

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	2
2.	Theoretische Grundlagen zu Kooperationen und Netzwerken	6
2.1	Arbeitsdefinitionen: Kooperation und Netzwerk	6
2.2	Wirtschaftlichkeitspotenziale	7
2.2.1	Nutzen von Kooperationen	7
2.2.2	Nutzen von Netzwerken	9
2.2.3	Nutzen von Kooperationen und Netzwerken aus Sicht der Stadt- und Regionalökonomie	10
2.2.4	Kooperationen und Netzwerke für klein- und mittelständische sowie große Unternehmen	12
2.2.5	Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit klein- und mittelständischer Unternehmen	14
2.3	Hypothesen zu Kooperationen und Netzwerken	15
2.3.1	Einfluss der Unternehmensgröße, Unternehmensführung und Unternehmensorganisation auf die Bildung von Kooperationen und Netzwerken	15
2.3.2	Informations- und Transaktionskosten in Kooperationen und Netzwerken	16
2.3.3	Regionale Reichweite von Kooperationen und Netzwerken	17
2.3.4	Entstehung von Kooperationen und Netzwerken in den Funktionsbereichen	18
3.	Kooperationen und Netzwerke in der Möbelindustrie der Region Ostwestfalen-Lippe	20
3.1	Die Region Ostwestfalen-Lippe	20
3.1.1	Bevölkerungsentwicklung	21
3.1.2	Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten	21
3.1.3	Wirtschaftsstruktur	23
3.1.4	Regionale Besonderheiten	25
3.1.5	Entwicklung der Arbeitslosenquoten in NRW und OWL	27
3.2	Historische Entwicklung der Möbelindustrie in der Region Ostwestfalen-Lippe	28

3.3	Charakterisierung der Möbelindustrie	33
3.3.1	Entwicklung der Möbelindustrie in den vergangenen Jahren	33
3.3.2	Stärken und Schwächen der Möbelindustrie und Einschätzung der Standortattraktivität	47
3.4	Interpretation der Entwicklungstendenzen in der Möbelindustrie der Region Ostwestfalen-Lippe	53
3.5	Empirische Untersuchung der Kooperationen und Netzwerke in der Möbelindustrie der Region Ostwestfalen-Lippe	59
3.5.1	Methodisches Vorgehen	59
3.5.1.1	Klassifizierung der Grundgesamtheit	59
3.5.1.2	Erhebungsmethodik	60
3.5.1.3	Repräsentativität	61
3.5.2	Ergebnisse der Befragung	62
3.5.2.1	Allgemeine Angaben zur Möbelindustrie in OWL und NRW	63
3.5.2.2	Einkaufsbeziehungen	72
3.5.2.2.1	Entwicklungstendenzen im Einkaufsverhalten	75
3.5.2.2.2	Gründe für den Einkauf von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen in Ostwestfalen-Lippe	89
3.5.2.2.3	Veränderung der Bedeutung des Einkaufs von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen in Ostwestfalen-Lippe	98
3.5.2.3	Kooperationshäufigkeiten in den einzelnen Funktionsbereichen	101
3.5.2.3.1	Gegenwärtige Kooperationshäufigkeiten	101
3.5.2.3.2	Kooperationshemmnisse	103
3.5.2.3.3	Einschätzung der Entwicklung von Kooperationen in den Funktionsbereichen in den letzten Jahren	110
3.6	Fallbeispiele für erfolgreiche Kooperationen und Netzwerke in der Möbelindustrie der Region Ostwestfalen-Lippe	122
3.6.1	EKM-Einkaufskooperation Möbelindustrie GmbH	122
3.6.2	SOLI-Consulting	126
3.6.3	MACH 2 Weiterbildung	130
3.6.4	ZiMit-Zukunftsinitiative Möbelindustrie NRW	136
3.7	Zwischenfazit: Struktur der Absatz- und Beschaffungsmärkte der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie und Entwicklungsmöglichkeiten von Anbieter- und Nachfragemacht durch Kooperationen	142
4.	Kooperationshemmnisse, Kooperationsmodelle, Kooperationsentwicklung – Handlungsempfehlungen für die Möbelindustrie der Region Ostwestfalen-Lippe	150
4.1	Entwicklung von Kooperationen aufgrund eines veränderten Unternehmensumfeldes	153

4.1.1	Strategische Planung	153
4.1.2	Vorteile von Kooperationen	162
4.1.3	Änderung der Produktionsformen	165
4.1.3.1	Die mehrbetriebliche arbeitsteilige Massenproduktion	171
4.1.3.2	Die flexible Spezialisierung	176
4.1.3.3	Mehrbetriebliche arbeitsteilige Massenproduktion versus flexible Spezialisierung	184
4.2	Coopetition – Ein Ansatz zur Unterstützung der Strategiebildung ostwestfälisch-lippischer Möbelhersteller	187
4.2.1	Wertenetz eines repräsentativen Möbelherstellers	192
4.2.1.1	Die Kunden des repräsentativen Möbelherstellers	193
4.2.1.2	Die Komplementoren des repräsentativen Möbelherstellers	194
4.2.1.3	Die Lieferanten des repräsentativen Möbelherstellers	195
4.2.1.4	Die Konkurrenten des repräsentativen Möbelherstellers	196
4.2.2	Spiele verwandeln – strategisch handeln	197
4.2.2.1	Die Spieler	197
4.2.2.2	Die Mehrwerte	197
4.2.2.3	Die Regeln	200
4.2.2.4	Die Taktiken	201
4.2.2.5	Der Spielraum	202
4.2.3	Coopetition in der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes	203
4.3	Spieltheorie, Ökonomie und strategisches Verhalten in Kooperationen	205
4.3.1	Das Gefangenendilemma nach Axelrod	206
4.3.1.1	Die TIT-FOR-TAT-Strategie	211
4.3.1.2	Vorschläge für erfolgreiches Verhalten in Kooperationen	213
4.3.1.3	Kooperationsfördernde Maßnahmen	225
4.3.1.4	Diskussion	232
4.4	Bausteine für ein regionales Kooperations- und Netzwerkmanagement am Beispiel der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie	236
4.4.1	Handlungs- und Steuerungskonzept für eine netzwerkorientierte Standortpolitik	238
4.4.2	Maßnahmen zur Netzwerkbildung	243
4.4.2.1	Entwicklung und regionale Verankerung gemeinsamer Zukunftsperspektiven	243
4.4.2.2	Identifizierung regionaler Kooperationsbedarfe und Initiierung von Kooperationen und Netzwerken	245
4.4.2.3	Aufbau eines (Wissens-)Transfersystems zur Verbesserung der Kooperations- und Netzwerkentwicklung durch die Zusammenarbeit regionaler und überregionaler Institutionen	248
4.4.2.4	Bereitstellung von Informationen zu regionalen Kooperationsprojekten und Netzwerkinitiativen durch Koordinationsinstitutionen	252

4.4.2.5	Unterstützung der Unternehmen bei ihrer Strategiebildung durch Koordinationsinstitutionen	253
4.4.3	Der Prozess der Netzwerkbildung	254
5	Zusammenfassung	257
	Literaturverzeichnis	265
	Anhang	280

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abbildungen in Kapitel 1

Abbildung 1:	Gang der Untersuchung	3
---------------------	-----------------------	---

Abbildungen in Kapitel 3

Abbildung 1:	Besonderheiten der Region OWL: Beschäftigte nach beschäftigungsreichsten Wirtschaftszweigen (Buchstaben bezeichnen die Abschnitte der WZ 93)	25
Abbildung 2:	Entwicklung der Arbeitslosenquoten von 1996 bis 2002 in NRW und OWL	27
Abbildung 3:	Veränderung der Beschäftigtenzahlen in NRW und OWL in der Möbelindustrie (MI) und im verarbeitenden Gewerbe (VG) in OWL von 1995 bis 2002	34
Abbildung 4:	Gewerbean- und -abmeldungen in NRW und OWL in der Möbelindustrie von 1996 bis 2002	35
Abbildung 5:	Veränderung der Anzahl der Unternehmen in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie von 1995 bis 2002	36
Abbildung 6:	Die Marktanteile (Möbelumsätze in Deutschland) der fünf größten Möbeleinkaufsverbände im Vergleich (2003)	37
Abbildung 7:	Arbeitsproduktivität (Umsatz pro Beschäftigten) von 1995 bis 2002	39
Abbildung 8:	Veränderungen der Möbelexporte in den größten Möbelexportländern von 1995 bis 2001	42
Abbildung 9:	Veränderung der Möbelimporte in den größten Möbelimportländern zwischen 1995 bis 2001	43
Abbildung 10:	Gesamtmöbelkonsum (Produktion-Export+Import) nach Hauptexportländern der BRD zwischen 1995 bis 2001	44
Abbildung 11:	Zuwächse und Rückgänge des verfügbaren Einkommens der privaten Haushalte seit 1960 und der privaten Konsumausgaben seit 1980	45

Abbildung 12:	Attraktivität des Standortes NRW für eine Produktionskapazitätserweiterung	51
Abbildung 13:	Attraktivität des Standortes NRW für eine Unternehmensneugründung	51
Abbildung 14:	Wertschöpfungskette der Möbelindustrie	57
Abbildung 15:	Zusammensetzung der Möbelindustrie in OWL nach Teilbranchen	63
Abbildung 16:	Zusammensetzung der Möbelindustrie in NRW nach Teilbranchen	63
Abbildung 17:	Organisationsformen der Unternehmen	64
Abbildung 18:	Anteile der Möbelhersteller in OWL nach Beschäftigtengrößenklassen	66
Abbildung 19:	Anteile der Möbelhersteller in NRW nach Beschäftigtengrößenklassen	66
Abbildung 20:	Anteile der Möbelhersteller in OWL nach Umsatzgrößenklassen (Durchschnitt der letzten fünf Jahre von 1998 bis 2002 in Mio. Euro)	67
Abbildung 21:	Anteile der Möbelhersteller in NRW nach Umsatzgrößenklassen (in Mio. Euro)	67
Abbildung 22:	Durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten nach Qualifizierungsstufen (Median)	70
Abbildung 23:	Prozentuale Verteilung der Einkäufe von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen nach Gebietseinheiten	72
Abbildung 24:	Einschätzung der Entwicklung des Einkaufs von Zwischenprodukten aus den Gebietseinheiten in den letzten Jahren	75
Abbildung 25:	Einschätzung der Entwicklung des Einkaufs von Maschinen aus den Gebietseinheiten in den letzten Jahren	80
Abbildung 26:	Einschätzung der Entwicklung des Einkaufs von Dienstleistungen aus den Gebietseinheiten in den letzten Jahren	83

Abbildung 27:	Veränderungen der Bedeutung Ostwestfalen-Lippes beim Einkauf von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen – Mittelwerte auf einer Skala von 1 (wichtiger) bis 6 (unwichtiger)	98
Abbildung 28:	Häufigkeiten der gegenwärtigen Kooperationen in OWL – Mittelwerte auf einer Skala von 1 (intensive Kooperation) bis 6 (keine Kooperation)	101
Abbildung 29:	Einschätzung der Entwicklung der Kooperationen in der Produktion in den letzten Jahren	110
Abbildung 30:	Einschätzung der Entwicklung der Kooperationen in der Aus- und Weiterbildung in den letzten Jahren	112
Abbildung 31:	Einschätzung der Entwicklung der Kooperationen in der Zulieferung in den letzten Jahren	115
Abbildung 32:	Einschätzung der Entwicklung der Kooperationen im Vertrieb in den letzten Jahren	117
Abbildung 33:	Vorgehensweise von MACH 2	133
Abbildung 34:	Aufbau der ZiMit	136

Tabellen in Kapitel 3

Tabelle 1:	Unternehmen und Unternehmensgrößen nach Gebietseinheiten (2002)	23
Tabelle 2:	Veränderung (in Prozent) der Gesamtumsätze sowie der Inlands- und Auslandsumsätze der Möbelhersteller von 1995 bis 2002 nach Gebietseinheiten	38
Tabelle 3:	Hauptimport- und -exportländer Deutschlands 2001	40
Tabelle 4:	Stärken der Möbelindustrie aus Unternehmenssicht in NRW	47
Tabelle 5:	Risiken der Möbelindustrie aus Unternehmenssicht in NRW	49
Tabelle 6:	Produktgruppen und Teilbranchen	60
Tabelle 7:	Neue Mittelstandsdefinitionen der IfM Bonn	68
Tabelle 8:	Anteil der jeweiligen Ausbildungsstufe an den Gesamtbeschäftigten in OWL	70
Tabelle 9:	Gewichtung der Gründe für den Einkauf von Zwischenprodukten aus OWL – Mittelwerte auf einer Skala von 1 (wichtig) bis 6 (unwichtig)	89

Tabelle 10:	Gewichtung der Gründe für den Einkauf von Maschinen aus OWL – Mittelwerte auf einer Skala von 1 (wichtig) bis 6 (unwichtig)	93
Tabelle 11:	Gewichtung der Gründe für den Einkauf von Dienstleistungen aus OWL – Mittelwerte auf einer Skala von 1 (wichtig) bis 6 (unwichtig)	95

Abbildungen in Kapitel 4

Abbildung 1:	Die mindestoptimale Betriebsgröße	156
Abbildung 2:	Die optimale Anzahl an Kooperationspartnern	170
Abbildung 3:	Das Modell der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion	173
Abbildung 4:	Das Modell der flexiblen Spezialisierung	179
Abbildung 5:	Das Wertenet	189
Abbildung 6:	Das Wertenet eines repräsentativen Wohnmöbelherstellers	193
Abbildung 7:	Die Berechnung des Mehrwerts	197
Abbildung 8:	Aufsummierte diskontierte Gewinne bei einer TIT-FOR-TAT-Strategie und bei einer defektiven Strategie	219
Abbildung 9:	Handlungs- und Steuerungskonzept für eine netzwerkorientierte Standortpolitik am Beispiel der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie	239
Abbildung 10:	Vorgehensweise für die Entwicklung von Kooperationen und Netzwerken	246
Abbildung 11:	Checkliste	247
Abbildung 12:	Aufbau eines Wissenstransfersystems	249
Abbildung 13:	Die Netzwerkbildungsspirale	255

Tabellen in Kapitel 4

Tabelle 1:	Das Gefangenendilemma	207
Tabelle 2:	Das Gefangenendilemma	217
Tabelle 3:	Die wählbaren Strategien	218