgehen	56
3.4.1.1	Klassifizierung der Grundgesamtheit	56
3.4.1.2	Erhebungsmethodik und Rücklauf	58
3.4.1.3	Repräsentativität	58
3.4.2	Ergebnisse der Befragung	59
3.4.2.1	Allgemeine Angaben zur Möbelindustrie in OWL und NRW	59
3.4.2.2	Einkaufsbeziehungen	66
3.4.2.2.1	Entwicklungstendenzen im Einkaufsverhalten	68
3.4.2.2.2	Gründe für den Einkauf von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen in Ostwestfalen-Lippe	78
3.4.2.2.3	Veränderung der Bedeutung des Einkaufs von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen in Ostwestfalen-Lippe	84
3.4.2.3	Kooperationshäufigkeit in den einzelnen Funktionsbereichen	86
3.4.2.3.1	Gegenwärtige Kooperationshäufigkeit	86
3.4.2.3.2	Kooperationshemmnisse	87
3.4.2.3.3	Einschätzung der Entwicklung von Kooperationen in den Funktionsbereichen	92
3.5	Fallbeispiele für erfolgreiche Kooperationen und Netzwerke in der Möbelindustrie der Region Ostwestfalen-Lippe	101
3.5.1	EKM-Einkaufskooperation Möbelindustrie GmbH	101
3.5.2	SOLI-Consulting	104
3.5.3	MACH 2 Weiterbildung	107
3.5.4	ZiMit-Zukunftsinitiative Möbelindustrie NRW	110
3.6	Zwischenfazit: Struktur der Absatz- und Beschaffungsmärkte der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie sowie Entwicklung von Anbieter- und Nachfragemacht durch Kooperationen	115
4	KOOPERATIONSHEMMNISSE, KOOPERATIONS-MODELLE, KOOPERATIONSENTWICKLUNG – HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE MÖBEL-INDUSTRIE DER REGION OSTWESTFALEN-LIPPE	121
4.1	Entwicklung von Kooperationen aufgrund eines veränderten Unternehmensumfeldes	122
4.1.1	Strategische Planung	122
4.1.2	Implikationen von Kooperationen	127
4.1.3	Änderung der Produktionsformen	129
4.1.3.1	Die mehrbetriebliche arbeitsteilige Massenproduktion	130

4.1.3.2	Die flexible Spezialisierung	134
4.2	Coopetition – Ein Ansatz zur Unterstützung der Strategiebildung ostwestfälisch-lippischer Möbelhersteller	140
4.2.1	Wertenetze eines repräsentativen Möbelherstellers	143
4.2.2	Spiele verwandeln – strategisch handeln	146
4.2.3	Coopetition in der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes	150
4.3	Spieltheorie, Ökonomie und strategisches Verhalten in Kooperationen	151
4.3.1	Gefangenendilemma nach Axelrod	151
4.3.2	Erfolgreiches Verhalten in Kooperationen	154
4.3.3	Kooperationsfördernde Maßnahmen	156
4.3.4	Diskussion	158
4.4	Maßnahmen zur Förderung von Kooperationen und Netzwerken am Beispiel der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie	161
4.4.1	Entwicklung gemeinsamer Zukunftsperspektiven	161
4.4.2	Identifizierung regionaler Handlungsbedarfe und Initiierung von Kooperationen und Netzwerken	163
4.4.3	Institutionalisierung des Wissenstransfers sowie der Koordination von Initiativen und Projekten	164
4.4.4	Prozess der Netzwerkbildung	166
5	ZUSAMMENFASSUNG	169
TEIL C:	KOOPERATIONEN UND NETZWERKE IN DER GESUNDHEITSWIRTSCHAFT DER REGION OSTWESTFALEN-LIPPE	175
6	VORBEMERKUNG	177
7	BESONDERHEITEN DER GESUNDHEITSWIRTSCHAFT	179
7.1	Abgrenzungen	179
7.2	Eigenschaften von Gesundheitsgütern als Begründung für Marktversagen	180
7.3	Gerechtigkeit in der Gesundheitsversorgung	181
7.4	Marktversagen und mangelnde Gerechtigkeit als Begründungen für staatliche Regulierung und Kooperationen	181

7.5	Veränderungen in der deutschen Gesundheitswirtschaft seit 1990 und ihre Auswirkungen auf die Gesundheitsversorgung	192
7.6	Zwischenfazit	196
8	VERÄNDERTE GESETZLICHE RAHMENBEDINGUNGEN ZUR FÖRDERUNG EINER INTEGRIERTEN GESUNDHEITSVERSORGUNG	199
8.1	Forderungen nach einer Integration der Gesundheitsversorgung	199
8.2	Die Einführung einer integrierten Versorgung vor dem Jahr 2000	199
8.3	Das GKV-Gesundheitsreformgesetz vom Jahr 2000 zur Integration der ambulanten und stationären Versorgung	200
8.3.1	Die Zielsetzung des GKV-Gesundheitsreformgesetzes	200
8.3.2	Das Konzept der integrierten Versorgung	201
8.3.3	Gesetzliche Vorgaben zur integrierten Versorgung vom Jahr 2000	203
8.3.4	Verwirklichung des Konzeptes der integrierten Versorgung im Rahmen des GKV-Gesundheitsreformgesetzes vom Jahr 2000	204
8.4	Das GKV-Modernisierungs-Gesetz vom Jahr 2004 zur Erweiterung der integrierten Versorgung	204
8.5	Zwischenfazit	206
9	CHARAKTERISIERUNG DER GESUNDHEITSREGION OSTWESTFALEN-LIPPE	209
9.1	Demografische Entwicklung und Inanspruchnahme von Gesundheitsleistungen	209
9.2	Aus- und Weiterbildung	210
9.3	Einrichtungen der Gesundheitswirtschaft	211
9.4	Beschäftigte	214
9.5	Umsätze	215
9.6	Versorgungsdichte	216
9.7	Zwischenfazit	218
10	EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DER KOOPERATIONEN UND NETZWERKE IN DER GESUNDHEITSWIRTSCHAFT DER REGION OSTWESTFALEN-LIPPE	221
10.1	Erhebungsmethodik und Abgrenzung der Grundgesamtheit	221
10.2	Aufbau der Fragebögen und der Interviewleitfäden	223
10.3	Ergebnisse der Befragung	224

10.3.1	Rücklaufquoten und Repräsentativität	224
10.3.2	Allgemeine Angaben der befragten Gesundheitseinrichtungen	226
10.3.3	Beschaffungskoooperationen	235
10.3.3.1	Vertikale Beschaffungskoooperationen	235
10.3.3.2	Horizontale Beschaffungskoooperationen	243
10.3.4	Koooperationen in den einzelnen Funktionsbereichen	243
10.3.4.1	Koooperationen zur gemeinsamen Erstellung von Dienstleistungen	245
10.3.4.2	Koooperationen zur gemeinsamen Forschung und Entwicklung	251
10.3.4.3	Koooperationen zur gemeinsamen Aus- und Weiterbildung	254
10.3.4.4	Intensive Koooperationen in der Region Ostwestfalen-Lippe	256
10.3.4.5	Intensive Koooperationen außerhalb der Region Ostwestfalen-Lippe	258
10.4	Zwischenfazit	259
11	POTENZIALE FÜR KOOPERATIONEN UND NETZWERKE IN DER GESUNDHEITSWIRTSCHAFT DER REGION OSTWESTFALEN-LIPPE	261
11.1	Gründe für Handlungsbedarf in der Region Ostwestfalen-Lippe	261
11.2	Handlungsempfehlungen für die Region Ostwestfalen-Lippe	264
11.3	Voraussetzungen für Kooperationen und Netzwerke von Gesundheitseinrichtungen	273
11.4	Fallbeispiele für erfolgreiche Kooperationen und Netzwerke in der Region Ostwestfalen-Lippe	279
11.4.1	Gemeinsame Versorgung durch ambulante Einrichtungen – Die Ärzteinitiative »Medizin und Mehr«	279
11.4.2	Kooperationen aufgrund neuer Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung – Die Zentrale Akademie für Berufe im Gesundheitswesen	286
11.4.3	Horizontale Kooperationen von Rehabilitationseinrichtungen – Die »Bauernbäder am Teutoburger Wald«	288
12	ZUSAMMENFASSUNG	299
13	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND OFFENE FRAGEN	305
	LITERATURVERZEICHNIS	311
	SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG	329

Abbildung 1:	Besonderheiten der Region OWL: Beschäftigte nach beschäftigungsstarken Wirtschaftszweigen (Buchstaben bezeichnen die Abschnitte der WZ 93)	37
Abbildung 2:	Veränderung der Beschäftigtenzahlen in NRW und OWL in der Möbelindustrie (MI) und im verarbeitenden Gewerbe (VG) in OWL von 1995 bis 2002	39
Abbildung 3:	Veränderung der Anzahl der Unternehmen in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie von 1995 bis 2002	40
Abbildung 4:	Die Marktanteile (Möbelumsätze in Deutschland) der fünf größten Möbeleinkaufsverbände im Vergleich (2003)	41
Abbildung 5:	Arbeitsproduktivität (Umsatz pro Beschäftigten) von 1995 bis 2002	43
Abbildung 6:	Veränderungen der Möbelexporte in den größten Möbelexportländern von 1995 bis 2001	45
Abbildung 7:	Veränderungen der Möbelimporte in den größten Möbelimportländern zwischen 1995 bis 2001	46
Abbildung 8:	Gesamtmöbelkonsum (Produktion-Export+Import) nach Hauptexportländern der BRD zwischen 1995 bis 2001	47
Abbildung 9:	Attraktivität des Standortes NRW für eine Produktionskapazitätserweiterung	51
Abbildung 10:	Attraktivität des Standortes NRW für eine Unternehmensneugründung	51
Abbildung 11:	Wertschöpfungskette der Möbelindustrie	55
Abbildung 12:	Zusammensetzung der Möbelindustrie in OWL nach Teilbranchen	59
Abbildung 13:	Zusammensetzung der Möbelindustrie in NRW nach Teilbranchen	60
Abbildung 14:	Organisationsformen der Unternehmen in OWL	60
Abbildung 15:	Anteile der Möbelhersteller in OWL nach Beschäftigtengrößenklassen	61
Abbildung 16:	Anteile der Möbelhersteller in NRW nach Beschäftigtengrößenklassen	61

Abbildung 17: Anteile der Möbelhersteller in OWL nach Umsatzgrößenklassen	62
Abbildung 18: Anteile der Möbelhersteller in NRW nach Umsatzgrößenklassen	62
Abbildung 19: Durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten in OWL nach Qualifizierungsstufen (Median)	64
Abbildung 20: Prozentuale Verteilung der Einkäufe von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen nach Gebietseinheiten	66
Abbildung 21: Einschätzung der Entwicklung des Einkaufs von Zwischenprodukten aus den Gebietseinheiten in den letzten Jahren	68
Abbildung 22: Einschätzung der Entwicklung des Einkaufs von Maschinen aus den Gebietseinheiten in den letzten Jahren	72
Abbildung 23: Einschätzung der Entwicklung des Einkaufs von Dienstleistungen aus den Gebietseinheiten in den letzten Jahren	74
Abbildung 24: Häufigkeiten der gegenwärtigen Kooperationen in OWL – Mittelwert auf einer Skala von 1 (intensive Kooperation) bis 6 (keine Kooperation)	86
Abbildung 25: Einschätzungen der Entwicklung der Kooperationen in der Produktion in den letzten Jahren	92
Abbildung 26: Einschätzung der Entwicklung der Kooperationen in der Aus- und Weiterbildung in den letzten Jahren	94
Abbildung 27: Einschätzung der Entwicklung der Kooperationen in der Zulieferung in den letzten Jahren	97
Abbildung 28: Einschätzung der Entwicklung der Kooperationen im Vertrieb in den letzten Jahren	99
Abbildung 29: Vorgehensweise von MACH 2	109
Abbildung 30: Aufbau der ZiMit	111
Abbildung 31: Die mindestoptimale Betriebsgröße	123
Abbildung 32: Das Modell der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion	132
Abbildung 33: Das Modell der flexiblen Spezialisierung	136
Abbildung 34: Das Wertenet	141
Abbildung 35: Das Wertenet eines repräsentativen Wohnmöbelherstellers	143
Abbildung 36: Die Berechnung des Mehrwerts	147
Abbildung 37: Die Netzwerkbildungs spirale	167
Abbildung 38: Gegenwärtiges duales Krankenhaus-Steuerungssystem	189

Abbildung 39: Entwicklung der Gesundheitsausgaben in Deutschland (nominal) 1992 bis 2002	194
Abbildung 40: Rahmenvereinbarung zur integrierten Versorgung	202
Abbildung 41: Einrichtungen gruppiert nach Betten-/Platzzahlen in Prozent	228
Abbildung 42: Beschäftigte insgesamt in Prozent	228
Abbildung 43: Durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten in einzelnen Qualifikationsgruppen (berechnet mit dem Median)	230
Abbildung 44: Umsätze der Einrichtungen in Prozent	231
Abbildung 45: Patienten-Einzugsgebiete der verschiedenen Einrichtungen in Prozent	232
Abbildung 46: Änderung der Patienten-Einzugsgebiete in Prozent (2001/02 und 2004/05)	233
Abbildung 47: Überregional attraktive Leistungen für Patienten in Prozent	234
Abbildung 48: Einkaufsbeziehungen der Einrichtungen in Prozent	236
Abbildung 49: Entwicklung des Einkaufs von Gebrauchsgütern in Prozent (2001/02 und 2004/05)	240
Abbildung 50: Entwicklung des Einkaufs von Verbrauchsgütern in Prozent (2001/02 und 2004/05)	241
Abbildung 51: Entwicklung des Einkaufs von Dienstleistungen in Prozent (2001/02 und 2004/05)	242
Abbildung 52: Intensität der Kooperationen in OWL (arithmetische Mittel)	244
Abbildung 53: Entwicklung der Kooperationen in OWL bei der Erstellung von Dienstleistungen in Prozent (2001/02 und 2004/05)	245
Abbildung 54: Entwicklung der Kooperationen in OWL bei der Forschung und Entwicklung in Prozent (2001/02 und 2004/05)	251
Abbildung 55: Entwicklung der Kooperationen in OWL bei der Aus- und Weiterbildung in Prozent (2001/02 und 2004/05)	255
Abbildung 56: Kooperationsbereiche, in denen sich die Einrichtungen in OWL in besonderem Maße engagieren (in Prozent, Mehrfachnennungen möglich)	257
Abbildung 57: Bereiche mit nennenswerten Kooperationen außerhalb von OWL in Prozent	258
Abbildung 58: Organisationsstruktur des Ärztenetzwerkes »Medizin und Mehr«	283
Abbildung 59: Modell einer integrierten Versorgung in Bünde	285

Tabelle 1:	Unternehmen und Unternehmensgrößen nach Gebietseinheiten (2002)	36
Tabelle 2:	Veränderung (in Prozent) der Gesamtumsätze sowie der Inlands- und Auslandsumsätze der Möbelhersteller von 1995 bis 2002 nach Gebietseinheiten	42
Tabelle 3:	Hauptimport- und Hauptexportländer Deutschlands 2001	44
Tabelle 4:	Stärken der Möbelindustrie aus Unternehmenssicht in NRW	48
Tabelle 5:	Risiken der Möbelindustrie aus Unternehmenssicht in NRW	50
Tabelle 6:	Produktgruppen und Teilbranchen	57
Tabelle 7:	Neue Mittelstandsdefinition des IfM Bonn	62
Tabelle 8:	Anteil der jeweiligen Ausbildungsstufe an den Gesamtbeschäftigten in OWL	64
Tabelle 9:	Gewichtung der Gründe für den Einkauf von Zwischenprodukten aus OWL – Mittelwerte auf einer Skala von 1 (wichtig) bis 6 (unwichtig)	78
Tabelle 10:	Gewichtung der Gründe für den Einkauf von Maschinen aus OWL – Mittelwerte auf einer Skala von 1 (wichtig) bis 6 (unwichtig)	81
Tabelle 11:	Gewichtung der Gründe für den Einkauf von Dienstleistungen aus OWL – Mittelwerte auf einer Skala von 1 (wichtig) bis 6 (unwichtig)	83
Tabelle 12:	Das Gefangenendilemma	152
Tabelle 13:	Beschäftigte in der Gesundheitswirtschaft in OWL 2002	215
Tabelle 14:	Umsatzsteuerpflichtige und Umsatz in der Gesundheitswirtschaft in OWL im Verhältnis zu NRW 1996 – 2001	216
Tabelle 15:	Einkaufsbeziehungen der verschiedenen Gesundheitseinrichtungen in Prozent (arithmetische Mittel)	237
Tabelle 16:	Gründe für den Einkauf von Ge- und Verbrauchsgütern und Dienstleistungen in OWL	242
Tabelle 17:	Gründe, die Kooperationen in OWL verhinderten (arithmetische Mittel)	257