

Universität Paderborn
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften



Dissertation

**„Kooperationen und Netzwerke
in der Möbelindustrie
der Region Ostwestfalen-Lippe“**

**Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)**

vorgelegt bei:

Prof. Dr. Peter Liepmann

**Regionalökonomie,
Konzentration und Wettbewerb
und Ressourcenökonomie**

von:

**Diplom-Volkswirt Oliver Bonkamp
Köntrup 4 – 59320 Ennigerloh**

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 Netzworlbildung	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 Wertenetz	189
Abbildung 6:	Das Wertenetz 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 Netzwetkbiidungsspirale	255

Tabellen in Kapitel 4

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

Verzeichnis der Abkürzungen

AMK	Arbeitsgemeinschaft Die Moderne Küche e. V.
BAB	Bundesautobahn
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
Csil	Centro Studi Industria Leggera
DCC	Daten Competence Center e. V.
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
DGM	Deutsche Gütegemeinschaft Möbel e. V.
EINO	Entwicklungs- und Innovationsgesellschaft für die Möbel- und Zulieferindustrie Westfalen-Lippe
EKM	Einkaufskooperation Möbelindustrie GmbH
HDH	Hauptverband der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige e. V.
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IG Metall	Industriegewerkschaft Metall
IHK	Industrie und Handelskammer
imm cologen	Kölner Möbelmesse
LDS NRW	Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik
MOW	Möbelorder-Messen Westfalica
OWL	Ostwestfalen-Lippe
TU	Technische Universität
WZ 93	Klassifikation der Wirtschaftszweige des statistischen Bundesam- tes aus dem Jahr 1993
ZiMit	Zukunftsinitiative Möbelindustrie NRW
ZOW	Zuliefermesse Ost-Westfalen

1. Einleitung

Im folgenden Kapitel werden Ausgangslage, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit vorgestellt.

1.1 Ausgangslage

Die Globalisierung und insbesondere die Öffnung der östlichen und fernöstlichen Märkte führten zu Veränderungen im Wettbewerbsumfeld der Unternehmen, im Folgenden weiter gefasst als Unternehmensumfeld bezeichnet, das durch regionale Besonderheiten und Einflüsse geprägt wird. Klein- und mittelständische Unternehmen sind unter anderem durch Unternehmenszusammenschlüsse vorwiegend großer Unternehmen in ihrer Branche und auch branchenübergreifend unter Druck geraten (Henke 2003: V). Zudem hat der Zeitwettbewerb¹ zugenommen, der nach Stalk und Hout (1990: 15) heute maßgeblich den Erfolg einer Innovation bestimmt. Den zunehmend dynamischen Veränderungen im Unternehmensumfeld kann durch das Eingehen von Kooperationen bis hin zur Bildung ganzer Netzwerke begegnet werden. In der ökonomischen Literatur wird die These vertreten, dass vor allem regionale Kooperationen und Netzwerke eine Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie sind, durch die klein- und mittelständische Unternehmen eher in die Lage versetzt werden, auf Veränderungen im Unternehmensumfeld reagieren zu können: Wettbewerbsfähigkeit, Wertschöpfung und Beschäftigung der Unternehmen werden maßgeblich durch die Bildung regionaler Stärkefelder gefördert, d. h. durch das Eingehen von Kooperationen bis hin zur Bildung ganzer Netzwerke (Sternberg 1998: 288f). Dem wird entgegengehalten, dass Netzwerke nur schwer empirisch nachweisbar sind und der Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit, Wertschöpfung und Beschäftigung durch traditionell hierarchische oder marktmäßige Beziehungen bestimmt wird (vgl. hierzu Hellmer/Friese/Kollros/Krumbein 1999).

In einer Vorstudie zu dem dieser Arbeit zugrunde liegenden Forschungsprojekt „Netzwerkbeziehungen in ausgewählten beschäftigungsstarken Branchen der Region Ostwestfalen-Lippe“ wurde von Gersmeyer, Greshoff und Liepmann (2000) der von Porter für nationale Gebietseinheiten entwickelte Forschungsansatz erstmals auf eine Region angewendet, und zwar auf die Region Ostwestfalen-Lippe (OWL). Die von Sternberg (1998: 288) als regionale Stärkefelder bezeichneten Kooperationen und Netzwerke werden in der Vorstudie synonym Cluster genannt, die mittels eines geeig-

¹ Dibbern (2002: 47) versteht unter Zeitwettbewerb die schnelle Reaktionsfähigkeit der Unternehmen auf die Wünsche ihrer Kunden.

neten Instrumentariums analysiert werden können. Dieses Instrumentarium grenzt Cluster voneinander ab und strukturiert sie. Weiterhin ist es durch dieses Instrumentarium möglich, wirtschaftspolitische Handlungsspielräume in Regionen aufzudecken. In der Vorstudie wurden elf potenzielle Cluster, in dieser Arbeit als Netzwerke bezeichnet, identifiziert, woraus im Forschungsprojekt zwei ausgewählt und vertiefend untersucht wurden (Cluster Wohnen/Haushalt und Cluster Gesundheit).

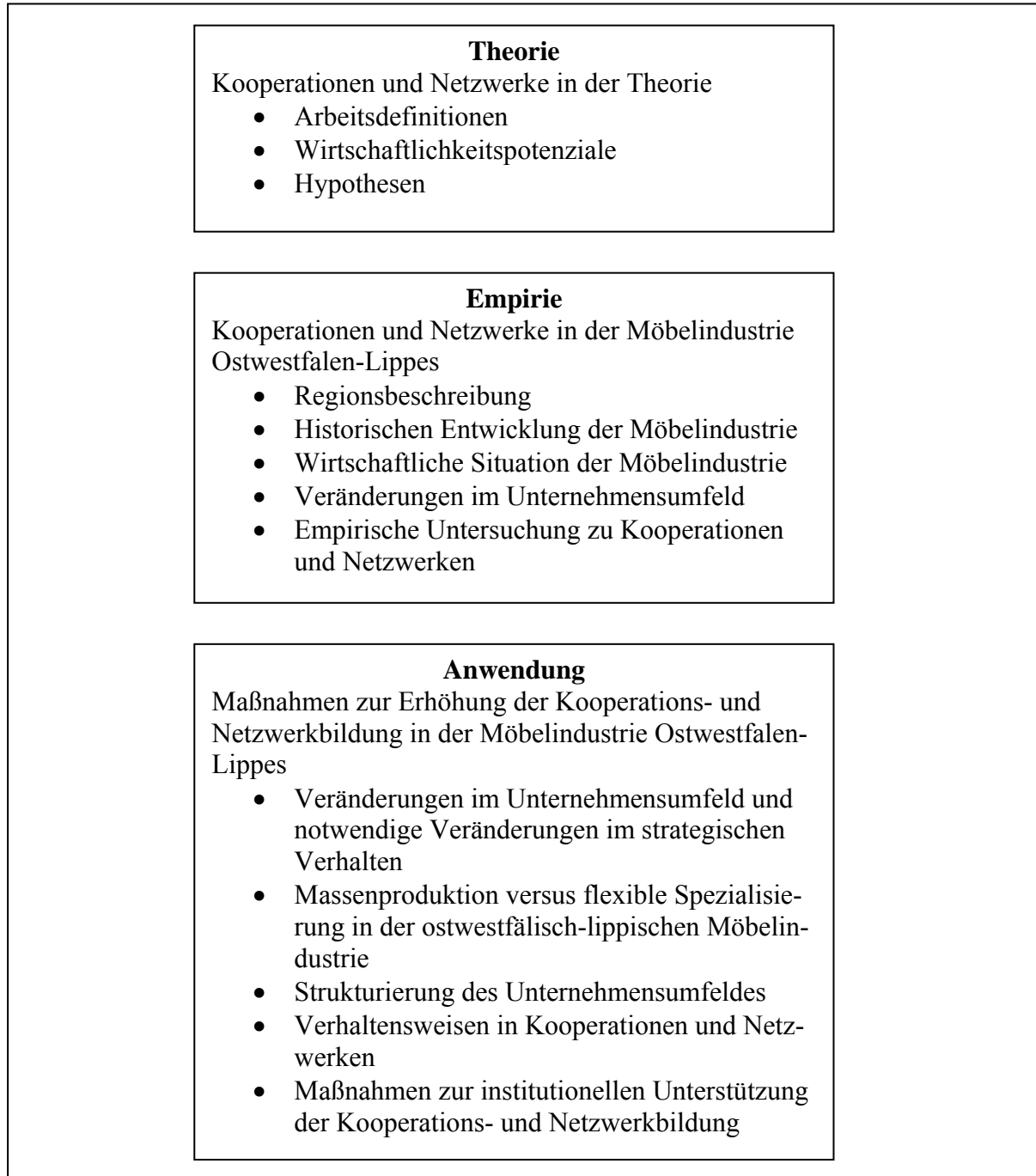
Die vorliegende Untersuchung knüpft an die Vorstudie an und bezieht sich auf die Region Ostwestfalen-Lippe. Untersuchungsgegenstand ist das potenzielle Netzwerk „Wohnen/Haushalt“. Dieses Netzwerk beinhaltet mehrere Branchen. Da die Möbelbranche die bedeutendste Branche des Netzwerks ist, wurde sie näher untersucht. Es wird vermutet, dass auf Grundlage der erhaltenen Ergebnisse Rückschlüsse auf die anderen Branchen des Netzwerks gezogen werden können. Viele Möbelhersteller sowie Zulieferer und Dienstleister der Möbelindustrie sind in OWL ansässig. Mehr als elf Prozent des Gesamtumsatzes im verarbeitenden Gewerbe (2002) Ostwestfalens wird in der Möbelindustrie gemacht und mehr als zwölf Prozent der Beschäftigten des verarbeitenden Gewerbes (2002) arbeiten in der Möbelindustrie. Die Möbelindustrie kann deswegen als eine bedeutende Branche in der Region Ostwestfalen-Lippe bezeichnet werden. Untersucht werden sowohl horizontale als auch vertikale Kooperationen.²

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel der Arbeit ist, aufbauend auf den Ergebnissen der Vorstudie zu untersuchen, ob dem potenziellen Netzwerk „Wohnen/Haushalt“ auch faktische Netzwerkstrukturen in Form bestehender Kooperationen in der ostwestfälisch-lippischen Möbelbranche entsprechen. Es sollen diejenigen Faktoren identifiziert werden, die die Bildung von Kooperationen bis hin zu Netzwerken fördern. Außerdem sollen bestehende Kooperationshemmnisse identifiziert und Handlungsempfehlungen formuliert werden, wie die Kooperations- bzw. Netzwerkbildung unterstützt werden kann und bestehende Kooperationshemmnisse abgebaut werden können.

² Eine weitere Unterteilung nach konglomeraten Kooperationen erfolgt nicht. Unter konglomeraten Kooperationen versteht Schäper (1997: 1), dass die beteiligten Unternehmen weder horizontal noch vertikal in Beziehung zueinander stehen. Allerdings können die Kooperationen beispielsweise mit Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers und mit staatlichen Institutionen sowohl als horizontal, wenn es sich z. B. um gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten handelt, als auch als vertikal, wenn es sich z. B. um eine reine Informationsdienstleistung handelt, bezeichnet werden.

Abbildung 1: Gang der Untersuchung



In Kapitel 2 wird auf die theoretischen Grundlagen zu Kooperationen und Netzwerken eingegangen sowie Hypothesen zu Kooperationen und Netzwerken in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie formuliert. Kooperationen und Netzwerke werden definiert und die Wirtschaftlichkeitspotenziale, die durch das Eingehen von Kooperationen und die Bildung von Netzwerken erschlossen werden können, werden aufgeführt. Dabei wird insbesondere auf die Wirtschaftlichkeitspotenziale für klein- und mittel-

ständige Unternehmen eingegangen, die durch eine Kooperations- und Netzwerkbildung erschlossen werden können.

In Kapitel 3 wird die Region Ostwestfalen-Lippe vorgestellt, auf die historische Entwicklung der Möbelindustrie eingegangen und die wirtschaftliche Entwicklung und Situation der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie beschrieben. Die wesentlichen Charakteristika und Entwicklungstendenzen in der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes werden dargestellt. Schließlich werden die Ergebnisse der im Rahmen des Projektes „Netzwerkbeziehungen in ausgewählten beschäftigungsstarken Branchen der Region Ostwestfalen-Lippe“ durchgeführten empirischen Untersuchung zu den Kooperationen und Netzwerken in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie vorgestellt. Dabei werden die in Kapitel 2 formulierten Hypothesen überprüft. Anschließend werden vier Fallbeispiele für erfolgreiche Kooperationen und Netzwerke in der Möbelindustrie der Region Ostwestfalen-Lippe vorgestellt.

In Kapitel 4 werden unter Berücksichtigung der Ergebnisse des Kapitels 3 Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller gegeben. Dabei wird zu Anfang auf die sich durch die Veränderungen im Unternehmensumfeld ergebenden Handlungsnotwendigkeiten eingegangen. In diesem Zusammenhang werden zwei Konzepte vorgestellt, durch die eine Anpassung der Unternehmen an die Veränderungen im Unternehmensumfeld möglich wird. Dabei haben sich die Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren und unproduktive Funktionsbereiche bzw. Funktionsteilbereiche auszulagern. Die Anpassung der Unternehmen an ihr Unternehmensumfeld gelingt allerdings nur, wenn sie ihr Unternehmensumfeld genau kennen. Deswegen wird ein Konzept vorgestellt, durch das die Strukturierung des Unternehmensumfeldes gelingt. Anhand des von Axelrod analysierten Gefangenendilemmas wird aufgezeigt, wie sich (Kooperations-) Partner bei kooperativem und opportunistischem Verhalten der Partner verhalten sollten. Es werden Vorschläge gemacht, die eine erfolgreiche Entwicklung von Kooperationen ermöglichen und Maßnahmen erläutert, die zu einer kooperationsfördernden Veränderung im strategischen Verhalten der Unternehmen führen. Schließlich werden Bausteine für ein regionales Kooperations- und Netzwerkmanagement am Beispiel der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie entwickelt, die insbesondere von den regional tätigen Institutionen durchgeführt werden sollten. Aufbauend auf einem Handlungs- und Steuerungskonzept werden Maßnahmen zur Netzwerkbildung vorgeschlagen. Die Effektivität der Kooperationsförderung kann durch die vorgeschlagenen Maß-

nahmen verbessert werden. Anhand der Netzwerkbildungsspirale wird abschließend der Prozess der Netzwerkbildung illustriert.

2 Theoretische Grundlagen zu Kooperationen und Netzwerken

2.1 Arbeitsdefinitionen: Kooperation und Netzwerk

Der Kooperationsbegriff wird in der Literatur in vielfältiger Weise verwendet. So kann darunter jegliche Art der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen verstanden werden. Danach wären die Begriffe Kooperationen und Unternehmenszusammenschlüsse synonym zu verwenden. Picot, Dietl und Frank (1997: 123) verstehen unter einer Kooperation allerdings eine freiwillige Zusammenarbeit rechtlich unabhängiger Unternehmen und Organisationen (vgl. auch Vornhusen 1994: 31). Dabei handelt es sich um wirtschaftlich selbstständige Unternehmen und Organisationen, die die Möglichkeiten besitzen Kooperationen beizutreten bzw. sie zu verlassen. Kooperationen bestehen aus vertikalen und horizontalen Beziehungen. Dabei sind bilaterale und multilaterale Kooperationen zu unterscheiden. Bei einem Austritt aus einer Kooperation ist mit versunkenen Kosten zu rechnen, falls Zutrittskosten, z. B. in Form spezifischer Investitionen, angefallen sind, die – je früher ein Austritt erfolgt – umso höher ausfallen.

Der Netzwerkbegriff wird in der Literatur ebenfalls vielfältig verwendet (Biehler/Genosko/Sargl/Sträter 1998: 6-8). So überschreiten Netzwerke den Bereich reiner Unternehmenskooperationen (Gersmeyer/Greshoff/Liepmann 2000: 2-8). Der Sozialantropologe J. Clyde Mitchell (1969: 1) lieferte schon früh eine Definition für Netzwerke: "A specific set of linkages among a defined set of persons with the additional property that characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behaviour of persons involved". Würde man diese Definition nicht auf Personen sondern auf Unternehmen beziehen, dann bezeichnen Unternehmensnetzwerke ein spezielles Beziehungsgeflecht von wirtschaftlichen anstatt von sozialen Beziehungen zwischen einer Gruppe von Unternehmen und Institutionen.

In dieser Untersuchung soll der Definition von Sydow (1992: 79) gefolgt werden. Demnach handelt es sich bei Netzwerken um eine auf ökonomischen Aktivitäten beruhende Organisationsform zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich zumeist abhängigen Unternehmen und Organisationen. Die Beziehungen sind hauptsächlich kooperativ sowie stabil, d. h. langfristig ausgerichtet, und zwar zwischen mehr als zwei Akteuren. Der Organisationsgrad ist in Netzwerken im Vergleich zu Kooperationen höher.

Genosko (1999: 32-35) unterscheidet zwischen starken und weichen Verbindungen in Kooperationen und Netzwerken („strong ties“ und „weak ties“). Starke Verbindungen

entstehen zwischen so genannten „homophilen“ Akteuren, die sich hinsichtlich ihrer Präferenzen, Normen, ihres Status, ihrer Ausbildung usw. ähneln und über Informationen bzw. Güter und Dienstleistungen miteinander Kontakte haben. Weiche Verbindungen entstehen zwischen so genannten „heterophilen“ Akteuren. Zwar findet der Austausch von Informationen zwischen „homophilen“ Akteuren häufiger statt als zwischen „heterophilen“ Akteuren, doch ist das Austauschpotenzial zwischen „heterophilen“ Akteuren größer. Aufgrund großer Gemeinsamkeiten unter den sich in einem Netzwerk befindenden „homophilen“ Akteuren besteht die Gefahr des Entstehens „struktureller Löcher“, welche das Eindringen neuen ökonomischen Wissens verhindern und als „closed shop“ oder Marktzutrittsschranke wirken können. Dagegen sind die „heterophilen“ Akteure in einem Netzwerk nach außen offen, wodurch tendenziell eher das Eindringen neuen ökonomischen Wissens ermöglicht wird und damit nicht zu strukturellen Löchern führt.

2.2 Wirtschaftlichkeitspotenziale

2.2.1 Nutzen von Kooperationen

Die Theorie der Unternehmung (Transaktionskostentheorie und Principal-Agent-Theorie) sowie die Spieltheorie verdeutlichen den Nutzen von Kooperationen. Im Rahmen der Theorie der Unternehmung lässt sich der Nutzen von Kooperationen aus Kostenvorteilen herleiten, die sich aus economies of scale und economies of scope ergeben und zwar im Gegensatz zu rein marktmäßigen Beziehungen oder der Zusammenfassung der Unternehmen in einer hierarchischen Organisationsform. Im Rahmen der Spieltheorie lässt sich der Nutzen von Kooperationen anhand des Gefangenendilemmas strukturieren und darstellen, das auf viele in der Realität vorkommende Situationen anwendbar ist. Es gilt: Wenn kooperatives Verhalten kollektiv rational ist, würde dieses zur Maximierung des Gesamtnutzens und zu einer Win-Win-Situation führen.

Sobald Unternehmer die Erkenntnis gewonnen haben, dass Kooperationen langfristig nutzenstiftend sind, gehen sie zur optimalen Anpassung an ihr Unternehmensumfeld und zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen kooperative Beziehungen ein. Die Erkenntnis reift allerdings nur dann, wenn die Unternehmer eine langfristig ausgerichtete strategische Planung betreiben, mit den Zielen der Steigerung der statischen Effizienz (Allokationseffizienz) und der dynamischen Effizienz (Produkt- und Prozessinnovationen; Delhaes/Fehl 1997: 2).

Wichtige Veränderungen im Unternehmensumfeld sind:

- die Internationalisierung der Märkte, der Ressourcenbeschaffung und der Wertschöpfungsprozesse; die beschleunigte Abfolge von Produkt- und Prozessinnovationen (verkürzte Produktlebenszyklen bzw. Marktphasen); Nachfrageänderungen, insbesondere Präferenzen zu individuellen Produkt- und Dienstleistungspaketen sowie Systemangeboten; die Entwicklung von Käufermärkten;
- die Einführung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien, die zum einen eigenständige neue Tätigkeitsfelder darstellen, zum anderen vielfältige Auswirkungen auf verschiedene Tätigkeitsfelder haben: auf Arbeitsteilung, Spezialisierung und Arbeitsorganisation; auf Organisationsformen der Unternehmen (z. B. funktionale Arbeitsteilung); auf Absatz- und Beschaffungswege (Logistik);
- Veränderungen in der Arbeitswelt mit der Tendenz zum Abbau hierarchisch organisierter Arbeitsprozesse (flache Hierarchien) mit anpassungsfähigen, kreativen und eigenverantwortlichen Beschäftigten („knowledge worker“); die Zunahme der Bedeutung von Sozialinnovationen (Dibbern 2002: 26-41; Land 1998: 186);
- die zunehmenden Vernetzungen zwischen sekundärem und tertiärem Bereich; der sektorale Strukturwandel, Tertiärisierungstendenzen, Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft, begründet beispielsweise durch einen hohen Lebensstandard und Ausbildungsgrad der Bevölkerung; die Verschiebung von Faktorpreisrelationen, d. h. der relativ verteuerte Faktor Arbeit wird zunehmend durch Kapital ersetzt (Liepmann/Ullrich 1997: 2-19).

Auf Grundlage der beschriebenen Veränderungen im Unternehmensumfeld sind für die Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes vor allem folgende Aspekte von Bedeutung: die Produktionskosten und Faktorpreise; die Konzipierung von Systemangeboten, d. h. die Zusammenstellung komplementärer Produkte; die Qualität der angebotenen Güter, die häufig individuell zusammengesetzt und vermehrt in dieser Zusammensetzung nachgefragt werden; die Fähigkeit zu Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen; die Einbeziehung der Tertiärisierungstendenzen.

An Intensität gewinnt nach Voigt (2000: 196) der Zeitwettbewerb. Damit sind zum einen die schnelle Veränderung und Anpassung der eingeführten Produkte an die Kundenwünsche sowie die schnelle und flexible Erfüllung der Kundenwünsche („Verkür-

zung der Reaktions- und Durchlaufzeiten, Order-to-Delivery-Time“; Dibbern 2002: 48) und zum anderen die notwendige Reduzierung der Entwicklungs- und Markteinführungszeiten für neue Produkte („Time-to-Market“; Buscher 2000: 221) gemeint. Die Bedeutung des Faktors Zeit nimmt zu, sei es bei der Betrachtung der kompletten Prozesskette zur Erfüllung von Kundenwünschen oder bei der Entwicklung und Umsetzung neuen ökonomischen Wissens in marktfähige Produkte und Prozesse. Wettbewerbsvorteile erlangen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes dann, wenn sie vergleichsweise flexibel und schnell agieren. Bronder (1992: 95) führt aus, dass durch Kooperationen die Reaktionsgeschwindigkeit und darin inbegriffen die Flexibilität der Unternehmen erhöht werden kann.

2.2.2 Nutzen von Netzwerken

Neben den zuvor genannten Vorteilen von Kooperationen ergibt sich der Nutzen von Netzwerken vor allem für klein- und mittelständische Unternehmen daraus, dass sie sich stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, Randaktivitäten an spezialisierte Netzwerkpartner auslagern und komplementäre Kompetenzen, Produkte und Dienstleistungen zusammenführen können (Sertl/Andeßner 1998: 151-166; Panten/Weidt 2001: 55). Die Komplexität dieses Beziehungsgeflechts, d. h. der Organisationsgrad, ist hoch. Aufgrund der notwendigen Vielzahl an Maßnahmen ist die Netzwerkbildung auf lange Sicht angelegt. Durch die Fokussierung auf Kernkompetenzen wird eine enge Zusammenarbeit mit den Netzwerkpartnern notwendig, wodurch gleichzeitig vermehrt Wirtschaftlichkeitspotenziale aus Arbeitsteilung, Spezialisierung, Innovation und erhöhter Flexibilität entstehen können, die ein einzelnes Unternehmen nicht in dem Maße realisieren kann.

Insbesondere in Netzwerken ist es oftmals aufgrund der Komplexität des Beziehungsgeflechts schwierig, den Ressourcenaufwand und den sich daraus ergebenden Wettbewerbserfolg unter den Netzwerkpartnern aufzuteilen. Bei der Aufteilung ist allerdings zu beachten, dass der daraus entstehende Wettbewerbserfolg in der Regel in Eigeninitiative nicht erreichbar ist. Häufig ergeben sich nur aus der Beteiligung am Netzwerk Möglichkeiten zur Realisierung von Wettbewerbserfolgen. Nalebuff und Brandenburger (1996: 4) formulieren dazu anschaulich, dass es in Netzwerken um das gemeinsame Backen eines größeren Kuchens geht, d. h. um die Vergrößerung des individuellen und damit des gesamten Wettbewerbserfolgs der am Netzwerk beteiligten Unternehmen. Dadurch wird die Verteilung des Wettbewerbserfolgs erheblich erleichtert.

2.2.3 Nutzen von Kooperationen und Netzwerken aus Sicht der Stadt- und Regionalökonomie

Wettbewerbsvorteile von regional konzentrierten Unternehmen aus einer Branche und verwandten Branchen werden in der Stadt- und Regionalökonomie folgendermaßen begründet:

- mit statischen und dynamischen komparativen Vorteilen zur Erklärung der Spezialisierung und Arbeitsteilung im Wettbewerb;
- mit internen Ersparnissen zur Erklärung von abnehmenden Durchschnittskosten durch Skalen- und Verbundvorteile;
- mit diversen externen Ersparnissen, d. h. Lokalisations- und Urbanisationsvorteilen (O`Sullivan 2000: 19-34).

Wettbewerbsvorteile durch statische und dynamische komparative Vorteile entstehen aus Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen sowie auf Grundlage einer regionalen Konzentration komplementärer Kompetenzen:

- da eine verbesserte Forschung und Entwicklung möglich ist;
- durch Möglichkeiten zur Entwicklung innovativer, d. h. neuer, den Kundenwünschen optimal angepasster, marktfähiger Produkte, für einen umfassenden Service sowie sich daraus ergebender Möglichkeiten zur Erschließung oder Schaffung neuer Märkte;
- durch Möglichkeiten für Produktivitätsverbesserungen auf Grundlage von Prozess- und Sozialinnovationen sowie Möglichkeiten zur Bildung innovativer Organisationsformen.

Insbesondere die regionale Konzentration komplementärer Kompetenzen fördert die Entstehung einer so genannten technologischen Infrastruktur, die Entstehung von neuem ökonomischen Wissen und neuen Technologien. Weiterhin werden durch die regionale Konzentration der Wissenstransfer und der Transfer neuer Technologien erleichtert und es entstehen so genannte „spill-over“-Effekte und Kommunikationsvorteile (Liepmann 1999: 47-66; O`Sullivan 2000: 19-21; Audretsch/Feldmann 1996: 630-640; Porter 2000: S. 21-24; Enright 2003: 107-109).

Wettbewerbsvorteile durch interne Ersparnisse nutzt ein Unternehmen dann, wenn es insgesamt sowie in einzelnen Funktionsbereichen mindestoptimale Betriebsgrößen

aufweist, bei denen es minimale Durchschnittskosten realisiert. Koutsoyannis (1983: 127) unterscheidet zwischen realen und pekuniären Ersparnissen. Im Fall realer Ersparnisse werden die eingesetzten Ressourcen effizient genutzt. Im Fall pekuniärer Ersparnisse realisieren die Unternehmen infolge eines Einkaufs- bzw. Absatzes großer Mengen oder infolge von Anbieter- und Nachfragemacht für sie günstigere Einkaufs- bzw. höhere Verkaufspreise. Falls Unternehmen in einzelnen Funktionsbereichen ihre mindestopimalen Betriebsgrößen nicht erreichen, so besteht ein Anreiz entweder zur reinen Auslagerung der unterausgelasteten Funktionsbereiche oder zur Erreichung der mindestopimalen Betriebsgröße durch Kooperations- bzw. Netzwerkbildung mit anderen Unternehmen.

Der Anreiz zur Auslagerung oder zur Kooperation bzw. Netzwerkbildung besteht für ein Unternehmen vor allem dann, wenn es seine mindestopimale Betriebsgröße dauerhaft nicht erreicht. Dies geschieht nicht aufgrund saisonaler, vielmehr aufgrund konjunktureller bzw. langfristiger struktureller Umfeldveränderungen. In der Regel unter- oder überschreitet ein Unternehmen seine Zielausbringungsmenge, in den seltensten Fällen erreicht es sie beständig. Durch ein dauerhaftes Unterschreiten der Zielausbringungsmenge und damit zusammenhängende erhöhte Durchschnittskosten entsteht Handlungsbedarf. Abhängig von der Länge des Planungshorizontes kann sich ein Unternehmen zu reinen Auslagerungen von Funktionsbereichen bzw. Funktionsteilbereichen oder zum Eingehen von Kooperationen entscheiden. Zu beachten ist, dass jede Anpassung mit Investitionen verbunden ist, so dass sorgfältig zwischen den bestehenden Alternativen abzuwägen ist. Dabei ist zu berücksichtigen, dass, je spezifischer eine mit einer Anpassung verbundene Investition (z. B. in eine Nischenproduktion) ist, desto höher sind die potenziell anfallenden versunkenen Kosten.

Wettbewerbsvorteile durch externe Ersparnisse ergeben sich aus Lokalisations- und Urbanisationsvorteilen. Lokalisationsvorteile entstehen in der jeweiligen Branche, in der sich ein Unternehmen befindet. Sie entstehen, wenn die Anbieter mehrere regional ansässige Nachfrager mit einem größeren Auftragsvolumen beliefern und damit Größenvorteile realisiert werden. Falls die Nachfrager die Zwischenprodukte selbst produzieren würden, so würde dies vergleichsweise höhere Kosten verursachen. Lokalisationsvorteile entstehen außerdem, wenn mehrere Unternehmen der gleichen Branche regional Arbeitskräfte nachfragen und die Effizienz des Arbeitsmarktes dadurch verbessert wird. Es bestehen sowohl auf Anbieter- als auch auf Nachfragerseite geringe Suchkosten, beispielsweise aufgrund geringer Informationskosten. Falls mehrere Un-

ternehmen mit ähnlichen Qualifikationsanforderungen regional konzentriert ansässig sind, nimmt nicht nur die Größe des Arbeitsmarktes, sondern auch seine Ausdifferenzierung und Funktionsfähigkeit zu. Außerdem bestehen nur geringe Mobilitäts- und Rekrutierungskosten, da ein Arbeiter in einer Region leicht den Arbeitsplatz wechseln kann. Schließlich kann es zu einem regionalen Wissens- und Technologietransfer zwischen den Unternehmen einer regional konzentrierten Branche kommen und zwar durch eine gemeinsame Inanspruchnahme einer branchenspezifischen technologischen Infrastruktur und durch die formale Aus- und Weiterbildung (Berufsschulen, Berufsfachschulen, Fachschulen und Fachoberschulen). Im günstigsten Fall entstehen dynamische Netzwerke (Innovationsnetzwerke), um Lokalisationsvorteile zu internalisieren und möglichst umfassend zu nutzen (O'Sullivan 2000: 26-32; Enright 2003: 108).

Urbanisationsvorteile setzen in Städten und – räumlich weiter gefasst – funktional verflochtenen Stadtregionen Mindestgrößen voraus, die in der hier untersuchten Region Ostwestfalen-Lippe durchaus ansatzweise erreicht werden. Sie entstehen branchenübergreifend. So entstehen interne Ersparnisse durch Urbanisationsvorteile aufgrund der Bereitstellung privater Dienstleistungen (z. B. Banken, Versicherungen, Beratungs-, Transport- und Beherbergungsunternehmen) und öffentlicher Dienstleistungen (z. B. Verkehrsinfrastruktur, Aus- und Weiterbildungs-, Forschungs- und Wirtschaftsförderungseinrichtungen; O'Sullivan 2000: 32).

2.2.4 Kooperationen und Netzwerke für klein- und mittelständische sowie große Unternehmen

Großunternehmen können im Gegensatz zu klein- und mittelständischen Unternehmen die angesprochenen Wirtschaftlichkeitspotenziale zumindest teilweise unternehmensintern realisieren. Die Wirtschaftlichkeitspotenziale können die klein- und mittelständischen Unternehmen ebenfalls durch das Eingehen von Kooperationen bis hin zur Bildung ganzer Netzwerke erzielen. Durch ihre Unternehmensgröße besitzen sie gegenüber Großunternehmen eine größere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Insbesondere die Theorie offener Systeme liefert hierzu Anhaltspunkte. Emery und Trist (1981: 245) argumentieren, dass sich Unternehmen und Organisationen in einem zunehmend dynamisch verändernden und komplexer werdenden Unternehmens- bzw. Organisationsumfeld befinden. Die Überlebensfähigkeit hängt von der Anpassungsfähigkeit der Unternehmen und Organisationen an ihr Unternehmens- bzw. Organisationsumfeld ab. Die Vorteile von Kooperationen und Netzwerken für klein- und mittelständische Unternehmen, im Gegensatz zur Beibehaltung ihrer wirtschaftlichen und

rechtlichen Autonomie, werden durch den Vergleich zweier alternativer strategischer Optionen deutlich: erstens der Strategie der Nischenbesetzung und zweitens der Strategie der Konzentration auf Kernkompetenzen und der Auslagerung von Randaktivitäten.

Klein- und mittelständische Unternehmen können auf die Veränderungen im Unternehmensumfeld mit der Strategie der Nischenbesetzung reagieren. Diese Strategie ist allerdings mit der Gefahr der strategischen Fixierung und mit versunkenen Kosten verbunden. Alternativ können sich klein- und mittelständische Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und unterausgelastete Funktionsbereiche auslagern. Hierdurch entstehen allerdings Risiken aufgrund von Kontrollverlusten und Abhängigkeiten. Weiterhin fehlen den klein- und mittelständischen Unternehmen wegen beschränkter personeller und finanzieller Ressourcen die Möglichkeiten zur schnellen Umsetzung der Strategie der Konzentration auf Kernkompetenzen und der Auslagerung von Randaktivitäten.

Durch das Eingehen von Kooperationen und die Bildung von Netzwerken können klein- und mittelständische Unternehmen Risiken reduzieren, so z. B. die Wahrscheinlichkeit des Auftretens versunkener Kosten. Sie können flexibler auf die Veränderungen im Unternehmensumfeld reagieren. Voraussetzung dafür ist die Kenntnis ihres Unternehmensumfeldes, das von den Unternehmen zu strukturieren und umfassend zu analysieren ist. Durch die Strukturierung und Analyse des Unternehmensumfeldes werden die eigenen Kernkompetenzen sowie u. a. die Kernkompetenzen der Unternehmen deutlich, die als Kooperationspartner in Frage kommen. Dabei handelt es sich um Unternehmen, die komplementäre Güter und Dienstleistungen zu den eigenen Gütern und Dienstleistungen herstellen bzw. anbieten. Dadurch werden Möglichkeiten ersichtlich, mit welchen Unternehmen kooperiert werden kann. Ziel ist es, Produkte und Dienstleistungen zu so genannten Systemangeboten zusammenzufassen. Ein Systemangebot ist das gemeinsame Angebot von zueinander passenden, sich ergänzenden Produkten und Dienstleistungen. Die Unternehmen haben sich der Nachfrage anzupassen; aufgrund der Entwicklung hin zu Käufermärkten. So entwickelt sich zunehmend die Nachfrage nach „kundenindividuell zusammengestellten Produkt- und Leistungspaketen“ (Dibbern 2002: 38), in dieser Arbeit als Systemangebote bezeichnet. Deswegen ist das Denken in Ergänzungen besonders wichtig, wodurch vermehrt Kunden gewonnen werden können (Nalebuff und Brandenburger 1996: 12-15). Durch das Ange-

bot komplementärer Produkte wird der Kundennutzen vergrößert. Die Unternehmen können so ihre Marktanteile vergrößern und möglicherweise neue Märkte erschließen.

Die vorstehenden stadt- und regionalökonomischen Ausführungen beschreiben vielfältige Handlungsspielräume dafür, wie komplementäre Kernkompetenzen und darüber hinausgehende Ergänzungen strategisch zu nutzen und Wettbewerbsvorteile zu steigern sind.

2.2.5 Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit klein- und mittelständischer Unternehmen

Das Eingehen von Kooperationen und die Bildung von Netzwerken erfordert eine hohe Kooperationsbereitschaft und Flexibilität der Unternehmen und Organisationen sowie Anpassungen der Unternehmensorganisation, was mit erheblichen Investitionen und der Gefahr versunkener Kosten verbunden ist. Oftmals können allerdings eine Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit in klein- und mittelständischen Unternehmen nicht ohne weiteres vorausgesetzt werden, wofür es verschiedene Gründe gibt.

Laut einer Studie der DG Bank (2000: 11-17) ist ein Großteil der dort befragten mittelständischen Unternehmen der Überzeugung, dass durch Kooperationen die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstands gesteigert werden kann. Deutlich wird allerdings auch, dass vor allem Großunternehmen verhältnismäßig häufig kooperieren. Am häufigsten wird unter den mittelständischen Unternehmen in den weniger sensiblen Funktionsbereichen Vertrieb und Einkauf kooperiert und verhältnismäßig wenig im Bereich Forschung und Entwicklung (vgl. auch Electronic Commerce Enquête (ECE) 2000: 13). Die verringerte Unabhängigkeit der Unternehmen ist ein Hauptgrund, der gegen das Eingehen von Kooperationen spricht. Laut einer Untersuchung von Ciesinger, Siebecke und Thielemann (1999: 54) haben die Unternehmen Angst vor der Offenbarung von Unternehmensinterna und davor, dass Kooperationen als ein Zeichen von Schwäche ausgelegt werden.

Vor allem Großunternehmen wollen durch Kooperationen ihre strategischen Ziele erweitern, wohingegen die mittelständischen Unternehmen eher ihr operatives Tagesgeschäft besser bewältigen wollen (Electronic Commerce Enquête 2000: 16). Eine Untersuchung kleiner und mittelständischer Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe durch Rautenstrauch, Müller und Kurzich (2003: 4) bestätigt, dass klein- und mittelständische

Unternehmen vorwiegend operatives anstelle von strategischem Controlling betreiben. Strategisches Controlling sollte deswegen betrieben werden, um zukünftige Chancen und Risiken zu erkennen und Erfolgspotenziale aufzubauen bzw. zu sichern (Rautenstrauch/Müller/Kurzich 2003: 4).

Im Vergleich zu Kooperationen beinhalten Aufbau und Pflege von Netzwerken einen höheren Abstimmungs-, Organisations- und Investitionsaufwand. Der Bildung von Netzwerken geht die Initiierung einzelner Kooperationen voraus. Insbesondere die regionale Nähe zu den Kooperationspartnern und der persönliche Kontakt mit ihnen ist entscheidend für den Kooperationserfolg (Electronic Commerce Enquête 2000: 19, 32). Deren Initiierung ist durch die staatlichen Institutionen und die Institutionen der Technologieentwicklung- bzw. des Technologietransfers³ zu unterstützen. Die vorliegende Arbeit untersucht beide Organisationsformen der Zusammenarbeit von Unternehmen der ostwestfälisch-lippischen Möbelbranche. Es ist zu erwarten, dass Netzwerke seltener vorkommen als Kooperationen.

2.3 Hypothesen zu Kooperationen und Netzwerken

Aus den vorstehenden Ausführungen ergeben sich folgende Hypothesen, die die Untersuchung der Möbelbranche in Ostwestfalen-Lippe leiten. Es wird vorsorglich darauf hingewiesen, dass die Hypothesen nicht durchgängig scharf voneinander zu trennen sind.

2.3.1 Einfluss der Unternehmensgröße, Unternehmensführung und Unternehmensorganisation auf die Bildung von Kooperationen und Netzwerken

(1) Große Unternehmen der Möbelindustrie haben wegen ihrer stärker strategisch ausgerichteten Unternehmensführung, ihrer funktionalen und personellen Ausdifferenzierung und ihrer finanziellen Ressourcen mehr Möglichkeiten als klein- und mittelständische Unternehmen, Kooperationen einzugehen und Netzwerke zu bilden. Falls Kooperationen vorhanden sind und Netzwerke bestehen, sind mehr große als klein- und mittelständische Unternehmen beteiligt.

³ Wird im Folgenden auf Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers und staatliche Institutionen verwiesen, so sind damit u. a. die regionalen Wirtschaftsförderungen, die regionalen Universitäten, Fachhochschulen und weitere Bildungseinrichtungen (z. B. Mach 1, Mach 2), die regionalen und überregionalen Kooperationsinitiativen (z. B. die Zukunftsinitiative Möbelindustrie – ZiMit), die Mittelstandsinstitute (Mittelstandsinstitut im Kreis Herford, Institut für den Mittelstand im Kreis Lippe), die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern, die Träger der Mitbestimmung und die Verbände gemeint.

(2) Große Unternehmen der Möbelindustrie können im Gegensatz zu den klein- und mittelständischen Unternehmen neben oder anstelle von Kooperationen und Netzwerken auf alternative Organisationsformen zurückgreifen:

- funktionale Neugliederung und die Bildung von Zweigbetrieben, funktionale Arbeitsteilung durch Mehrbetrieblichkeit an einem oder an mehreren Standorten: sowohl im Inland als auch im Ausland (insbesondere durch die Öffnung der östlichen und fernöstlichen Märkte);
- Fusion (Verschmelzung, Verbund in Form einer Holding) sowie Veränderung in der vertikalen Organisation, d. h. der Vorwärts- und Rückwärtsintegration, insbesondere „Outsourcing“ an kostengünstigere neue Standorte.

(3) Klein- und mittelständische Unternehmen können durch Kooperationen und die Bildung von Netzwerken gemeinsam Wirtschaftlichkeitspotenziale und Wettbewerbsvorteile erschließen, die sonst nur durch einzelne Großunternehmen erschließbar sind. Dazu müssten sie flachere Hierarchien einführen, die Mitarbeiter stärker in die Entscheidungsfindungsprozesse einbeziehen und entsprechend qualifizieren.

(4) Die Kooperationsbereitschaft und Kooperationsfähigkeit klein- und mittelständischer Unternehmen ist dadurch begrenzt, dass sie eine funktional und personell wenig ausdifferenzierte hierarchische Organisation, speziell auch Unternehmensführung aufweisen. Die Unternehmer klein- und mittelständischer Möbelhersteller sind häufig die Eigentümer und gehören der „ersten Generation“ an. An einmal eingeschlagenen Unternehmensstrategien wird in der Regel festgehalten. Die Unternehmer sind oftmals mit dem operativen Tagesgeschäft ausgelastet. Aufgrund ihrer beschränkten finanziellen Ausstattung, ihrer begrenzten personellen Ressourcen und der mit der langfristigen strategischen Bindung verbundenen Risiken sind klein- und mittelständische Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen seltener in der Lage, Kooperationen einzugehen und Netzwerke zu bilden. Vor allem die seit langem bestehenden vertrauensvollen Beziehungen sind von Bedeutung, um bestehende Kooperationshemmnisse zu verringern. Sie sind Grundlage von Kooperationen und Ausgangspunkt für die Bildung von Netzwerken.

2.3.2 Informations- und Transaktionskosten in Kooperationen und Netzwerken

Die Bildung von horizontalen und vertikalen Kooperationen sowie von Netzwerken sind mit diversen Informations- und Transaktionskosten verbunden (insbesondere Ei-

nigungs-, Organisations- und Anpassungskosten). Sie werden nur dann gebildet, wenn erwartet wird, dass die potenziell entstehenden Nutzen die entstehenden Kosten übersteigen. Den vertikalen Kooperationen liegen oftmals längerfristige Erfahrungen (Zulieferer-Abnehmerbeziehungen) zugrunde. Horizontale Kooperationen sind vergleichsweise seltener vorhanden. Vielfach sind vor allem für horizontale Kooperationen aber auch für vertikale Kooperationen vertrauensvolle Beziehungen (in der Spieltheorie: kooperatives Verhalten) erst noch aufzubauen.

Informations- und Transaktionskosten fallen in Kooperationen und Netzwerken zum Teil sofort (Fixkosten) und zum Teil laufend (variable Kosten) an. Die Nutzen ergeben sich zu einem kleinen Teil sofort und zu einem größeren Teil erst mittel- bis langfristig.

- Nur wenn die Planungshorizonte der Unternehmen hinreichend langfristig sind, die Unternehmen strategisch planen und die individuellen Gegenwartspräferenzen hinreichend gering sind, werden Kooperationen eingegangen und Netzwerke gebildet. Ein an der Gegenwart und nahen Zukunft orientiertes so genanntes myopisches Verhalten behindert dagegen das Eingehen von Kooperationen und die Bildung von Netzwerken.
- Im Gegensatz zu Einzelunternehmen können in großen Mehrbetriebsunternehmen beim Eingehen von Kooperationen und bei der Bildung von Netzwerken Informations- und Transaktionskosten gespart werden.

2.3.3 Regionale Reichweite von Kooperationen und Netzwerken

Die regionale Reichweite von Kooperationen und Netzwerken ist abhängig von den direkten Kosten der Raumüberwindung infolge von Transport- und Kommunikationskosten und den indirekten Kosten der Raumüberwindung, d. h. den Alternativkosten der Raumüberwindung z. B. durch die Unterbrechung von Produktionsabläufen oder der Abwesenheit von Leitungspersonal.

(1) Für spezifische Güter und Dienstleistungen, die unregelmäßig anfallen bzw. in kleinen Losgrößen angeboten und nachgefragt werden und deshalb mit hohen Kosten der Raumüberwindung verbunden sind, ist die räumliche Nähe wichtig. Dies gilt auch für kundenspezifische Maschinen, die direkt in den Produktionsprozess miteingebunden sind und wo mit hohen direkten Kosten der Raumüberwindung zu rechnen ist. Sowohl für spezifische Güter und Dienstleistungen als auch für kundenspezifische

Maschinen ist die räumliche Nähe wichtig: Beratung, Wartung und Reparatur, Einzelanfertigung, Just-in-time-Lieferung (Flexibilität im Angebot und der Nachfrage von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen). Aufgrund dieser Bedingungen sind Kooperationen und Netzwerke eher regional begrenzt.

(2) Standardisierte Güter und Dienstleistungen, die regelmäßig anfallen, lagerfähig sind und deswegen in großen Losgrößen nachgefragt werden, besitzen nur geringe Kosten der Raumüberwindung, die räumliche Nähe ist deswegen weniger wichtig. Dies gilt auch für standardisierte, nicht direkt in den Produktionsprozess eingebundene Maschinen. Bei diesen Gütern, Dienstleistungen und Maschinen entscheidet häufig der Einkaufspreis. Aufgrund dieser Bedingungen entwickeln sich zumindest für den Einkauf standardisierter Güter oftmals überregional (national, international) aktive Einkaufskooperationen und Netzwerke.

2.3.4 Entstehung von Kooperationen und Netzwerken in den Funktionsbereichen

(1) Kooperationen und Netzwerke entstehen eher in Funktionsbereichen, in denen nur eine geringe Wahrscheinlichkeit für unerwünschte „spill-over“-Effekte besteht, d. h. in denen die Wahrscheinlichkeit des Verlustes von betriebspezifischem Know-how gering ist: in den Funktionsbereichen Beschaffung und Vertrieb (zentralisierter Einkauf von Zulieferprodukten und Dienstleistungen bzw. zentralisierter Vertrieb bei heterogenen, komplementären Gütern oder Dienstleistungen zur besseren Marktbearbeitung oder zur Markterschließung). Kooperationen und Netzwerke entstehen weniger in den sensiblen Funktionsbereichen, in denen neues ökonomisches Wissen entsteht und in Form neuer Produkte und Prozesse umgesetzt wird: in den Funktionsbereichen Forschung und Entwicklung sowie Produktion.

(2) Großunternehmen beteiligen sich auch an Kooperationen und Netzwerken in sensiblen Funktionsbereichen, da sie mehr Möglichkeiten haben, defektives Verhalten⁴ zu vermindern und bei defektivem Verhalten quersubventionieren können.

(3) Klein- und mittelständische Unternehmen beteiligen sich auch an Kooperationen bzw. Netzwerken in sensiblen Funktionsbereichen, wenn zuvor langfristig vertrauensvolle Beziehungen aufgebaut worden sind und wenn sie komplementäre Kompetenzen

⁴ Der aus der Spieltheorie stammende Begriff defektives Verhalten wird im Folgenden anstelle des Begriffs opportunistisches Verhalten verwendet.

besitzen. Die Chancen dafür steigen bei einer räumlichen Konzentration der Unternehmen.

(4) Kooperationen und Netzwerke entstehen im Funktionsbereich Aus- und Weiterbildung, wenn dort allgemeine, überbetrieblich nutzbare Qualifikationen vermittelt werden. Handelt es sich dagegen um betriebsspezifische Qualifikationen, d. h. Qualifikationen auf Grundlage von betriebsspezifischem Know-how, dann entstehen sie eher selten. Allerdings können zwischenbetriebliche Wechsel von Beschäftigten eine schnelle Imitation ermöglichen. An Bedeutung verliert dieses Kooperationshemmnis, wenn sich etwaige Verluste von betriebsspezifischem Know-how langfristig ausgleichen und die Wettbewerbsfähigkeit der regional konzentrierten Unternehmen dadurch insgesamt steigt. An Bedeutung verliert dieses Kooperationshemmnis außerdem, wenn es durch verschiedenen Vorteile überkompensiert wird: durch Kostenvorteile (z. B. mindestoptimale Ausstattung mit Räumen und Ausbildungspersonal), durch Qualifikationsvorteile (Spezialisierung, berufspraktische Erfahrungen, Angebot weiterer, neuer Berufsausbildungen) und durch Vorteile einer erhöhten Flexibilität in der Versorgung mit Fachpersonal (Modularisierung der Aus- und Weiterbildung).

3. Kooperationen und Netzwerke in der Möbelindustrie der Region Ostwestfalen-Lippe

In Kapitel 3 wird in den Abschnitten 3.1 bis 3.4 die Region Ostwestfalen-Lippe beschrieben, die historische Entwicklung der Möbelindustrie dargestellt und ihre wirtschaftliche Situation analysiert. In Abschnitt 3.5 werden die Ergebnisse der empirischen Erhebung dargestellt und die in Kapitel 2 aufgeführten Hypothesen überprüft. In Abschnitt 3.6 werden erfolgreiche Kooperationen in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie vorgestellt. Schließlich werden in Abschnitt 3.7 die Veränderungen im Unternehmensumfeld der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller zusammengefasst und Anpassungsmöglichkeiten skizziert.

3.1 Die Region Ostwestfalen-Lippe

Ostwestfalen-Lippe (OWL) ist räumlich gesehen identisch mit dem Regierungsbezirk Detmold, der im Nord-Osten von Nordrhein-Westfalen an der Grenze zu Niedersachsen liegt. OWL gliedert sich verwaltungsmäßig in die Kreise Minden-Lübbecke, Herford, Lippe, Höxter, Paderborn, Gütersloh und die kreisfreie Stadt Bielefeld sowie 69 kreisangehörige Gemeinden. Die Arbeitsverwaltung untergliedert OWL in die vier Arbeitsamtsbezirke Herford (Kreise Herford und Minden-Lübbecke), Detmold (Kreis Lippe), Bielefeld (kreisfreie Stadt Bielefeld und Kreis Gütersloh) sowie Paderborn (Kreise Paderborn und Höxter). Im Folgenden wird nicht vom Regierungsbezirk Detmold als politisch-administrativer Raumeinheit gesprochen, sondern von OWL als Wirtschaftsstandort.

OWL ist untergliedert in zwei Industrie- und Handelskammerbezirke sowie eine Handwerkskammer. Der Zuständigkeitsbereich der Industrie- und Handelskammer Lippe zu Detmold ist räumlich gesehen deckungsgleich mit dem Kreis Lippe. Die wesentlich größere Industrie- und Handelskammer zu Bielefeld deckt den übrigen Teil des Regierungsbezirks Detmold ab. Die Handwerkskammer Ostwestfalen-Lippe zu Bielefeld dagegen umfasst den gesamten Regierungsbezirk Detmold. In fünf DGB-Kreise untergliedert der Deutsche Gewerkschaftsbund OWL: Bielefeld (kreisfreie Stadt Bielefeld und Kreis Gütersloh), Herford, Lippe, Minden-Lübbecke und Paderborn-Höxter.

OWL hat eine Fläche von 6.518,53 km² und ca. 2,1 Mio. Einwohner. Die Bevölkerungsdichte Ostwestfalen-Lippes liegt mit 316,5 Personen pro km² (12/2001) zwar über dem deutschen Durchschnitt, doch erheblich unter dem Durchschnitt Nordrhein-

Westfalens mit 525 Personen pro km² (12/2001). OWL kann daher als ländlich geprägte Region bezeichnet werden, die mit Paderborn und Bielefeld jedoch zwei Oberzentren und mit den Städten Detmold, Gütersloh, Herford u. a. weitere Mittelzentren besitzt. Entlang der Hauptverkehrsachse BAB2 befinden sich, von einer Ausnahme abgesehen (Stadt Paderborn), die größten agglomerativen und industriell entwickelten Gebiete Ostwestfalen-Lippes. Das übrige Gebiet ist relativ dünn besiedelt. Die BAB33 verbindet den Westen Ostwestfalen-Lippes mit dem Osten und dient als Zubringer zur BAB44, die als Verbindung zum Süd-Osten Deutschlands dient. Laut Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld sei OWL zur zentralen Nahtstelle des Ost-West-Verkehrs geworden, da die entwicklungsökonomischen Hauptachsen in Richtung Osten – zum einen die Achse Ruhrgebiet-Hannover-Berlin-Warschau und zum anderen die Achse Ruhrgebiet-Hannover-Magdeburg-Leipzig-Prag – mitten durch die Region verlaufen (IHK Ostwestfalen zu Bielefeld 2004: 1).

3.1.1 Bevölkerungsentwicklung

Die Bevölkerung Ostwestfalen-Lippes ist in den vergangenen Jahren relativ stärker als die Nordrhein-Westfalens gewachsen. Von 1995 bis 2001 hat die Bevölkerung in OWL um 2,5% zugenommen, die Nordrhein-Westfalens dagegen nur um 0,9%. Zurückzuführen ist dies in OWL auf stark schwankende positive Wanderungssalden von minimal 6% im Jahr 1998 und maximal 32,4% im Jahr 1995. Die Schwankungen lassen sich durch den Rückgang des Zuzuges von Aussiedlern erklären. Von Anfang 1987 bis Juni 2003 ist die Bevölkerung Ostwestfalen-Lippes um 277.525 Einwohner gewachsen. Mit 165.795 Personen haben Aussiedler den größten Anteil daran, wobei 1990 der stärkste Zuzug zu verzeichnen war und die Tendenz in den letzten Jahren stark rückläufig ist. Im Zeitraum von 1987 bis 2002 kamen auf 10.000 Einwohner im Durchschnitt 360 Aussiedler in Gesamtdeutschland, 432 Aussiedler in NRW und 790 Aussiedler in OWL (Bezirksregierung Detmold 2004).

3.1.2 Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Im Wintersemester 2002/2003 studierten an ostwestfälisch-lippischen Hochschulen und Fachhochschulen insgesamt 46.493 Studenten. In OWL sind es 22 Studenten pro 1.000 Einwohner, in NRW 28. Auch der Anteil der Schulabgänger mit Hoch- oder Fachhochschulreife liegt in OWL mit 24,6% im Jahr 2002 ebenfalls niedriger als in NRW mit 29,7%. Paderborn und Bielefeld sind die Universitätsstädte Ostwestfalen-Lippes. Sowohl Universitäten als auch Fachhochschulen sind in diesen Städten vor-

handen. Außerdem befinden sich Fachhochschulen in mehreren Mittelzentren Ostwestfalen-Lippes.

Das berufliche Schulwesen in OWL ist untergliedert in Berufsschulen, Berufsfachschulen, Fachschulen und Fachoberschulen. 2001 standen den 71.835 Schülern des beruflichen Schulwesens 176 Schulen zur Verfügung, das sind pro Schule 408 Schüler.

Nach Aussage der in der vorliegenden Untersuchung befragten Experten⁵ seien 50% der Schüler der Bänder Berufsschule Auszubildende in der Möbelbranche. Die Bänder Berufsschule habe ihr Lehrangebot auf deren spezielle Bedürfnisse abgestimmt. Erst im Jahr 1998 hat die Fachhochschule Lippe und Höxter den Studiengang „Holztechnik“ eingerichtet. An der Fachhochschule Lippe und Höxter wird darüber hinaus am Standort Detmold der Studiengang Innenarchitektur angeboten, wobei dieser Studiengang auch die Differenzierungsmöglichkeit Möbeldesign umfasst. Die Fachhochschule Rosenheim, die auch als die klassische Fachhochschule im Holzbereich gilt, bildet schon seit Jahrzehnten in den Studiengängen „Holzbau und -ausbau“, „Holztechnik“ und „Master of Engineering“ aus.⁶ Auf Einkaufsverbandsebene bietet nach Aussage eines Experten beispielsweise der Garant Möbelverband Weiterbildungsangebote in einer eigenen Akademie für den Handel an. Außerdem würden enge Kooperationen des Garant Möbelverbandes mit der Fachhochschule Lippe und Höxter und der Fachschule des Möbelhandels in Köln bestehen.

⁵ Wenn im Folgenden von Experten gesprochen wird, sind immer die vom Autor in zwei Runden durchgeführten Experteninterviews gemeint. Näheres kann dem Abschnitt 3.5.1.2 entnommen werden.

⁶ Eine andere Bezeichnung dieser Studiengänge in der Vergangenheit wird nicht ausgeschlossen.

3.1.3 Wirtschaftsstruktur

Tabelle 1: Unternehmen und Unternehmensgrößen nach Gebietseinheiten (2002)

ARBEITSAMTS- BEZIRK	ANZAHL DER BETRIEBE		BESCHÄFTIGTE NACH BETRIEBSGRÖÖE IN PROZENT (%)				
	absolut	%	1-9	10-49	50-99	100-499	500 und mehr
Bielefeld	16.851	100	77,4	17,2	2,8	2,2	0,4
Primärer Sektor	487	2,9	90,3	9,7	0	0	0
Sekundärer Sektor	4.180	24,8	67,0	23,9	4,3	4,1	0,7
Tertiärer Sektor	12.170	72,2	80,5	15,3	2,5	1,6	0,2
Detmold	8.697	100	79,4	16,6	2,2	1,6	0,2
Primärer Sektor	320	3,7	92,2	7,5	0,3	0	0
Sekundärer Sektor	2.215	25,5	68,8	24,7	2,9	3,2	0,5
Tertiärer Sektor	6.155	70,8	82,6	14,3	2,0	1,1	0,1
Herford	14.176	100	76,9	18,0	2,6	2,2	0,2
Primärer Sektor	387	2,7	92,9	7,0	0,3	0	0
Sekundärer Sektor	3.834	27,0	65,3	25,6	4,2	4,4	0,5
Tertiärer Sektor	9.948	70,2	80,8	15,5	2,1	1,5	0,1
Paderborn	10.362	100	77,7	17,9	2,4	1,7	0,2
Primärer Sektor	395	3,8	92,7	6,6	0,8	0	0
Sekundärer Sektor	2.639	25,5	69,1	24,1	3,6	2,7	0,5
Tertiärer Sektor	7.328	70,7	80,0	16,3	2,1	1,5	0,1
NRW	424.331	100	79,8	15,8	2,3	1,9	0,3
Primärer Sektor	11.123	2,6	91,1	8,3	0,4	0,2	0
Sekundärer Sektor	94.751	22,3	81,1	22,1	3,3	3,0	0,5
Tertiärer Sektor	318.158	75,0	81,9	14,2	2,1	1,6	0,2

Quelle: Landschaftsverband Westfalen-Lippe 2003: 65f (2002)

Der tertiäre Sektor stellt den größten Anteil an Unternehmen sowohl in den Arbeitsamtsbezirken Ostwestfalen-Lippes als auch in denen Nordrhein-Westfalens. Dennoch liegen die prozentualen Anteile des tertiären Sektors in den einzelnen Arbeitsamtsbezirken Ostwestfalen-Lippes allesamt unter dem entsprechenden Anteil Nordrhein-Westfalens. Einer Untersuchung von Liepmann und Ulrich (1997: 40) folgend, sind die globalen Tertiärisierungstendenzen auch in Ostwestfalen (ohne Lippe) erkennbar, jedoch schwächer ausgeprägt als in NRW. Insgesamt konnten im Untersuchungszeitraum (1978-1994) die Beschäftigungsverluste im primären und sekundären Sektor durch Beschäftigungsgewinne im tertiären Sektor überkompensiert werden.

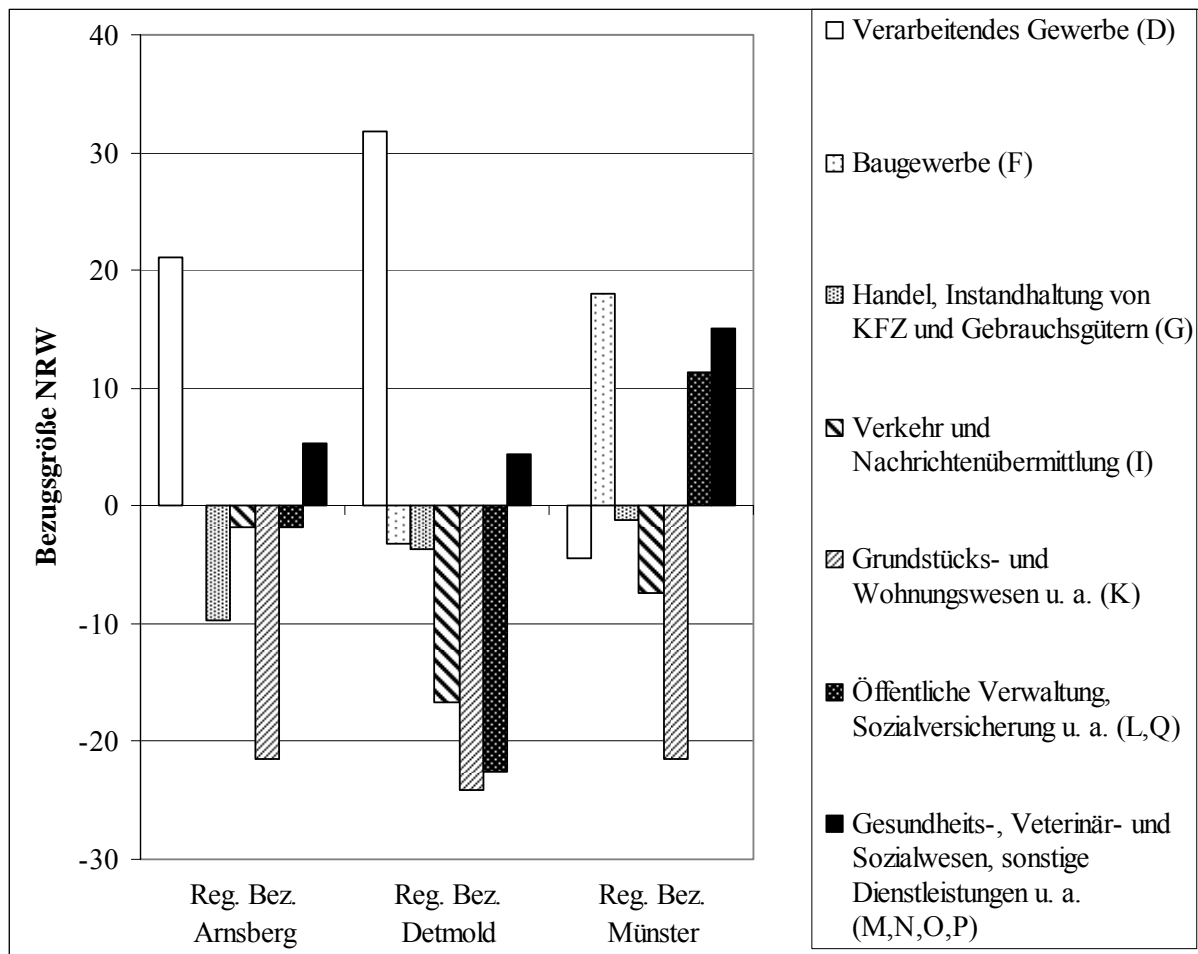
Im primären Sektor sind in OWL nur noch wenige Unternehmen tätig. Dennoch liegen die Anteile Ostwestfalen-Lippes allesamt über dem Anteil Nordrhein-Westfalens. Mit einem Anteil von 3,8% sind im Arbeitsamtsbezirk Paderborn die vergleichsweise meisten Unternehmen im primären Sektor zu finden. Diese Ergebnisse unterstreichen den ländlichen Charakter Ostwestfalen-Lippes.

Im sekundären Sektor liegt eine Stärke Ostwestfalen-Lippes. Mit Anteilen von bis zu 27% im Arbeitsamtsbezirk Herford liegen die Anteile des produzierenden Gewerbes in allen Arbeitsamtsbezirken über dem entsprechenden Anteil Nordrhein-Westfalens.

Werden die Beschäftigtenzahlen zur Einordnung der Unternehmen in Klein-, Mittel- und Großunternehmen herangezogen (siehe Tabelle 7 in Kapitel 3), so besitzen mehr als 99% aller ostwestfälisch-lippischen Unternehmen eine klein- oder mittelständische Unternehmensgröße. Dennoch gibt es in OWL auch Großunternehmen, teilweise mit Weltgeltung, wie z. B. Oetker, Siemens, Miele, Melitta, Schieder etc.

3.1.4 Regionale Besonderheiten

Abbildung 1: Besonderheiten der Region OWL: Beschäftigte nach beschäftigungsreichsten Wirtschaftszweigen (Buchstaben bezeichnen die Abschnitte der WZ 93)



Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2003, eigene Berechnung (2001)

Die Besonderheiten der Region werden deutlich, wenn einzelne Branchen hinsichtlich ihrer Beschäftigtenanteile im Vergleich zu NRW untersucht werden. Zu diesem Zweck sind in Abbildung 1 nur die beschäftigungsreichsten Branchen Ostwestfalen-Lippes im Vergleich zu NRW dargestellt. Deutlich wird, dass sich die Regierungsbezirke Arnsberg und Detmold in ihren Ausprägungen sehr ähneln, zum Regierungsbezirk Münster jedoch deutliche Unterschiede aufweisen.

Arnsberg und OWL besitzen ein starkes Übergewicht im verarbeitenden Gewerbe, wobei OWL mit 31,7% im Vergleich zu NRW am stärksten abweicht. Betrachtet man die Branchen des verarbeitenden Gewerbes (D) genauer, so fällt beim Vergleich mit NRW auf, dass OWL in den Branchen: Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung (DA), Textil- und Bekleidungsgewerbe (DB), Ledergewerbe (DC), Papier-, Verlags- und Druckgewerbe (DE), Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren (DH), Ma-

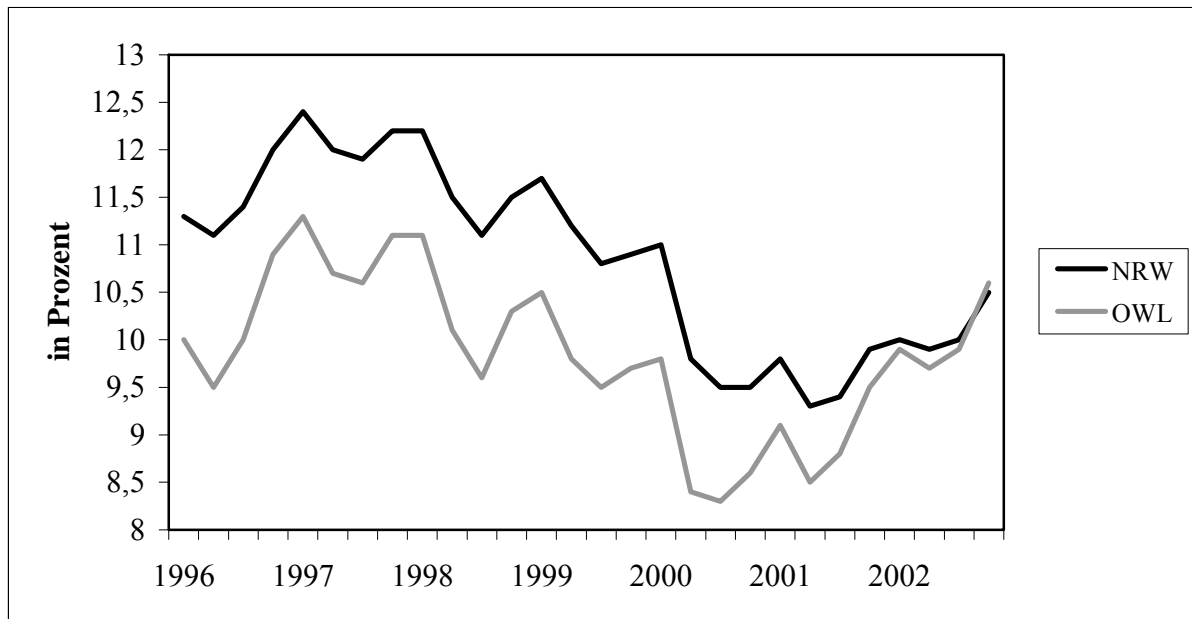
schienenbau (DK) und schließlich bei der Herstellung von Möbeln, Schmuck, Musikinstrumenten, Sportgeräten, Spielwaren und sonstigen Erzeugnissen, Recycling (DN), prozentuale Übergewichte besitzt. Im letztgenannten Bereich überwiegt im besonderen Maße die Herstellung von Möbeln.

In den Bereichen Erziehung und Unterricht; Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen; Erbringung von sonstigen öffentlichen und persönlichen Dienstleistungen; private Haushalte (M, N, O, P) gibt es in beiden Regierungsbezirken eine positive Abweichung. Alle anderen aufgeführten Wirtschaftszweige überwiegen anteilmäßig in NRW.

Besonders große negative Abweichungen zu NRW gibt es in folgenden Bereichen: Verkehr und Nachrichtenübermittlung (I); Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von Dienstleistungen überwiegend für Unternehmen (K); Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung und extraterritoriale Organisationen und Körperschaften (L, Q). Mit 24,1% entfällt die größte Abweichung Ostwestfalen-Lippes auf den Bereich Grundstücks- und Wohnungswesen u. a (K).

3.1.5 Entwicklung der Arbeitslosenquoten in NRW und OWL

Abbildung 2: Entwicklung der Arbeitslosenquoten von 1996 bis 2002 in NRW und OWL



Quelle: Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2003, eigene Berechnung (1996-2002)

Im Verlauf der letzten Jahre haben sich die Arbeitslosenquoten von OWL und NRW immer weiter angeglichen. Die Unterschiede von teilweise mehr als 1,5% in den Jahren 1996 und 1997 haben sich bis 2002 so stark verändert, dass im ersten Quartal 2002 die Arbeitslosenquote in OWL höher lag als in NRW. Gründe für diese Entwicklung könnten in strukturellen Problemen des verarbeitenden Gewerbes liegen. Möglicherweise wurde dieser Effekt auch durch den überproportionalen Zuzug von Aussiedlern verstärkt, die oftmals aufgrund sprachlicher Probleme und geringer Qualifikationen schwer zu vermitteln waren. Der Trend am Arbeitsmarkt hat sich bis Anfang 2004 nicht verändert. So sind im 1. Quartal 2004 in NRW 11,4% und in OWL 11,2% der Erwerbspersonen arbeitslos (Bezirksregierung Detmold 2004).

Im Vergleich zu Gesamtdeutschland (12,2%) scheinen die Arbeitslosenquoten Nordrhein-Westfalens und Ostwestfalen-Lippes verhältnismäßig geringer zu sein. Wird die BRD jedoch in einen Arbeitsmarkt Ost mit 20,8% und in einen Arbeitsmarkt West mit 9,9% unterteilt, so relativiert sich diese Beurteilung. Trotz steigender Arbeitslosenquoten haben die Erwerbstätigen in OWL zwischen 1996 und 2001 um 6,9% zugenommen. Insbesondere im Kreis Paderborn (mit einer Zunahme von 15,5%) und im Kreis Gütersloh (mit einer Zunahme von 10,7%) sind die Zuwächse erheblich. Sie liegen weit über dem Zuwachs Nordrhein-Westfalens mit 7,6%.

3.2 Historische Entwicklung der Möbelindustrie in der Region Ostwestfalen-Lippe

Ostwestfalen-Lippe bestand im 19. Jahrhundert aus dem preußischen Regierungsbezirk Minden und dem Fürstentum Lippe und war bis Mitte des 19. Jahrhunderts ein weitgehend landwirtschaftlich geprägter Raum. Lediglich Mitte des 16. Jahrhunderts entstand durch die Verarbeitung von Flachs und Leinen eine vorindustrielle Leinenproduktion. Bis Ende des 19. Jahrhunderts waren noch weite Teile der heutigen Kreise Lippe, Gütersloh, Paderborn und Höxter vorindustriell geprägt. Anfang des 20. Jahrhunderts war es die sich entwickelnde Möbelindustrie, die in den Kreisen Herford, Lippe, Paderborn und Höxter die meisten neuen Arbeitsplätze schuf (Landschaftsverband Westfalen-Lippe 2004a: 1).

Für die historische Entwicklung der Möbelindustrie in OWL gibt es verschiedene Gründe:

- OWL war in Teilen verhältnismäßig stark bewaldet, insbesondere mit Buchen- und Eichenwäldern, sodass die Versorgung mit Rohstoffen gesichert war.
- Gute Absatzmöglichkeiten besaß die Möbelindustrie anfangs im sich entwickelnden Ruhrgebiet, später im Saarland und im Rheinland. Durch den Anschluss an das Eisenbahnnetz waren diese Regionen relativ leicht erreichbar.
- In OWL gab es einen Überschuss an Arbeitskräften, den so genannten Wanderarbeitern.
- Es gab nur wenig Konkurrenz für die sich in OWL entwickelnde Möbelindustrie in den Hauptabsatzgebieten (Klocke-Daffa 1993: 19).
- Die absolutistische Steuerung der Wirtschaftspolitik und das Lösen der Zunftschranken förderten die Entwicklung vom Handwerk zur Industrie (Schäfer 1993: 31).
- Für die flächenintensive Möbelindustrie war die Bedeutung der Grundstücks- und Gebäudepreise ein weiterer Standortfaktor, der für OWL sprach (Walther 1955: 98).

Die aufgeführten Faktoren können – einzeln betrachtet – nur Indizien für die Entwicklung der Möbelindustrie in OWL sein. Ein überdurchschnittliches Holzvorkommen hat es beispielsweise auch in anderen Regionen Deutschlands gegeben. Dort entwickelte sich die Möbelindustrie jedoch nicht in dem Maße, wie es in OWL der Fall war. Beispielsweise entstand in Berlin, einer Region mit geringen Holzvorkommen, im 19.

Jahrhundert das erste Zentrum industrieller Möbelfertigung (Schäfer 1993: 28). Demnach müssen die aufgeführten Standortfaktoren kumulativ betrachtet werden, um Aussagen, die für oder gegen die jeweilige Standortentscheidung sprachen, treffen zu können.

Durch die Eröffnung der Köln-Mindener Eisenbahnstrecke 1846 wurde der Anschluss Ostwestfalen-Lippes an das Ruhrgebiet erreicht. Damit ergab sich die Möglichkeit der Erschließung des Ruhrgebiets als Absatzmarkt (Wendiggensen 1931: 346). Erst 1872 wurde in west-östlicher Richtung im Fürstentum Lippe eine zu Anfang wirtschaftlich relativ unbedeutende Eisenbahnteilstrecke errichtet. Darauf folgend wurde 1880 die Eisenbahnstrecke Herford-Detmold, 1895 die Verlängerung Detmold-Altenbeken, 1896/97 die Strecke Lage-Hameln und 1903 schließlich die Strecke Lage-Bielefeld eröffnet (Tiemann 1929: 110f).

Pirath (1949: 25) führt an, dass 1840 für eine Wagenladung 18 Pfennig pro Tonnenkilometer, 1850 dagegen mit der Eisenbahn nur noch ca. 4,5 Pfennig zu entrichten waren. Außerdem wurde der Transport von Massengütern, wie Kohle und Holz, durch unterschiedliche Frachttarife begünstigt. Hochwertige Fertigprodukte erfuhren dagegen absolut eine höhere Belastung. Der Frachtkostentarif war degressiv, nahm demzufolge bei zunehmender Entfernung immer stärker ab. Dadurch vergrößerte sich der Transportradius aller Waren, beispielsweise der der Möbelzulieferprodukte und der Möbelfertigprodukte (Walther 1955: 130).

Mit Erfindung der Dampfmaschine und anderer technischer Neuerungen in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts begann die Industrialisierung. Dennoch beherrschte bis Mitte des 19. Jahrhunderts das Handwerk den gewerblichen Teil der Wirtschaft, so auch die Möbelbranche in OWL (Walther 1955: 128f).

Durch die fortschreitende Industrialisierung, die damit einhergehende Hebung des Lebensstandards und die Entwicklung der Haushalte von einer landwirtschaftlich geprägten, auf Selbstversorgung ausgerichteten Gesellschaft, zu einer Versorgung über den Markt, veränderte sich die bestehende Wohnkultur. Für die Arbeiterhaushalte des Ruhrgebietes wurde die Wohnküche zentrales Element des familiären Lebens. Die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller stellten daraufhin ihre Produktion auf die Bedürfnisse der im Ruhrgebiet lebenden Arbeiterfamilien um (Schäfer 1993: 28).

Ende des 19. Jahrhunderts wurde in Blomberg die erste Sperrholzplatte der Welt aus Buche gefertigt. Sie überzeugte durch ihre besondere Festigkeit und Biegsamkeit und sollte die Industrialisierung in der lippischen Möbelindustrie beschleunigen. Durch diese Neuerung konnte der Massenbedarf des Ruhrgebiets gedeckt werden und zahlreiche Möbel für die unteren sozialen Schichten des Ruhrgebiets, wie auch anderer Regionen, produziert werden (Schäfer 1993: 38f).

Nach Walther (1955: 111f) führt die isolierte Betrachtung der Boden- und Gebäudekosten als Standortfaktor zu dem Ergebnis, dass aufgrund der flächenintensiven Produktionsverfahren und Lagerhaltung die Boden- und Gebäudekosten erheblichen Anteil bei der Wahl des Standortes hatten. Die Möbelindustrie konnte deswegen nicht in Standortkonkurrenz zur kapitalintensiven Großindustrie oder zu Unternehmen treten, denen eine bessere Raumausnutzung möglich war, und musste auf Gebiete mit niedrigeren Boden- und Grundstückskosten ausweichen. So waren in den kleineren Orten Ostwestfalen-Lippes die Boden- und Grundstückskosten niedriger als in den Agglomerationsräumen und es bestanden darüber hinaus Ausdehnungsmöglichkeiten.

Schäfer (1993: 32) weist darauf hin, dass ein Grund für die Entwicklung insbesondere der lippischen Möbelindustrie in der veränderten Haltung der Landesregierung zur Forstwirtschaft Mitte des 19. Jahrhunderts zu sehen ist. Die Glasmacher und das Brennholz verbrauchende Gewerbe verloren aufgrund der neuen Holzpolitik ihre Existenz (Schäfer 1993: 31). Die Umorientierung der Forstpolitik vom Brennholzwald zum Wirtschaftswald führte zu einer stärkeren Entwicklung des Holzgewerbes. Außerdem sah die Landesregierung die Ansiedlung von Holzhandwerkern im ganzen Land vor. Dies bedeutete einen unmittelbaren Angriff auf das herrschende Zunftwesen. Initiiert durch die Umorientierung der Forstpolitik und fortgeführt durch die allmähliche Überwindung der Zunftschranken, entwickelte sich die lippische Möbelindustrie (Schäfer 1993: 32). Außerdem erwies sich die Struktur des in Zünften organisierten Handwerks als Hindernis für die industrialisierte Produktion und die Mechanisierung der Produktionsprozesse und wurde deswegen durch verschiedene Gesetze gelockert (Wixforth 1999: 14).

Das Fürstentum Lippe und das Minden-Ravensberger Land, also der mittlere und nördliche Teil Ostwestfalen-Lippes, werden im Folgenden näher betrachtet.⁷ Wenn

⁷ Der Autor beschränkt sich auf diesen Raum, da zum einen Darstellungen der südlichen Kreise nicht zur Verfügung stehen und es sich zum anderen um das Kerngebiet der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie handelt.

nachfolgend von OWL gesprochen wird, so beziehen sich die Ausführungen auf die genannten Regionen.

Das Leinengewerbe war lange Zeit Haupteinkommensquelle der Bevölkerung Ostwestfalen-Lippes. 1800 waren ca. 62% der Gewerbetreibenden und 9% der Bevölkerung im Leinengewerbe tätig (Wendiggensen 1931: 271). Hauptabsatzgebiet waren die Niederlande (Walther 1955: 140). Das auf Handarbeit eingestellte Leinengewerbe stieß nach einer längeren Prosperitätsphase Anfang bis Mitte des 19. Jahrhunderts auf größere Absatzschwierigkeiten. Das in England maschinell hergestellte Leinen und die zunehmende Verarbeitung von Baumwolle in anderen Gebieten führten zu einem erheblichen Wettbewerbsdruck. Verstärkt wurde diese Wettbewerbssituation durch die starke Bevölkerungszunahme. Viele Menschen suchten den Arbeitserfolg im Leinengewerbe, was den Wettbewerbsdruck verstärkte (Wixforth 1999: 13). Diese Entwicklung führte Mitte des 19. Jahrhunderts, aufgrund der fehlenden Mechanisierung in OWL, zum Niedergang des Leinengewerbes (Walther 1955: 141).

Dem Niedergang des Leinengewerbes trat man in den beiden Gebieten unterschiedlich entgegen. Im preußischen Gebiet um Herford entstand die arbeitsintensive Zigarrenfabrikation. Von Beginn an war diese Branche von vielen Schwierigkeiten, wie hohen Einfuhrzöllen, Tabaksteuern etc., begleitet (Walther 1955: 142f).

Im Fürstentum Lippe stand man dem Niedergang des Leinengewerbes erheblich hilfloser gegenüber. Der lippischen Wirtschaftspolitik fehlte oft das Verständnis für einen wirtschaftlichen und sozialen Fortschritt. Beispielsweise wollte ein Leinenexporteur nach einem Aufenthalt in England eine mechanische Flachsspinnerei in Lippe errichten. Die Detmolder Regierung lehnte das Gesuch jedoch ab, da dies zu einer „Schmälerung des Verdienstes der Handweber“ (Börger 1909: 72) führen würde (Schäffer 1955: 144).

Die wirtschaftliche Entwicklung, unterstützt durch das Verhalten der Regierung, führte zur Entstehung einer zahlreichen Wanderarbeiterschaft. 1867 waren 9.050 Personen oder 8% der Gesamtbevölkerung Wanderarbeiter (Fleege-Althoff 1930: 67). Erst mit Beginn des ersten Weltkriegs ging die Anzahl der Wanderarbeiter, sowohl absolut als auch im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung, wieder zurück (Wendiggensen 1931: 183).

Die ökonomischen und sozialen Verhältnisse Lippes und des östlichen Westfalens Ende des 19. Jahrhunderts führten zur Entstehung und Entwicklung der auf billige Arbeitskräfte angewiesenen Industrien. Die Bekleidungsmittelindustrie, die Zigarrenindustrie, die Holz verarbeitende Industrie und insbesondere die Möbelindustrie entstanden in dem einst vom Leinengewerbe geprägten Raum. Alle Industriezweige hatten eine Gemeinsamkeit: Sie waren sehr arbeitskräfteintensiv und benötigten daher billige Arbeitskräfte (Walther 1955: 148).

Trotzdem hatte der erste Möbelindustriebetrieb Ostwestfalen-Lippes, 1861 in Herford gegründet, Probleme bei der Rekrutierung der benötigten Arbeitskräfte. Für die neue industrielle Produktionsweise wurden besonders geschulte Arbeitskräfte gesucht, die zu Anfang aus Berlin nach OWL geholt werden mussten (Walther 1955: 148f). In Berlin bestand bereits das erste Zentrum industrieller Möbelfertigung (Schäfer 1993: 28). Dort waren die Arbeitskräfte mit der industriellen Produktionsweise vertraut. Der typische Industriearbeiter musste die Fähigkeit besitzen, die in der industriellen Produktion eingesetzten Maschinen betätigen zu können. Weiterhin musste der Industriearbeiter nicht über die im Handwerk verlangten vielfältigen Qualifikationen verfügen, sondern lediglich über die in der industriellen Produktionsweise „geringer entlohten Anlernqualifikationen“ (Schäfer 1993: 31).

In den folgenden Jahren entwickelte sich die Möbelindustrie in OWL aufgrund ihrer günstigen Verkehrsanbindung an das Ruhrgebiet. Zudem stand sie nicht, wie es beispielsweise im Ruhrgebiet der Fall gewesen wäre, in Konkurrenz zu anderen Industriezweigen um Arbeitskräfte. Die Zigarrenindustrie Ostwestfalen-Lippes war auf Heimarbeit ausgerichtet, da sie durch eine an einem Standort zentralisierte Produktion keine erheblichen Größenvorteile hätte realisieren können. Die in OWL ebenfalls bestehende Bekleidungsindustrie war in hohem Maße auf Frauenarbeit ausgerichtet. Für die ländliche, zum Großteil männliche „Überschussbevölkerung“ entstanden daher in der sich entwickelnden Möbelindustrie Arbeitsplätze. Außerdem war die Möbelindustrie eine noch recht junge Industrie, die sich auch an anderen Standorten erst zu entwickeln begann und deswegen nicht durch einen Standortwettbewerb mit bestehenden Möbelindustriezentren behindert wurde (Walther 1955: 150f).

Von der sich in OWL entwickelnden Möbelindustrie gingen Impulse auf die Metall- und Maschinenindustrie Ostwestfalen-Lippes aus. Im Jahre 1872 gründeten Johann Friedrich Meyer und Wilhelm Schwabedissen in Herford eine auf Holz verarbeitende

Maschinen spezialisierte Maschinenfabrik. Auch die Metallindustrie Ostwestfalen-Lippes arbeitete zunehmend als Zulieferer für die sich entwickelnde Möbelindustrie (Landschaftsverband Westfalen-Lippe 2004b: 1).

3.3 Charakterisierung der Möbelindustrie

3.3.1 Entwicklung der Möbelindustrie in den vergangenen Jahren

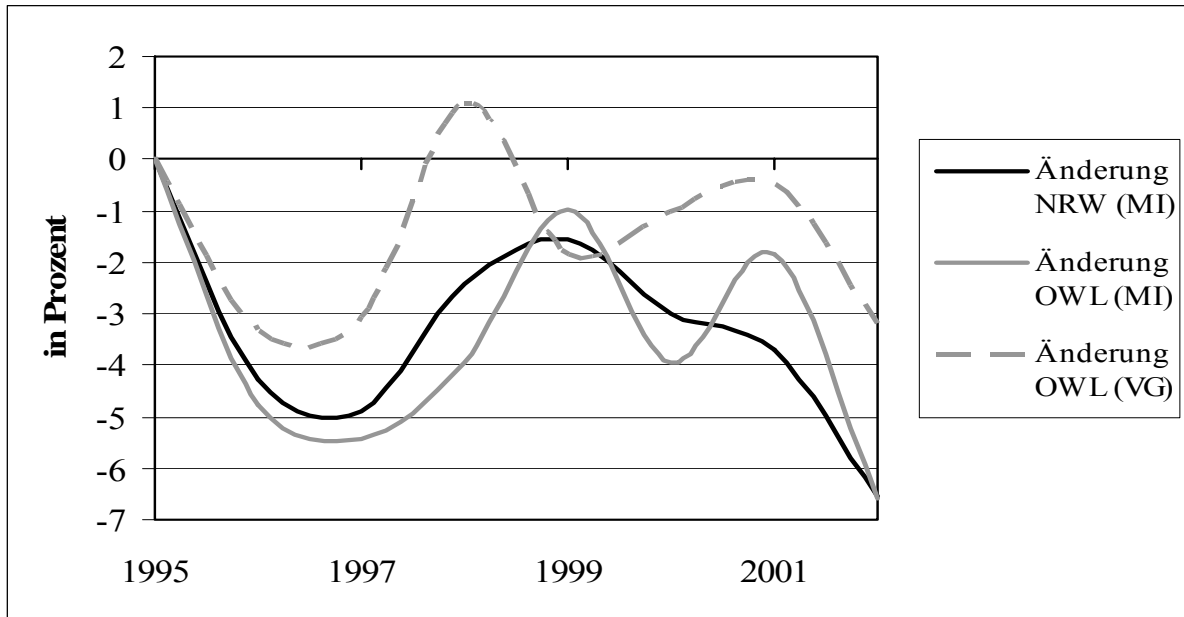
Die Möbelbranche ist eine traditionelle und nach wie vor bedeutende Branche in der Region. OWL wird oftmals als das „Möbelbecken Deutschlands“ bezeichnet. 16,3% aller Möbelhersteller Deutschlands sind in OWL ansässig. So befinden sich von den insgesamt 1.276 Möbelherstellern Gesamtdeutschlands im Jahr 2002 allein 372 in NRW und davon 209 in OWL. Aufgrund dieser Konzentration kann OWL auch funktional als Möbel-Region bezeichnet werden (Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen 2003 (LDS NRW)).⁸ Die durchgeführte telefonische Befragung ergab, dass die Zahl der Möbelhersteller auf 165 Unternehmen zu reduzieren ist, da in der amtlichen Statistik beispielsweise auch Hersteller von Matratzen, von Sitzen für Luft- und Kraftfahrzeuge und Möbelzulieferer aufgeführt sind. Diese Unternehmen blieben in der vorliegenden empirischen Erhebung unberücksichtigt, wie in Abschnitt 3.5 näher erläutert wird. Die Differenzierungsmöglichkeiten der verwendeten Daten vom Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen sind allerdings beschränkt, sodass sie lediglich die Nichtberücksichtigung der Matratzenhersteller zuließen. In allen weiteren Datenquellen, ausgenommen sind diejenigen des Hauptverbandes der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige e. V. (HDH), sind ebenfalls nicht ausschließlich reine Möbelhersteller aufgeführt.

Prozentuale Anteile von 12,8% an den Beschäftigten und 11,6% am Gesamtumsatz des verarbeitenden Gewerbes Ostwestfalen-Lippes im Jahr 2002 weisen die Bedeutung der Möbelindustrie für die Region auf. Die Möbelindustrie beschäftigte im Jahr 2002 nahezu 27.000 Personen. Ihre Zulieferindustrie, d. h. die Dienstleister, wie z. B. spezielle Logistikunternehmen für den Möbeltransport, und die Hersteller von Zulieferprodukten hinzu addiert, vergrößert die Bedeutung der Möbelindustrie für OWL um ein Vielfaches. Im Holzgewerbe beispielsweise, eine Zulieferungsbranche der Möbelindustrie, waren 2002 nahezu 10.000 Personen beschäftigt (LDS NRW 2003).

⁸ „Region als Funktionsbegriff. Erforderlich ist es, dem Begriff in einem Maße Konturen zu verleihen, daß er in der Lage ist, einen Tatbestand abzubilden. Dies gelingt, wenn der Regionsbegriff in problembezogener Sicht als ‚Funktionsbegriff‘ verstanden wird. Nur durch die Verbindung mit einem Kontext oder erklärenden Zusätzen kann er benutzt werden, um Räume zu beschreiben, die eine bestimmte Funktion auszeichnen“ (Mecking 1995: 55).

Entwicklung der Beschäftigten

Abbildung 3: Veränderung der Beschäftigtenzahlen in NRW und OWL in der Möbelindustrie (MI) und im verarbeitenden Gewerbe (VG) in OWL von 1995 bis 2002



Quelle: Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen (LDS NRW), Sonderauswertung, eigene Berechnung (1995-2002)

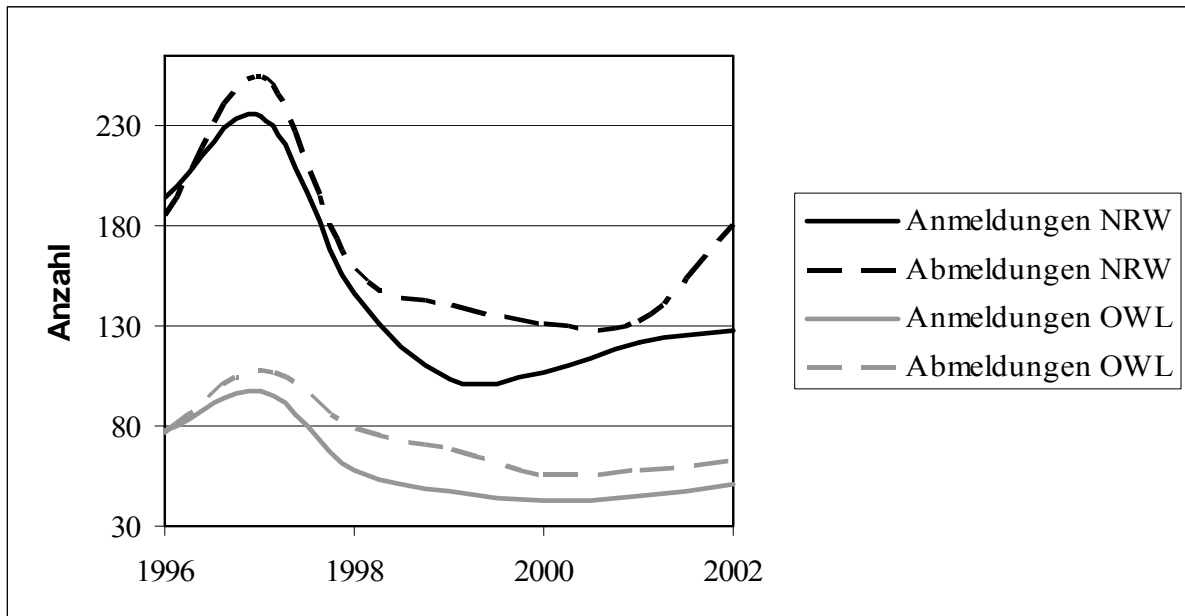
Vergleicht man die Veränderung der Beschäftigtenzahlen im verarbeitenden Gewerbe Ostwestfalen-Lippes mit den Veränderungen der Beschäftigtenzahlen in der Möbelindustrie Nordrhein-Westfalens und Ostwestfalen-Lippes, so wird deutlich, dass sowohl in NRW als auch in OWL in der Möbelindustrie in den letzten Jahren ein starker Beschäftigtenabbau erfolgte. 2002 wurden beispielsweise in OWL 6,6% der Beschäftigten entlassen. Dies entspricht einem absoluten Beschäftigungsrückgang von 1.895 Beschäftigten. Von 1995 bis 2002 wurden in der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes 8.734 Beschäftigte abgebaut, was einem prozentualen Rückgang von 24,6% entspricht. In NRW betrug der Rückgang im gleichen Zeitraum 23,6% und war damit nur unwesentlich geringer. Im verarbeitenden Gewerbe Ostwestfalen-Lippes wurden dagegen in gleichen Zeitraum mit 10,5% erheblich weniger Beschäftigte abgebaut.

Mit 33,8% waren die Hersteller von Sonstigen Möbeln Ostwestfalen-Lippes, das sind Hersteller von Esszimmer- und Wohnzimmermöbeln, Schlafzimmermöbeln und z. B. Möbelveredler, besonders stark betroffen. In dieser Teilbranche sind, im Verhältnis zu den anderen Teilbranchen, die meisten Personen beschäftigt. Am stärksten betroffen waren mit 36,3% die Büro- und Ladenmöbelhersteller, die aber in OWL eine nur untergeordnete Rolle einnehmen. Mit nur 8,7% fiel der Beschäftigtenabbau bei den Her-

stellern von Küchenmöbeln, einer in OWL sehr bedeutenden Teilbranche, im Verhältnis zu den anderen Teilbranchen am geringsten aus.

Gewerbean- und -abmeldungen

Abbildung 4: Gewerbean- und -abmeldungen in NRW und OWL in der Möbelindustrie von 1996 bis 2002

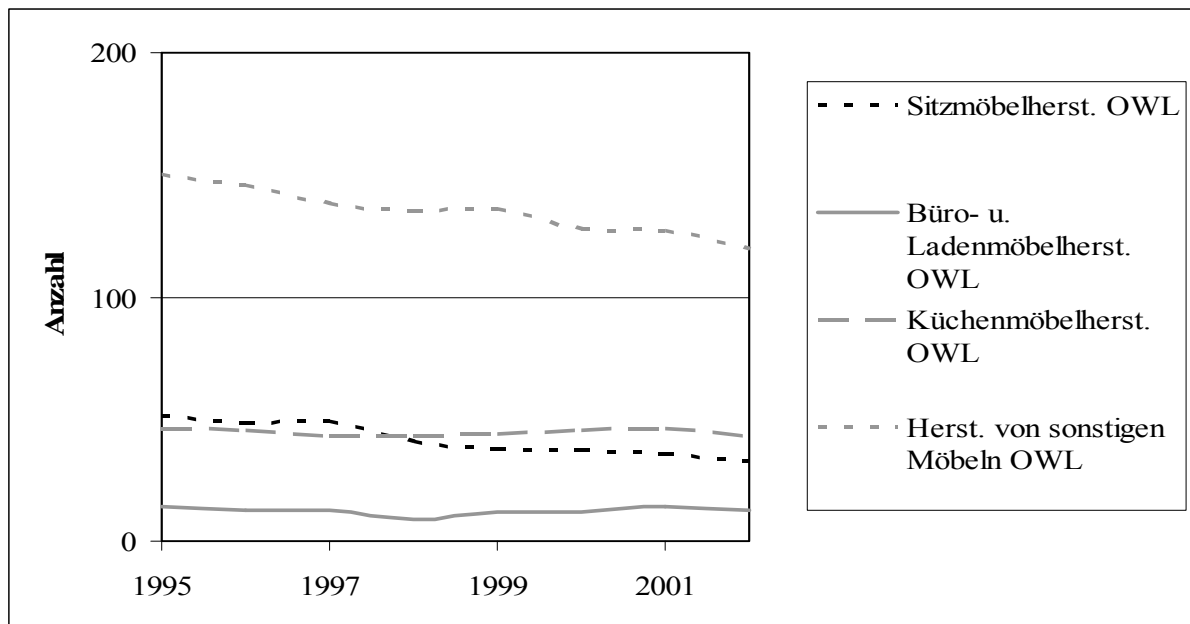


Quelle: LDS NRW, Sonderauswertung, eigene Berechnung (1996-2002)

Sowohl in NRW als auch in OWL überwiegen die Gewerbeabmeldungen gegenüber den -anmeldungen in der Möbelindustrie. Nach einem anfänglichen Anstieg 1997 verringerten sich sowohl die Gewerbean- als auch die -abmeldungen. Allerdings ist der absolute Unterschied zwischen den Gewerbean- und den -abmeldungen in den letzten Jahren in NRW größer als in OWL. 2002 ist ein erheblicher Anstieg der Gewerbeabmeldungen in NRW zu erkennen. Dagegen bleibt der absolute Abstand zwischen Gewerbean- und -abmeldungen in OWL relativ gleich. Bis 2000 sind sowohl die Gewerbean- wie auch die -abmeldungen zurückgegangen und seitdem wieder leicht angestiegen. 2002 sind in NRW 2,8% der Gewerbeabmeldungen des verarbeitenden Gewerbes in der Möbelindustrie erfolgt, in OWL lag der Anteil mit 6,7% erheblich höher. Dies deutet auf die große, aber schwindende Bedeutung der Möbelindustrie für OWL hin.

Veränderungen der Unternehmensanzahl

Abbildung 5: Veränderung der Anzahl der Unternehmen in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie von 1995 bis 2002

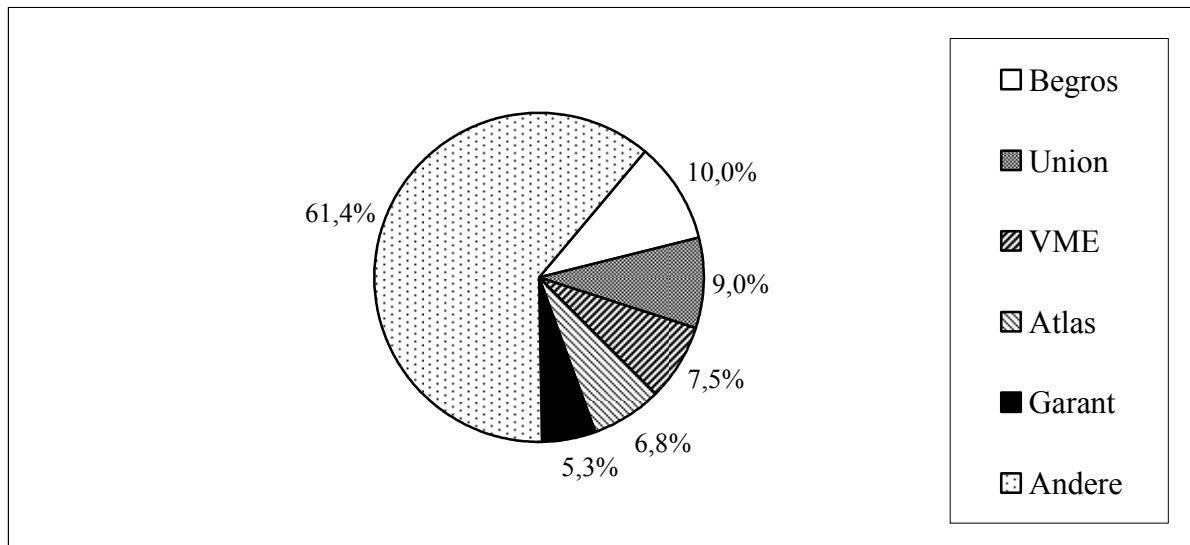


Quelle: LDS NRW, Sonderauswertung, eigene Berechnung (1995-2002)

Die Hersteller von Sonstigen Möbeln sind in OWL mit 120 Unternehmen im Jahr 2002 am häufigsten vertreten, 1995 waren es noch 150 Unternehmen. Die zweitgrößte Gruppe sind die Hersteller von Küchenmöbeln. Von den 43 (2002) in OWL ansässigen Küchenmöbelherstellern sind allein 31 Unternehmen im Kreis Herford ansässig. Dort befinden sich mit insgesamt 62 Unternehmen auch die meisten Möbelhersteller Ostwestfalen-Lippes, die wenigsten sind im Kreis Höxter mit elf Unternehmen zu finden. Insgesamt ist die Anzahl der Küchenmöbelhersteller Ostwestfalen-Lippes zwischen 1995 und 2002 um nur drei Unternehmen geschrumpft. Die Anzahl der Sitzmöbelhersteller in OWL ist in den Jahren von 1995 bis 2002 um 18 auf 33 Unternehmen zurückgegangen. Dies ist mit 35,3% der prozentual stärkste Rückgang. Die kleinste Gruppe von Möbelherstellern in OWL sind die Büro- und Ladenmöbelhersteller mit 13 Unternehmen (2002).

Marktanteile der Möbeleinkaufsverbände

Abbildung 6: Die Marktanteile (Möbelumsätze in Deutschland) der fünf größten Möbeleinkaufsverbände im Vergleich (2003)



Quelle: Ferdinand Holzmann Verlag 2004: 25 (2003, Die Verbandswechsel Ende 2003 blieben unberücksichtigt)

Viele Möbelhäuser haben sich Einkaufsverbänden angeschlossen, die den Einkauf zentral organisieren. Durch die Konzentration auf Händlerseite ist es zu einer erheblichen Nachfragemacht gekommen, wodurch die Möbelhersteller bei Preisverhandlungen und bei Verhandlungen über Neuentwicklungen von Produkten unter Druck geraten sind. Auf die fünf größten Möbeleinkaufsverbände entfallen 38,6% des Marktanteils. Beispielsweise besitzt der größte Möbeleinkaufsverband (Begros) einen Marktanteil von 10% (Ferdinand Holzmann Verlag 2004: 25). Der Marktanteil der zehn größten Möbeleinkaufsverbände beträgt sogar knapp 60% am Gesamtmöbelumsatz.

Die größten deutschen Möbelhandelsunternehmen sind nach ihrer Größe geordnet: IKEA Deutschland, KarstadtQuelle AG, Höffner/ Möbel Walther, Porta Möbel und Segmüller. IKEA Deutschland und Höffner/ Möbel Walther sind nicht in einem Einkaufsverband organisiert (Ferdinand Holzmann Verlag 2004: 21). Sie besitzen jedoch aufgrund ihres Gesamtumsatzes und ihres Filialnetzes eine große Nachfragemacht.

Umsatzentwicklung nach Teilbranchen

Tabelle 2: Veränderung (in Prozent) der Gesamtumsätze sowie der Inlands- und Auslandsumsätze der Möbelhersteller von 1995 bis 2002 nach Gebietseinheiten

HERSTELLUNG VON:	UMSATZ 1995-2002			INLANDSUMSATZ 1995-2002			AUSLANDSUMSATZ 1995-2002		
	BRD	NRW	OWL	BRD	NRW	OWL	BRD	NRW	OWL
Sitzmöbel	17,1	-1,1	-17,4	-11,9	-8,3	-27,0	51,7	38,4	23,0
Büro- und Ladenmöbel	-16,4	-44,1	-36,9	-19,2	-43,1	-38,4	9,6	-50,7	-21,8
Küchenmöbel	-11,8	-1,2	-5,5	-22,3	-12,2	-16,5	58,2	67,1	61,1
Sonst. Möbel	-22,4	-28,6	-33,8	-29,6	-33,1	-38,3	31,3	12,0	5,0

Quelle: LDS NRW, Sonderauswertung, eigene Berechnung (1995-2002)

Die in OWL am häufigsten vertretene Gruppe, die Hersteller von Sonstigen Möbeln, hat neben den Herstellern von Büro- und Ladenmöbeln die größten Umsatzeinbußen zu verzeichnen. Zwischen 1995 und 2002 gingen die Umsätze der Hersteller Sonstiger Möbel um 33,8% zurück. Sie konnten den Rückgang der Inlandsumsätze von 38,3% nicht durch einen Zuwachs der Auslandsumsätze kompensieren. Der Zuwachs belief sich auf 5%, wobei die Auslandsumsätze am Gesamtumsatz lediglich 16,4% (2002) ausmachen.

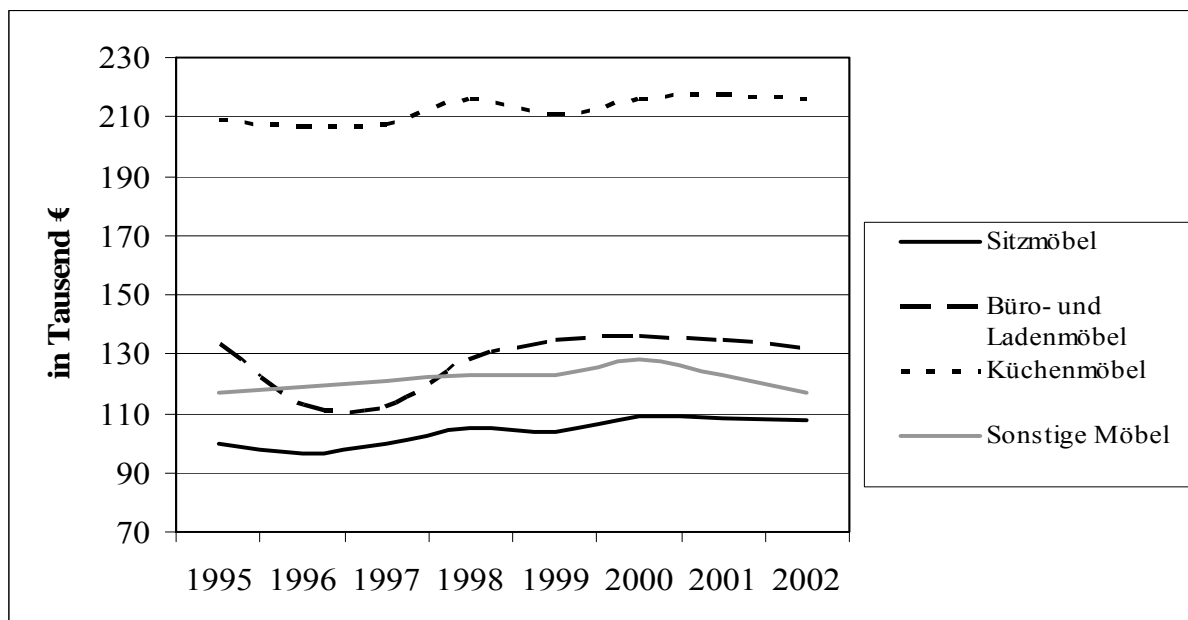
Bei den Büromöbelherstellern ist der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz mit 11,3% (2002) noch geringer. So haben die Büromöbelhersteller seit 1995 den Anteil ihrer Auslandsumsätze am Gesamtumsatz um lediglich 2,1% erhöhen können, die Hersteller von Sonstigen Möbeln dagegen um 6%. Dies kann ein Grund für den relativ stärksten Umsatzrückgang von 36,9% bei den Büromöbelherstellern zwischen 1995 und 2002 sein.

Den geringsten Umsatzrückgang hat die Gruppe der Küchenmöbelhersteller mit 5,5% zwischen 1995 und 2002 zu verzeichnen. Im Inland sind ihre Umsätze zwar um 16,5% gefallen, doch haben sie dies mit einem Zuwachs der Auslandsumsätze (61,1%) teilweise kompensieren können, die 24,2% (2002) am Gesamtumsatz ausmachen. Nur die Sitzmöbelhersteller besitzen mit 28,4% einen noch höheren Auslandsumsatzanteil am Gesamtumsatz. Dennoch haben neben den Sitzmöbelherstellern die in OWL sehr bedeutenden Küchenmöbelhersteller den Anteil ihrer Auslandsumsätze am Gesamtumsatz seit 1995 um 10% bis 2002 steigern können.

Die Sitzmöbelhersteller Ostwestfalen-Lippes hatten zwischen 1995 und 2002 einen Umsatzrückgang von 17,4% zu verkraften. Betrachtet man dagegen Gesamtdeutschland, so sind es dort die Sitzmöbelhersteller, die eine Umsatzsteigerung (17,1%) in diesem Zeitraum zu verzeichnen hatten. Nach Aussage der in der vorliegenden Untersuchung befragten Experten seien die Umsatzsteigerung in der BRD und der Umsatzrückgang in OWL auf die unterdurchschnittliche Produktion von Kfz-Sitzen in OWL zurückzuführen. Insbesondere die Hersteller von Kfz-Sitzen hätten zwischen 1995 und 2002 Umsatzsteigerungen zu verzeichnen gehabt. Den größten Umsatzrückgang hatten die Büro- und Ladenmöbelhersteller Nordrhein-Westfalens mit 44,1% zu verzeichnen.

Arbeitsproduktivitäten⁹ nach Teilbranchen

Abbildung 7: Arbeitsproduktivität (Umsatz pro Beschäftigten) von 1995 bis 2002



Quelle: LDS NRW, Sonderauswertung, eigene Berechnung (1995-2002)

Die Arbeitsproduktivitäten der einzelnen Teilbranchen unterscheiden sich erheblich. In der Sitzmöbelherstellung findet sich die geringste Arbeitsproduktivität mit 107.600 Euro pro Beschäftigten im Jahr 2002. Die mit Abstand höchste Arbeitsproduktivität findet sich in der Küchenmöbelindustrie. Pro Beschäftigten wird dort 2002 ein Umsatz von 216.100 Euro erzielt. Der hohe Automatisierungsgrad in der Produktion kann als Grund für die hohe Arbeitsproduktivität angeführt werden (IG Metall 2000: 19).¹⁰ Nach Aussage der Experten habe in der Küchenmöbelindustrie bereits eine Marktbe-

⁹ Arbeitsproduktivität approximativ gemessen anhand des Umsatzes pro Beschäftigten.

¹⁰ Zu berücksichtigen ist allerdings, dass in den Umsätzen der Küchenmöbelhersteller ebenfalls die Elektrogeräte (Herde, Kühlschränke, Geschirrspüler etc.) als Handelsware enthalten sind.

reinigung stattgefunden. In der Büro- und Ladenmöbelherstellung und in der Herstellung Sonstiger Möbel werden Umsätze pro Beschäftigten von 132.300 Euro bzw. 116.800 Euro 2002 erreicht.

Die Arbeitsproduktivität bei der Herstellung von Sonstigen Möbeln hat bis 2000 um 9,9% am stärksten zugenommen. Bei den anderen Gruppen sind die Zunahmen der Arbeitsproduktivitäten in diesem Zeitraum weniger stark ausgefallen. Am geringsten war der Zuwachs mit 1,9% bei den Büro- und Ladenmöbelherstellern.

Bis 2002 sind darauf folgend in allen Teilbranchen die Arbeitsproduktivitäten wieder zurückgegangen. Dies hängt mit den starken Umsatzrückgängen in den Jahren 2001 und 2002 zusammen, die vermutlich nicht durch weitere innerbetriebliche Rationalisierungsmaßnahmen kompensiert werden konnten. An dieser Entwicklung wird deutlich, dass der in den letzten Jahren massiv betriebene Beschäftigtenabbau möglicherweise nicht mehr ausreicht, um die Arbeitsproduktivität wenigstens konstant zu halten. Es sind Maßnahmen zu ergreifen, deren Schwerpunkt nicht der Beschäftigtenabbau, sondern die strategische Neuausrichtung der Unternehmen ist.

Hauptimport- und Hauptexportländer der deutschen Möbelhersteller

Tabelle 3: Hauptimport- und -exportländer Deutschlands 2001

EXPORTE		IMPORTE	
Niederlande	17%	Polen	20%
Österreich	12%	Italien	14%
Schweiz	12%	Tschechische Rep.	8%
Frankreich	11%	Dänemark	6%
Belgien	10%	Österreich	5%
Sonstige Länder	38%	Sonstige Länder	47%
Insgesamt	4.2 Mio. US \$	Insgesamt	5.8 Mio. US \$

Quelle: Centro Studi Industria Leggera 2003 (Csil 2003): 47f (2001)

Mit 17% aller Möbelexporte sind im Jahr 2001 die Niederlande das Hauptexportland für deutsche Möbel. Insgesamt wurden Möbel für 4,2 Mrd. US-Dollar exportiert. Das entspricht einem Exportanteil von 27%. Im Vergleich zu Italien mit einem Exportanteil von 46% ist der Exportanteil Deutschlands relativ gering. Polen, aus dem mit 20% die meisten Möbelimporte Deutschlands stammen, besitzt sogar einen Exportanteil

von 84%. 37% aller in Deutschland nachgefragten Möbel stammen aus dem Ausland, d. h. es werden mehr Möbel importiert als exportiert.

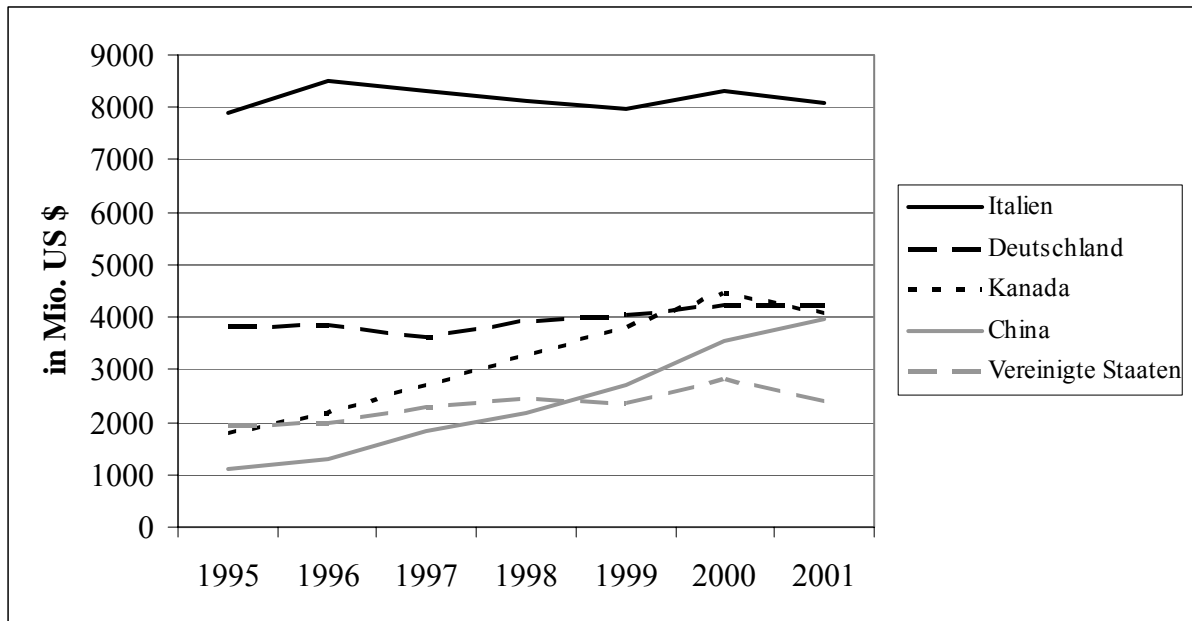
Die jeweiligen Exportanteile sind jedoch im Verhältnis zur Gesamtproduktion und zur Pro-Kopf-Nachfrage nach Möbeln pro Jahr zu sehen. Absolut gesehen werden die meisten Möbel in den Vereinigten Staaten mit 47,9 Mrd. US-Dollar, gefolgt von Italien mit 17,5 Mrd. US-Dollar und Deutschland mit 15,5 Mrd. US-Dollar produziert (2001). In Polen werden dagegen Möbel im Wert von nur 2,8 Mrd. US-Dollar produziert (Csil 2003: 34).

Betrachtet man die Pro-Kopf-Versorgung an Möbeln, so werden in den Vereinigten Staaten pro Kopf mit 212 US-Dollar die meisten Möbel nachgefragt (2001). Deutschland liegt mit 209 US-Dollar pro Kopf an zweiter Stelle. In Polen werden dagegen nur Möbel im Wert von 21 Dollar pro Kopf nachgefragt. Der Großteil der Möbel wird dort exportiert (Csil 2003: 34).

Es ist zu berücksichtigen, dass eine hohe Pro-Kopf-Versorgung mit Möbeln gleichzeitig eine hohe Bereitschaft zum Möbelkauf signalisiert. Dies ermöglicht eine differenzierte Möbelproduktion, da in Deutschland vermutlich eher der Wunsch nach einer Möbelneuerwerbung entsteht als in Ländern, in denen traditionell weniger Möbel in den Haushalten vorhanden sind.

Veränderungen der Möbelexporte der größten Möbelexportländer

Abbildung 8: Veränderungen der Möbelexporte in den größten Möbelexportländern von 1995 bis 2001

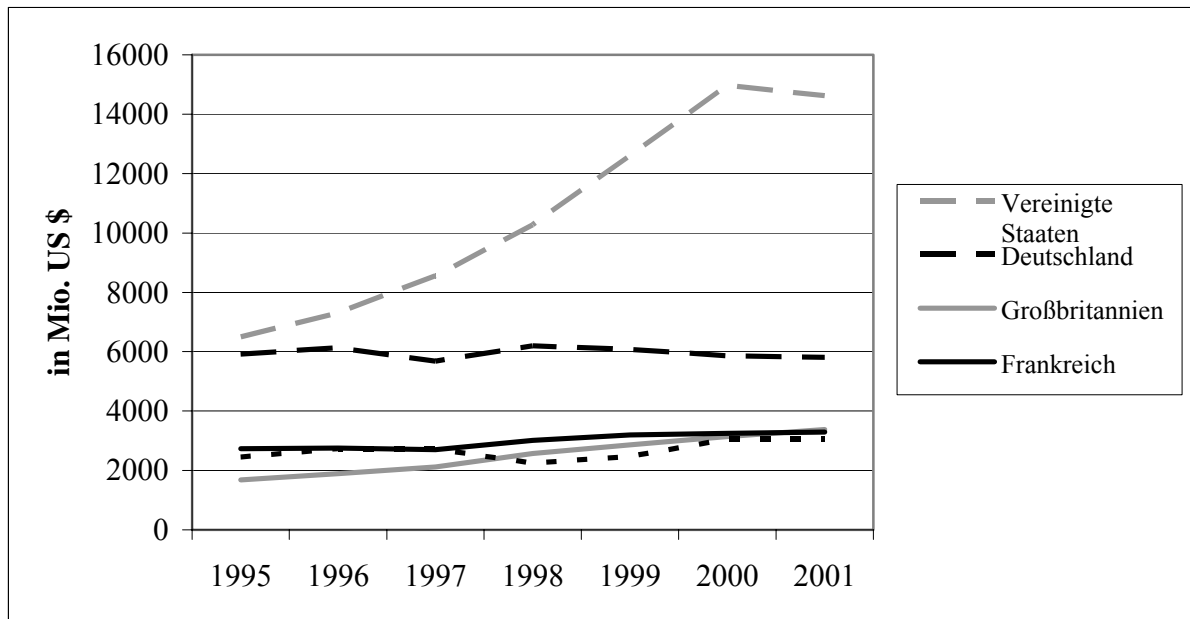


Quelle: Csil 2003: 40 (1995-2001)

Italien ist 2002 das größte Möbelexportland mit Möbelexporten im Wert von 8,1 Mrd. US-Dollar. In den Jahren zwischen 1995 und 2002 hat es keine wesentliche Zu- oder Abnahme der Möbelexporte aus Italien gegeben. Kanada und China, zwei an Bedeutung gewinnende Möbelexportländer, konnten in diesem Zeitraum den Möbelexport stark ausweiten. Die Möbelexporte Kanadas stiegen von 1995 bis 2000 von 1.8 Mrd. US-Dollar um mehr als das Doppelte kontinuierlich an und lagen nach einem Rückgang 2001 mit 4 Mrd. US-Dollar knapp unter dem Niveau Deutschlands, dem zweitgrößten Möbelexportland. China konnte sogar seine Möbelexporte zwischen 1995 und 2002 auf 3,9 Mrd. US-Dollar mehr als verdreifachen. Die deutschen Möbelexporte haben zwischen 1995 und 2001 nur um 386 Mio. US-Dollar zugenommen. Vergleicht man dieses Ergebnis mit den Ergebnissen in Tabelle 2, so erscheinen die dort dargestellten Ergebnisse widersprüchlich. So haben laut Tabelle 2 die Auslandsumsätze der deutschen Möbelhersteller zwischen 1995 und 2002 abgesehen von den Büro- und Ladenmöbelhersteller (9,6%) um bis zu 58,2% zugenommen, wohingegen in Abbildung 8 nur ein prozentualer Anstieg von 10,1% aller deutschen Möbelexporte zwischen 1995 und 2001 deutlich wird. Als Erklärung für diesen Widerspruch könnten die Wechselkursschwankungen des Euros zum US-Dollar dienen. Der Euro hat im Betrachtungszeitraum massiv an Wert im Verhältnis zum US-Dollar verloren.

Veränderungen der Möbelimporte der größten Möbelimportländer

Abbildung 9: Veränderungen der Möbelimporte in den größten Möbelimportländern zwischen 1995 bis 2001



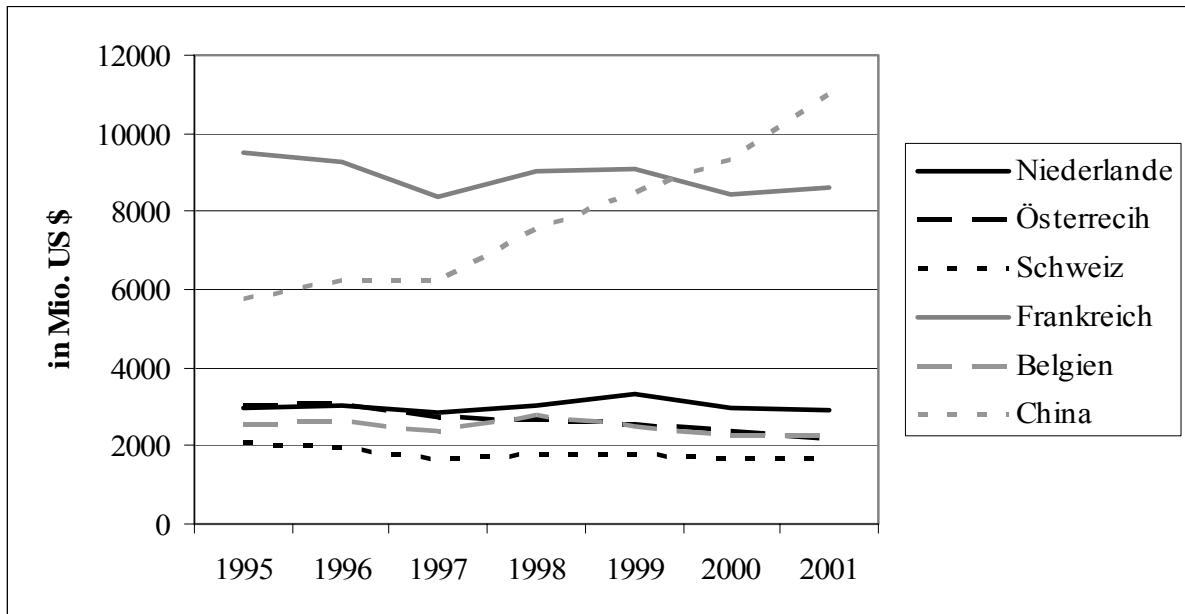
Quelle: Csil 2003: 40 (1995-2001)

Die Möbelimporte im größten Möbelimportland, den Vereinigten Staaten, haben sich zwischen 1995 und 2001 auf 14,6 Mrd. US-Dollar mehr als verdoppelt. Ein Grund für den starken Zuwachs an Möbelimporten in den Vereinigten Staaten kann der Import von Möbeln aus China sein. 53% aller chinesischen Möbelexporte werden in die Vereinigten Staaten exportiert (Csil 2003: 59). In allen weiteren großen Möbelimportländern sind die Möbelimporte weniger stark gestiegen und zeitweise, wie z. B. in Deutschland, sogar leicht zurückgegangen. Lediglich in Großbritannien haben sich die Möbelimporte zwischen 1995 und 2002 auf 3.3 Mrd. US-Dollar mehr als verdoppelt.

Nach Meinung der Experten sei Deutschland, auch aufgrund seiner hohen Pro-Kopf-Nachfrage nach Möbeln (209 US-Dollar 2002; Csil 2003: 34), ein für chinesische Möbelhersteller interessanter Zukunftsmarkt.

Gesamtmöbelkonsum nach Hauptexportländern der BRD

Abbildung 10: Gesamtmöbelkonsum (Produktion-Export+Import) nach Hauptexportländern der BRD zwischen 1995 bis 2001



Quelle: Csil 2003: 54ff (1995-2001)

In allen Hauptexportländern Deutschlands (Niederlande, Österreich, Schweiz, Frankreich, Belgien) ist der Möbelkonsum im Vergleich zu 1995 leicht zurückgegangen. Dagegen hat sich der Möbelkonsum in China von 5.8 Mrd. US-Dollar 1995 auf 11 Mrd. US-Dollar 2001 nahezu verdoppelt, auch wenn der Pro-Kopf Konsum an Möbeln in China bei 9 US-Dollar pro Kopf weit unter dem Durchschnitt der entwickelten Länder mit 169 US-Dollar pro Kopf liegt (Csil 2003: 34). Mit Wachstumsraten des Möbelkonsums von jeweils 6% in den Jahren 2002 und 2003 ist China ein Zukunftsmarkt auch für Möbel aus Deutschland (Csil 2003: 59). Hauptexporteur von Möbeln nach China sind die Vereinigten Staaten mit 19%, wobei China nur Möbel im Wert von 174 Mio. US-Dollar importiert. Deutschland ist mit 7% der Gesamtimporte bereits ein bedeutender Importeur. Bei Wachstumsraten des Bruttozialproduktes von 7,8% im Jahr 2002 und von 7,4% im Jahr 2003 sowie einer Gesamtbevölkerung von 1,2 Mrd. bietet China zukünftig große Wachstumschancen für deutsche Möbelexporteure (Csil 2003: 59).

Die Transportkosten von Deutschland nach China für Möbel sind laut Demuth (2004) vergleichsweise gering. Der Transport von Möbeln von Deutschland nach China kostet so viel wie der Transport von Hamburg nach München je transportierter Möbeleinheit. Im Gegensatz dazu sind die Transportkosten von China nach Hamburg fünfmal so

hoch. Grund hierfür ist nach Aussage der Experten die Auslastung der Frachtschiffe, die den Seeweg zwischen China und Deutschland befahren. Es werden vergleichsweise mehr Güter von China nach Deutschland transportiert als von Deutschland nach China. Die Frachtkosten für den Möbeltransport nach China sind deswegen vergleichsweise gering, weil die Logistikunternehmen versuchen, die Anzahl der Leerfahrten zu minimieren.

Abbildung 11: Zuwächse und Rückgänge des verfügbaren Einkommens der privaten Haushalte seit 1960 und der privaten Konsumausgaben seit 1980



Quelle: Sonderauswertung Statistisches Bundesamt, eigene Berechnung

Wie ist die derzeitige Kaufzurückhaltung nach Möbeln zu erklären? Die seit 1960 dargestellten jährlichen Zuwächse und Rückgänge an verfügbarem Einkommen der privaten Haushalte schwanken stark. So ist ein maximaler Anstieg von 7,9 Prozent 1970 zu erkennen. Bis 1991 werden größtenteils deutliche Zuwächse, die zweite Ölkrise ausgenommen, ersichtlich. Zwischen 1992 und 2003 ist lediglich ein maximaler Zuwachs des verfügbaren Einkommens von 2,8 Prozent im Jahr 1999 zu verzeichnen gewesen. In der Regel sind in dieser Periode oftmals nur geringe Zuwächse zu erkennen. Zeitweise (1993, 2002) kam es zu einem Rückgang des verfügbaren Einkommens der privaten Haushalte um bis zu 0,7 Prozent. Die Konsumausgaben sind, vermutlich als Reaktion auf die geringen Zuwächse und den zeitweiligen Rückgang des verfügbaren Einkommens, seit 1992 von 7,2 Prozent auf 0,3 Prozent in 2002 gesunken. 2003 ist ein nur geringer Zuwachs der privaten Konsumausgaben zu verzeichnen gewesen.

Da Möbel eher Konsumgüter des langfristigen Konsums sind, die im Verhältnis zu Konsumgütern des kurzfristigen Konsums vermutlich bei hohen Zuwächsen des verfügbaren Einkommens vermehrt nachgefragt werden, haben die deutschen Möbelhersteller ihre Unternehmensstrategien an die aufgezeigte Entwicklung anzupassen.

3.3.2 Stärken und Schwächen der Möbelindustrie und Einschätzung der Standortattraktivität

Stärken der Möbelindustrie

Tabelle 4: Stärken der Möbelindustrie aus Unternehmenssicht in NRW

STÄRKEN DER MÖBELINDUSTRIE IN NRW		ANTEIL
Standort & Lage		0%
Mitarbeiterpotenziale		6%
Kapitalausstattung		1%
Innovationskraft		6%
Alleinstellung/ Patentrechte		7%
Rohstoffbeschaffung		0%
Fertigung	Technologisches Know-how	6%
	Fertigungskapazitäten	3%
	Fertigungsprozesse/ Flexibilität	68%
Kostenstrukturen/ Preis-Leistungsverhältnis		8%
Leistungsprogramm	Produkt	41%
	Qualität	34%
	Service	20%
	Design	11%
Kundenstrukturen		3%
Marken- & Firmenimage		6%
Vermarktungsprozesse		17%

Quelle: HDH 2002a: 90, Datenbasis: n=119 (2002)

In Tabelle 4 sind die Einschätzungen der Unternehmer auf die offen formulierte Frage dargestellt: „Wo sehen Sie für Ihr Unternehmen die besonderen Stärken?“ (HDH 2002b: 15). Es wurden alle Möbelhersteller Nordrhein-Westfalens angeschrieben. Die Ergebnisse gelten insbesondere auch für OWL, weil dort die meisten Möbelhersteller Nordrhein-Westfalens ansässig sind. Da es sich bei der Befragung des Hauptverbandes der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige e. V. (HDH) um eine offen formulierte Frage und daher um Spontanaussagen der Unternehmer handelt, können die Aussagen nicht ohne weiteres als verlässlich angesehen werden. Dennoch lassen die erhaltenen Antworten Rückschlüsse auf die Stärken der nordrhein-westfälischen und damit auch der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie zu.

Etwa zwei Drittel der Befragten erkannten besondere Stärken in der Flexibilität und Vielseitigkeit ihrer Fertigung sowie in den Fertigungsprozessen im Allgemeinen. Hervorzuheben sind folgende Äußerungen (HDH 2002a, S.91):

- Möglichkeiten zur Erfüllung individueller Kundenwünsche und Sonderanfertigungen.
- Möglichkeiten zur Produktion kleiner Serien bis hin zur Losgröße eins.
- Effiziente Unternehmensorganisation und Fertigungsprozesse.
- Gestaltungsmöglichkeiten bei der Fertigungstiefe.
- Möglichkeit zur flexiblen Erneuerung der Produktpalette.

Im Leistungsprogramm der Unternehmen wird eine weitere Stärke erkannt. 41% der Unternehmer sehen in ihrem Produkt eine wesentliche Stärke. In den vom HDH durchgeführten Experteninterviews wurden die Vielfalt der Produkte sowie die Programmtiefe und -breite als wesentliche Stärken herausgestellt (HDH 2002a: 91).

Die Qualität der Produkte war und ist nach wie vor eine Stärke der ansässigen Möbelhersteller (34% nannten diesen Grund). In den Experteninterviews relativierte sich diese Aussage, da die ausländischen Möbelhersteller durch moderne Maschinen zunehmend Produkte vergleichbarer Qualität produzieren würden. Deswegen sei dieser Wettbewerbsvorteil zukünftig weniger bedeutend (HDH 2002a: 91).

Die Kundenorientierung der Möbelhersteller nehme nach Meinung der Experten zukünftig als Wettbewerbsvorteil weiter zu. Jeder fünfte Unternehmer nannte den Service als Stärke. Damit sind kurze und flexible Lieferzeiten, ein besonderer Lieferservice sowie Termintreue gemeint (HDH 2002a: 91).

Das Design ist nur für 11% der Unternehmer ein Stärkemerkmale. In den Experteninterviews wurde deutlich, dass ein gutes Design aufgrund des geringen Markenschutzes nur bedingt eine Stärke sei, da es nicht dauerhaft zu schützen und schnell zu kopieren sei (HDH 2002a: 91).

Für 17% der Unternehmer stellen die Vermarktungsprozesse eine Stärke dar (HDH 2002a: 92).

Alle anderen aufgeführten Gründe sind für die Unternehmer eher von untergeordneter Bedeutung.

Die Befragung des HDH macht deutlich, dass kein Unternehmer in der Agglomeration der Möbelindustrie und ihrer Zulieferindustrien in NRW und vor allem in OWL einen Wettbewerbsvorteil des eigenen Unternehmens gesehen hat. Allerdings können aus einer derartigen Konzentration erhebliche Vorteile erwachsen, sowohl in Form von vertikalen als auch von horizontalen Kooperationen in den verschiedenen Funktionsbereichen. Die Erhebung des HDH bestätigt die Einschätzung der Experten, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit befragt wurden. Sie führten ebenfalls aus, dass den Unternehmen die in Kooperationen liegenden Potenziale nur sehr begrenzt bewusst seien.

Risiken der Möbelindustrie

Tabelle 5: Risiken der Möbelindustrie aus Unternehmenssicht in NRW

MÖGLICHE RISIKEN	ANTEIL
Hohe Produktionskosten, ungünstige Kostenstruktur	35%
Kapitalausstattung	7%
Unternehmensgröße	2%
Beschaffung	3%
Absatz	22%
Mangelnde Produktinnovationen	3%
Inländischer Verdrängungswettbewerb, Überkapazitäten	7%
Auftreten inländischer Anbieter mit Wettbewerbsvorteilen	2%
Auftreten ausländischer Anbieter mit Wettbewerbsvorteilen	22%
Ruinöser Preiswettbewerb	25%
Konjunktureller Nachfragerückgang	7%
Dauerhafter Nachfragerückgang	9%
Rahmenbedingungen	14%
Schlechte Wirtschaftslage, Konjunktur	21%

Quelle: HDH 2002a: 94, Datenbasis: n=107 (2002)

Auf die offen formulierte Frage: „Wo sehen Sie für Ihr Unternehmen die größten Risiken“ nannten 35% der Unternehmen die hohen Produktionskosten und die ungünstige Kostenstruktur als größtes Risiko (HDH 2002b: 15). Vor allem die vergleichsweise hohen Lohnkosten und Lohnnebenkosten sowie die Steuern und Abgaben sind Grundlage dieser Einschätzung. Die Polstermöbelindustrie sei nach Aussage der Experten aufgrund ihres hohen Personalkostenanteils an den Gesamtkosten am stärksten benachteiligt (HDH 2002a: 94). Deutlich wird dies auch anhand der in Abbildung 7 (Ka-

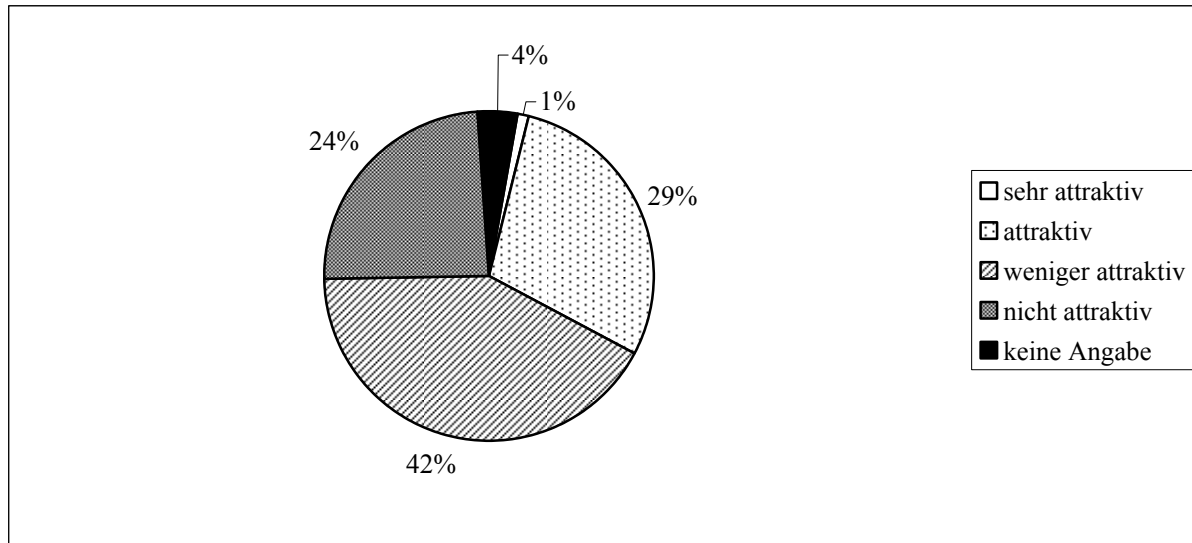
pitel 3) dargestellten Arbeitsproduktivität, die, verglichen mit den anderen Teilbranchen, in der Polstermöbelindustrie am geringsten ist.

Den ruinösen Preiswettbewerb betrachtet jeder vierte Unternehmer als weiteres großes Risiko. Verstärkt wird dieser Preiswettbewerb durch das Auftreten ausländischer Anbieter mit Wettbewerbsvorteilen, die von 22% der Unternehmer als Risiko identifiziert werden. Dagegen erkennen nur 7% der Unternehmer im inländischen Verdrängungswettbewerb auf Grund existierender Überkapazitäten ein Risiko (HDH 2002a: 94).

Als Grund für den ruinösen Preiswettbewerb lässt sich auch die Konzentration auf Seiten des Möbelhandels anführen, der sich zu Einkaufsverbänden zusammengeschlossen hat. Deutlich wird dies, da 22% der Unternehmer im Absatz ein Risiko erkennen. Durch die Billigimporte, vor allem aus Osteuropa und Asien, werde nach Einschätzung der Experten der Kostendruck auf die nordrhein-westfälischen Hersteller verstärkt (HDH 2002a: 94). 21% der Befragten erkennen in der schlechten Wirtschaftslage und der lahmen Konjunktur weitere Risiken.

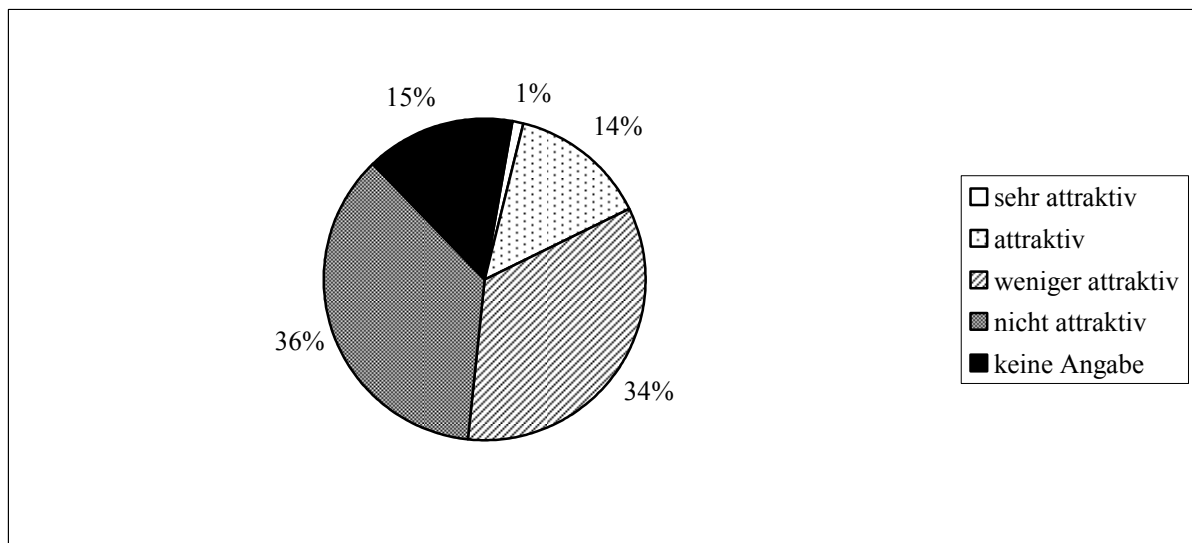
Standortattraktivität Nordrhein-Westfalens

Abbildung 12: Attraktivität des Standortes NRW für eine Produktionskapazitätserweiterung



Quelle: HDH 2002a: 99, Datenbasis: n=116 (2002)

Abbildung 13: Attraktivität des Standortes NRW für eine Unternehmensneugründung



Quelle: HDH 2002a: 99, Datenbasis: n=116 (2002)

Nur 1% der Unternehmer bezeichnet den Produktionsstandort NRW im Hinblick auf eine Produktionskapazitätsausweitung als sehr attraktiv, 29% bezeichneten ihn als attraktiv. Dagegen ist für einen Großteil der Standort NRW unter diesem Gesichtspunkt weniger attraktiv (42%) bzw. nicht attraktiv (24%).

Ein noch schlechteres Bild zeichnet sich ab, wenn nach der Gründung eines Unternehmens an einem Standort in NRW gefragt wird. Für 34% bzw. 36% der Befragten

ist der Standort NRW für die Neugründung eines Unternehmens weniger attraktiv oder überhaupt nicht attraktiv. Nur 14% der Befragten beurteilen den Standort NRW unter diesem Gesichtspunkt als attraktiv, lediglich 1% als sehr attraktiv.

Als Gründe für die geringe Attraktivität werden die hohen Personal- und Lohnkosten und allgemein hohe Kosten und Abgaben angeführt. Positiv werden das Vorhandensein von Zulieferern und die gute Infrastruktur bewertet (HDH 2002a: S.100).

3.4 Interpretation der Entwicklungstendenzen in der Möbelindustrie der Region Ostwestfalen-Lippe

Es wird deutlich, dass die ostwestfälisch-lippische Möbelbranche eine bedeutende Branche in Ostwestfalen-Lippe ist und sich in einem Wandlungsprozess befindet. Die Theorie offener Systeme liefert Erkenntnisse zur Strukturierung dieses Wandlungsprozesses. Emery und Trist (1981: 245) führen hierzu aus: „A main problem in the study of organizational change is that the environmental contexts in which organizations exist are themselves changing, at an increasing rate, and towards increasing complexity“. Demnach hängt die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens von seiner Anpassungsfähigkeit an den jeweiligen Umgebungstyp ab. Emery und Trist (1981: 250-254) beschreiben vier Umgebungstypen, in denen sich Organisationen (z. B. Unternehmen) befinden können:

1. „placid, randomized environment“,
2. „placid, clustered environment“,
3. „distributed, reactive environment“,
4. „turbulent fields“.

Die ersten beiden Umgebungstypen werden als ruhig, die zweiten als dynamisch beschrieben.

Zu vermuten ist, dass die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller sich im Übergang vom zweiten zum dritten Umgebungstyp befinden. Beim zweiten Umgebungstyp wird das Unternehmensumfeld als ruhig, aber ungleichmäßig strukturiert beschrieben („placid, clustered environment“; Emery/Trist 1981: 251). Bei diesem Umgebungstyp ist strategisches Verhalten vom rein taktisch-adaptiven Verhalten des ersten Umgebungstyps zu unterscheiden. Strategisches Verhalten sichert im Gegensatz zum rein taktisch-adaptiven Verhalten eher das Überleben von Unternehmen in diesem Umgebungstyp. Es ist davon abhängig, ob das Unternehmen sein Unternehmensumfeld kennt, da die für die Geschäftstätigkeit relevanten Anreize und Sanktionen zwar zufällig verteilt sind, sich allerdings in einer bestimmten Weise beeinflussen (Emery/Trist 1981: 251). Generell sind Ressourcen zu konzentrieren und Kernkompetenzen zu entwickeln. In einer solchen Umgebung wachsen die Unternehmen, die Unternehmensorganisation wird hierarchisch und es entsteht die Tendenz hin zu zentraler Kontrolle und Koordination (Emery/Trist 1981: 252). Den dritten Umgebungstyp bezeichnen Emery und Trist (1981: 252) als „distributed-reactive environment“. Sie gehen dabei von oligopo-

listischen Märkten aus, auf denen mehrere artgleiche Unternehmen aktiv sind. Jedes Unternehmen ist sich bewusst, dass die anderen Unternehmen über das Wissen verfügen können, über das es selbst verfügt. Emery und Trist (1981: 252f) führen eine Mischung aus Taktik und Strategie ein, die Operation. Eine Operation in einem derartigen Unternehmensumfeld sollte aus aufeinander abgestimmten taktischen Initiativen unter Einbezug der Reaktionsmöglichkeiten der anderen Unternehmen und den darauf abgestimmten Gegenreaktionen bestehen. Um eine derartige Operation durchführen zu können, ist ein großes Maß an Flexibilität erforderlich. Damit Flexibilität erreicht wird, sind dezentrale Entscheidungsfindungsmöglichkeiten notwendig, wodurch die Dauer der Entscheidungsfindung verringert wird. Es sind daher flachere Hierarchien in den Unternehmen einzuführen (Emery/Trist 1981: 252f). „It now becomes necessary to define the organizational objective in terms ... of capacity or power to move more or less at will, i. e. to be able to make and meet competitive challenge“ (Emery/Trist 1981: 253). Es können durch die Flexibilität Wettbewerbsvorteile entstehen, wobei es neben Verdrängungsstrategien auch kooperative Strategien gibt. Durch die kooperativen Strategien wird Stabilität erreicht, indem Kooperationen mit Wettbewerbern, anderen Unternehmen, Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers oder staatlichen Institutionen¹¹ eingegangen werden. In diesem Zusammenhang führt Meyer (2002: 23) aus: „Nicht ein hohes Wachstum durch eine optimale Branchenstruktur, sondern die hohe Anpassungsfähigkeit von Unternehmen und Regionen sind die Erfolgsfaktoren für Modernisierung und Prosperität“ und damit für das Entstehen von Wettbewerbsvorteilen.

Auf die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie bezogen begann, initiiert durch Veränderungen der Umfeldbedingungen, vermutlich Ende der 1980er – Anfang der 1990er Jahre der Übergang zum dritten Umgebungstyp, dem so genannten „distributed, reactive environment“. Durch die EU-Osterweiterung und der darüber hinausgehenden Öffnung der östlichen und fernöstlichen Märkte gerieten die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller aufgrund der dort vorherrschenden erheblich geringeren Lohnkosten unter Wettbewerbsdruck. Zudem schlossen sich immer mehr Möbelhäuser Einkaufsverbänden an, so dass Nachfragemacht von Seiten der Einkaufsverbände aufgebaut wurde. 2003 besaßen die zehn größten Einkaufsverbände einen Marktanteil am

¹¹ Wird im Folgenden auf Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers und staatliche Institutionen verwiesen, so sind damit u. a. die regionalen Wirtschaftsförderungen, die regionalen Universitäten, Fachhochschulen und weitere Bildungseinrichtungen (z. B. Mach 1, Mach 2), die regionalen und überregionalen Kooperationsinitiativen (z. B. die Zukunftsinitiative Möbelindustrie – ZiMit), die Mittelstandsinstitute (Mittelstandsinstitut im Kreis Herford, Institut für den Mittelstand im Kreis Lippe), die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern, die Träger der Mitbestimmung und die Verbände gemeint.

deutschen Möbelmarkt von knapp sechzig Prozent am Gesamtmöbelumsatz (siehe Abbildung 6 in Kapitel 3).

Die deutsche Wiedervereinigung führte Anfang der neunziger Jahre kurzfristig zu einem Nachfragewachstum nach Möbeln (Hickl 1995: 69). Dieses Nachfragewachstum verschleierte vermutlich die langfristige Entwicklung und die damit zusammenhängenden notwendigen Umstrukturierungsmaßnahmen. Nach Aussage der Experten hätten sich viele ostwestfälisch-lippische Möbelhersteller auf den ostdeutschen Markt fokussiert und die ausländischen Märkte vernachlässigt. Deswegen seien insbesondere in den 1990er Jahren Marktanteile an ausländischen Märkten verloren gegangen. Außerdem hätten die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller die Notwendigkeit erkannt, die Lohnkosten pro Stück zu senken, indem sie in größere, leistungsfähigere, auf einen großen Output ausgerichtete Maschinen investierten. Die Produktion großer Losgrößen sei nach Meinung der Experten in vielen Unternehmen ausgeweitet worden. Hickl (1995: 85f) bestätigt die Aussagen der Experten und führt aus, dass aufgrund der steigenden Inlandsnachfrage die Investitionstätigkeit der deutschen Möbelindustrie zwischen 1987 und 1992 zugenommen hat, so z. B. 1991 um bis zu 26 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Es wurden „in erheblichem Maße zusätzliche Kapazitäten geschaffen“ (Hickl 1995: 85). Die Analyse Hickls (1995: 86) ergab außerdem, dass ein Großteil der Investitionen für Rationalisierungsmaßnahmen eingesetzt wurde. Hickl (1995: 87) führt weiterhin aus: „Der Rückgang der Umsatzrenditen geht einher mit den Überkapazitäten vieler Hersteller, die auf einen Fortgang der sprunghaft gestiegenen Inlandsnachfrage gesetzt haben. ... Zusammen mit dem verstärkten Importdruck und der gestiegenen Konzentration im Möbelhandel zwingt dies zu Preiszugeständnissen der Möbelproduzenten“.

Nachdem Mitte der 1990er Jahre der ostdeutsche Markt für Möbel weitgehend gesättigt war und die Möbelhersteller aus Osteuropa¹² zunehmend Marktanteile am deutschen Möbelmarkt gewonnen hatten, sei es nach Aussage der Experten notwendig geworden, kleinere Losgrößen zu produzieren. Um die Produktionskapazitäten auslasten zu können, seien weitere Möbelmodelle entwickelt und produziert worden. Durch Auslagerungen u. a. von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten an die Zulieferer hätten die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller versucht, ihre Kosten zu verrin-

¹² Mit Möbelherstellern aus Osteuropa sind auch diejenigen deutschen Möbelhersteller gemeint, die Produktionsstätten in Osteuropa errichtet haben.

gern. Allerdings sind sie dadurch in eine technologische Abhängigkeit geraten und die Anbietermacht der Zulieferer sei laut der Experten gewachsen.

Nach Aussage der Experten seien durch die Produktion kleinerer Losgrößen höherer Rüstkosten und damit höhere Kosten in der Produktion angefallen, da die Maschinen auf die Produktion großer Losgrößen ausgerichtet und deswegen unflexibel waren. Zwar sehen die nordrhein-westfälischen Möbelhersteller eine wesentliche Stärke in ihrer Flexibilität (HDH 2002a: 90), doch seien die Kosten pro Stück nach Aussage der von uns befragten Experten aufgrund höherer Rüstkosten gestiegen. Die Möbelhersteller aus Osteuropa und mittlerweile auch Asien hätten unter anderem deswegen weitere Marktanteile gewonnen sowie aufgrund ihrer Lohnkostenvorteile, der daraus resultierenden geringeren Stückkosten und der sich daraus ergebenden Preisvorteile.

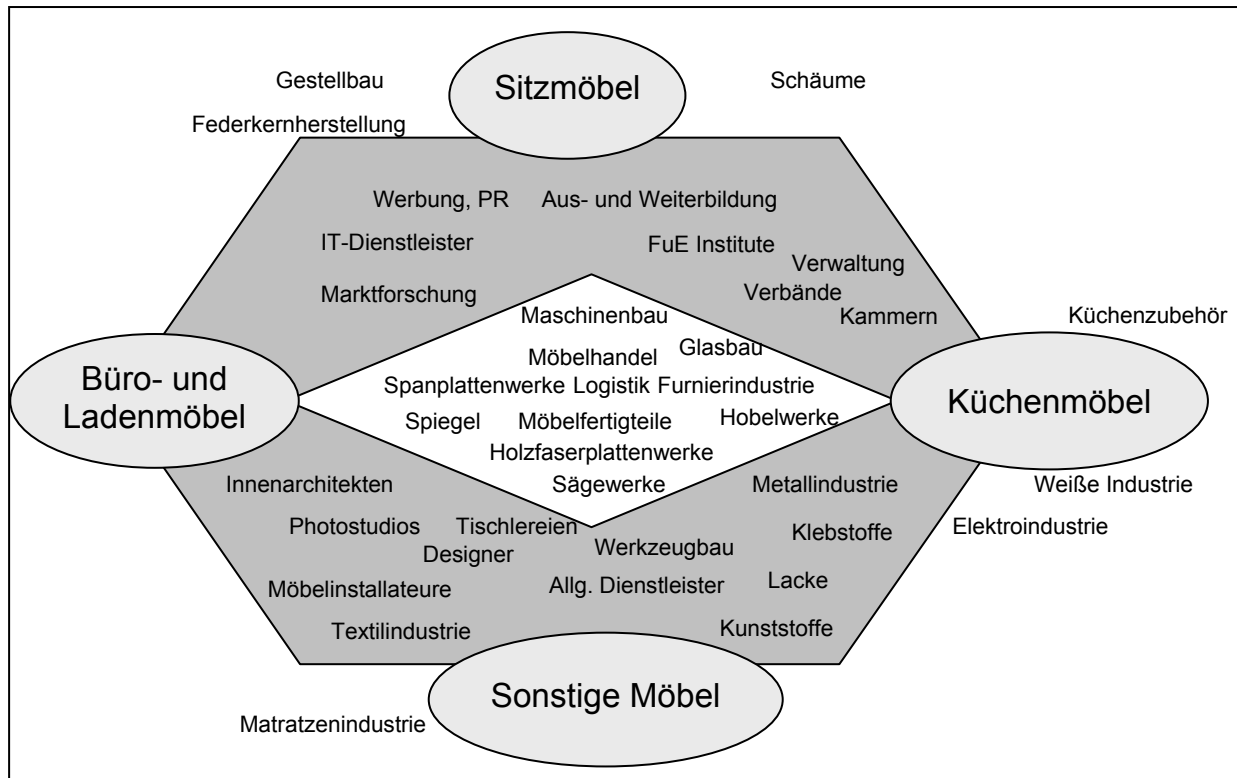
Es erscheint daher für die Möbelhersteller Ostwestfalen-Lippes sinnvoll, Kooperationen sowohl horizontal als auch vertikal einzugehen, um das Unternehmensumfeld zu stabilisieren. Dabei kann es sich um Kooperationen mit anderen Unternehmen, aber auch um Kooperationen mit Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers oder staatlichen Institutionen handeln. Deswegen wird in den folgenden Abschnitten des Kapitels 3 überprüft, ob horizontale und vertikale Kooperationen in der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes in den Funktionsbereichen Produktion, Aus- und Weiterbildung, Zulieferung sowie Vertrieb bereits vorhanden sind; weiter ob es in den vergangenen Jahren eher zu einer Zunahme der Kooperationshäufigkeit gekommen ist, ob die Kooperationshäufigkeit gleich geblieben ist oder ob sie abgenommen hat.

Nach Dibbern (2002: 199) kann den veränderten Umfeldbedingungen durch das Eingehen von Kooperationen bis hin zur Bildung ganzer Netzwerke begegnet werden. „Kleinen und mittleren Unternehmen bietet sich als Partnerunternehmen eines Unternehmensnetzwerks die einzigartige Möglichkeit:

- ihre Kernkompetenzen herauszubilden,
- die Randaktivitäten spezialisierten Netzwerkpartnern und Dienstleistungsunternehmen zu überlassen und
- die Nähe von Unternehmen mit komplementären Kompetenzen zu suchen“.

All diese Möglichkeiten sind aufgrund der Agglomeration der Möbelhersteller, ihrer Zulieferer und der Institutionen in OWL gegeben.

Abbildung 14: Wertschöpfungskette der Möbelindustrie



Quelle: Eigener Entwurf (in Anlehnung an Sánchez/Rehfeld 2003: 49)

Im Hinblick auf vertikale Kooperationen ist die Abbildung 14 näher zu betrachten. Sie zeigt exemplarisch die Wertschöpfungskette der Möbelindustrie. Dargestellt sind die vier Teilbranchen Sitzmöbel, Küchenmöbel, Büro- und Ladenmöbel sowie Sonstige Möbel. Die Raute im Zentrum der Abbildung stellt die wichtigsten Zulieferer von Zwischenprodukten und Maschinen dar. Der die Raute umgebende grau unterlegte Bereich stellt weitere Zulieferer von Zwischenprodukten, aber vor allem die für die Möbelindustrie wichtigen Dienstleister dar. Einige, hauptsächlich für eine Teilbranche bedeutsame Spezialzulieferer werden im Außenbereich aufgeführt.

Es stellt sich die Frage, woher die benötigten Zwischenprodukte, Maschinen und Dienstleistungen bezogen werden. Ist OWL für den Bezug dieser Zwischenprodukte von besonderer Bedeutung oder werden sie deutschland-, europa- oder sogar weltweit bezogen?

Weiterhin ist zu fragen, ob bei einem regionalen Bezug enge vertikale Kooperationen und Netzwerke vorhanden sind und ob es daneben bei einem überregionalen Bezug enge horizontale Kooperationen und Netzwerke zwischen den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern gibt, z. B. in Form von Einkaufskooperationen.

Generell ist danach zu fragen, welche Kooperationen und Netzwerke es in den Funktionsbereichen Produktion, Vertrieb, Einkauf sowie Aus- und Weiterbildung sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene gibt bzw. welche Bedingungen die Bildung von Kooperationen und Netzwerken verhindern.

Deswegen wird im folgenden Abschnitt 3.5 überprüft, ob horizontale und vertikale Kooperationen in der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes in den Funktionsbereichen Produktion, Aus- und Weiterbildung, Zulieferung sowie Vertrieb bereits vorhanden sind; ob es in den vergangenen Jahren eher zu einer Zunahme der Kooperationshäufigkeit gekommen ist, ob die Kooperationshäufigkeit gleich geblieben ist oder ob sie abgenommen hat. Dabei wird auch auf vertikale Einkaufsbeziehungen eingegangen, wobei dort nach der Entwicklung der Einkaufsbeziehungen in den vergangenen Jahren und den Gründen für diese Entwicklung gefragt wird.

3.5 Empirische Untersuchung der Kooperationen und Netzwerke in der Möbelindustrie der Region Ostwestfalen-Lippe

3.5.1 Methodisches Vorgehen

3.5.1.1 Klassifizierung der Grundgesamtheit

In der amtlichen Statistik (WZ 93) werden die Unternehmen der Möbelindustrie folgendermaßen klassifiziert:

- Herstellung von Sitzmöbeln (36.11)
- Herstellung von Büromöbeln (36.12)
- Herstellung von Küchenmöbeln (36.13)
- Herstellung von Sonstigen Möbeln (36.14)
- Herstellung von Matratzen (36.15)

Die in der amtlichen Statistik aufgeführten Hersteller von Matratzen werden in der vorliegenden Analyse nicht mitberücksichtigt, da sie nicht als Möbelhersteller, sondern als Teilezulieferer anzusehen sind. Außerdem werden die Hersteller von Badmöbeln in der amtlichen Statistik unter der Rubrik „Herstellung von Sonstigen Möbel“ erfasst. Der Studie des Hauptverbandes der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige e. V. (HDH 2002a: 39) zufolge, ist die Produktion von Badmöbeln sehr eng an die Produktion von Küchenmöbeln geknüpft. Deswegen werden die Bad- und Küchenmöbelhersteller in der vorliegenden Untersuchung zu einer Gruppe zusammengefasst. Die Rubrik „Herstellung von Sonstigen Möbeln“ wurde umbenannt und ergänzt durch die Gruppe der Kleinmöbelhersteller. Diese Rubrik wird aussagekräftiger als „Wohn-/ Schlaf-/ Kleinmöbel“ bezeichnet. Es werden keine Unternehmen erfasst, die reine Zulieferer der Möbelindustrie sind oder allein Möbelveredelung betreiben. So klassifiziert die WZ 93 unter dem Abschnitt 36.1 – Herstellung von Möbeln – auch reine Möbelveredler. Unter der Rubrik „Herstellung von Sitzmöbeln“ werden nicht nur reine Polstermöbelherstellern erfasst, sondern auch Hersteller von sonstigen Sitzmöbeln. Darunter fallen die Hersteller von Sitzen für „Luft- und Kraftfahrzeuge“, die in der vorliegenden Untersuchung keine Berücksichtigung finden.

Für die Untersuchung wird die Klassifikation der amtlichen Statistik stärker differenziert und gekürzt. Um eine bessere Vergleichbarkeit mit der vom HDH durchgeführten „Cluster-Studie Forst & NRW“ gewährleisten zu können, wurde die in Tabelle 6 aufgeführte und in der Studie vom HDH verwendete Klassifikation übernommen.

Tabelle 6: Produktgruppen und Teilbranchen

Produktgruppen	zusammengefasst in der Teilbranche
Polstermöbel	Polstermöbel
Büromöbel	Büro-/ Objektmöbel
Objekt-/ Ladenmöbel	
Küchen und Bäder	Küchen-/ Badmöbel
Wohn-/ Esszimmer	Wohn-/ Schlaf-/ Kleinmöbel
Schlafzimmer	
Babyzimmer	
Kinder-/ Jugendzimmer	
Sitzmöbel und Tische	
Außen-/ Gartenmöbel	
Klein- und Einzelmöbel	

Quelle: HDH 2002a: 52

3.5.1.2 Erhebungsmethodik

Der Befragung mittels Fragebogen ging eine Befragung von Experten aus der Möbelbranche voraus. Ziel dieser Befragung war es, wichtige Erkenntnisse und Tendenzen, die Möbelindustrie betreffend, zu erhalten. Weiterhin sollte der Fragebogen hinsichtlich seiner inhaltlichen Strukturierung überprüft werden. Es wurden zehn Experteninterviews mit Vertretern von Verbänden, Trägern der Mitbestimmung, Beratungseinrichtungen und Unternehmen aus der Möbelindustrie und Möbelzulieferindustrie geführt. Die Expertenmeinungen können nicht als repräsentativ angesehen werden. Deswegen und zur besseren Abgrenzung werden im Folgenden die Expertenmeinung im Konjunktiv wiedergegeben.

Insgesamt wurden 175 Unternehmen der Möbelindustrie mit zehn und mehr Beschäftigten angeschrieben, davon 165 ostwestfälisch-lippische Möbelhersteller. In die Grundgesamtheit wurden damit auch zehn Möbelhersteller aus den Randgebieten Ostwestfalen-Lippes einbezogen, da sich Kooperations- und Netzwerkstrukturen über die Region OWL hinaus erstrecken können und diese ebenfalls mit abgebildet werden sollten. Zu den Randgebieten gehören die angrenzenden Kreise Warendorf und der Hochsauerlandkreis sowie Kreise in Niedersachsen, in denen ebenfalls eine Konzentration von Möbelherstellern erkennbar ist. Insgesamt konnte ein Fragebogenrücklauf von 22,3% realisiert werden, was 39 ausgefüllten Fragebögen entspricht.

Nach Auswertung der zurückerhaltenen Fragebögen wurden weitere 17 Interviews mit Experten von Verbänden, Trägern der Mitbestimmung, Beratungseinrichtungen, Un-

ternehmen aus der Möbelindustrie und Möbelzulieferindustrie sowie Netzwerkkoordinatoren¹³ durchgeführt. Dabei wurden einige Experten der ersten Runde noch einmal befragt sowie weitere Experten. Eine wiederholte Befragung einiger Experten der ersten Runde wurde deswegen durchgeführt, da sich Divergenzen zwischen den Aussagen einiger Experten der ersten Runde und den Auswertungsergebnissen der Fragebögen ergaben. Ziel war es, die Ergebnisse der schriftlichen Befragung durch die Experteninterviews zu differenzieren, um eine gesicherte Interpretation der Befragungsergebnisse zu gewährleisten. Neben den durchgeführten Experteninterviews waren die Anregungen der Beiratsmitglieder¹⁴ bei der Interpretation der Ergebnisse hilfreich.

3.5.1.3 Repräsentativität

Um überprüfen zu können, ob und wie gut die zurückerhaltenen Fragebögen die Möbelbranche in OWL und möglicherweise darüber hinaus in Nordrhein-Westfalen abbilden, ist ein Chi-Quadrat-Test durchgeführt worden. Im Einzelnen soll an dieser Stelle nicht auf den theoretischen Hintergrund des Chi-Quadrat-Tests eingegangen, sondern kurz die Vorgehensweise skizziert werden.

Zur Überprüfung der Repräsentativität werden als Indikator für die Gebietseinheit OWL die Beschäftigtenzahlen der Unternehmen herangezogen. Für die Gebietseinheit Nordrhein-Westfalen wurden die Beschäftigtenzahlen und die Umsatzzahlen der Unternehmen zur Überprüfung der Repräsentativität genutzt. Es wurde untersucht, ob die Verteilung der zurückerhaltenen Fragebögen hinsichtlich des Indikators Beschäftigtenzahlen der Verteilung aller in der Möbelindustrie tätigen Unternehmen in OWL entspricht. Darüber hinaus wurde untersucht, ob die Indikatoren Beschäftigtenzahlen und Umsatzzahlen der zurückerhaltenen Fragebögen mit der Verteilung aller in der Möbelindustrie tätigen Unternehmen in NRW übereinstimmen. Dazu mussten in einem ersten Schritt die Beschäftigtenzahlen und die Umsatzzahlen in Größenklassen eingeteilt werden.

Für OWL wurde ein Chi-Quadrat-Wert von 9,176 für den Indikator Beschäftigtenzahlen bei einer Signifikanz von 16,4% ermittelt. Dieses Ergebnis spricht für die Repräsentativität der befragten Unternehmen.

¹³ Netzwerkkoordinatoren sind Personen, die in einem Netzwerk aus Unternehmen und Institutionen Aufgaben der Zusammenführung, Organisation und Kontrolle übernehmen.

¹⁴ Der fachlich-wissenschaftliche Beirat setzte sich aus Vertretern von Institutionen und Unternehmen zusammen und hatte im Wesentlichen folgende Aufgaben: Begleitung der Forschungsarbeiten, kritische Diskussion der Ergebnisse sowie inhaltliche wie organisatorische Anregungen zu den Forschungsarbeiten.

Für NRW wurde ein Chi-Quadrat-Wert von 7,393 für den Indikator Beschäftigtenzahlen bei einer Signifikanz von 28,6% ermittelt. Dieses Ergebnis spricht ebenfalls für die Repräsentativität der befragten Unternehmen.

Um die Repräsentativität für NRW weiter abzusichern, wurde auch für den Indikator Umsatzzahlen ein Chi-Quadrat-Test durchgeführt. Für NRW wurde ein Chi-Quadrat-Wert von 8,070 für den Indikator Umsatzzahlen bei einer Signifikanz von 15,2% ermittelt. Dieses Ergebnis spricht noch deutlicher für die Repräsentativität der befragten Unternehmen.

Die Ergebnisse¹⁵ des Chi-Quadrat-Tests belegen, dass die Erhebung sowohl die Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes als auch die Nordrhein-Westfalens insoweit repräsentativ abbildet.

3.5.2 Ergebnisse der Befragung

Generell sind bei der Entwicklung der Möbelbranche verschiedene, sowohl branchenspezifische als auch branchenunabhängige Tendenzen zu beobachten.

Wie in Abschnitt 3.4 bereits kurz beschrieben, sind sowohl auf Nachfragerseite als auch auf Anbieterseite Veränderungen eingetreten. Die Experten sind der Meinung, dass sich die Möbelhersteller zukünftig gezielter am Markt auszurichten haben. Wenn die Möbelhersteller langfristig konkurrenzfähig bleiben wollen, so habe eine bessere Anpassung ihrer Produktpalette an die sich wandelnden Marktanforderungen zu erfolgen. Außerdem seien die betrieblichen Prozesse unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten strategisch neu zu planen. Bisher wurden oftmals die Produkte anderer Hersteller imitiert, die sich bereits am Markt etabliert haben. Dies führe jedoch zu einem ruinösen Preiswettbewerb.

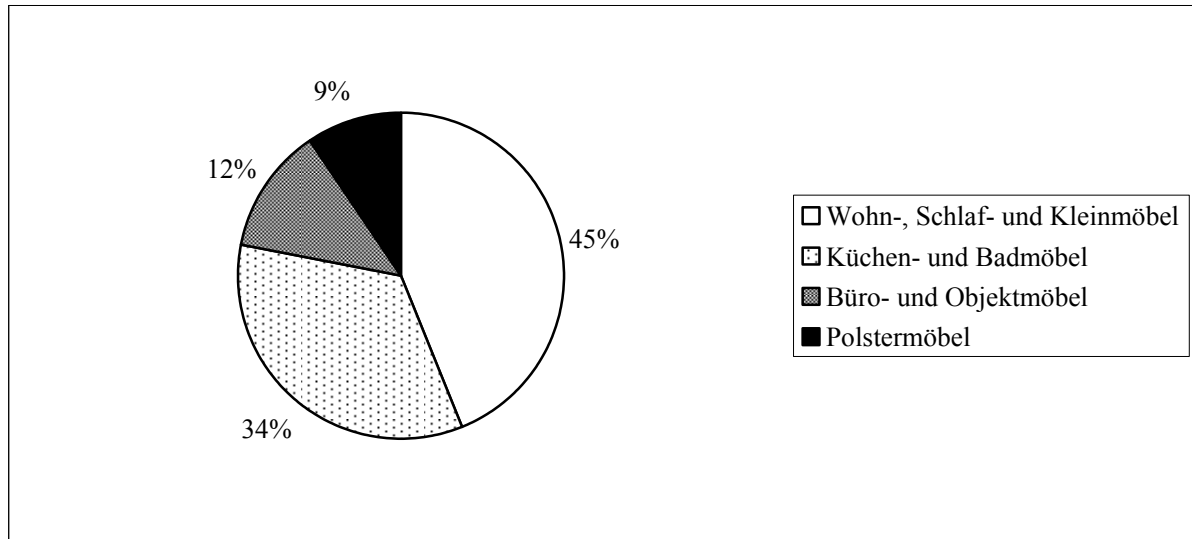
Um eine gezielte Ausrichtung der Unternehmen an den speziellen, sich wandelnden Marktgegebenheiten zu erreichen, sei nach Aussage der Experten eine strategische Neuausrichtung der Möbelhersteller notwendig. Nur den Wenigsten sei dies bisher gelungen. Viele Möbelhersteller böten oftmals eine Produktpalette mit sowohl sehr günstigen als auch sehr teuren Produkten an. Die Variantenvielfalt bei einzelnen Möbelprogrammen führe zu Qualitätsproblemen und werde von den Nachfragern nur begrenzt aufgenommen. Viele Möbelhersteller besäßen eine mangelhafte Positionierung

¹⁵ Die genauen Berechnungen können dem Anhang zu Kapitel 3 entnommen werden.

am Markt und seien unter anderem deswegen in ein Abhängigkeitsverhältnis zum Möbelhandel geraten.

3.5.2.1 Allgemeine Angaben zur Möbelindustrie in OWL und NRW

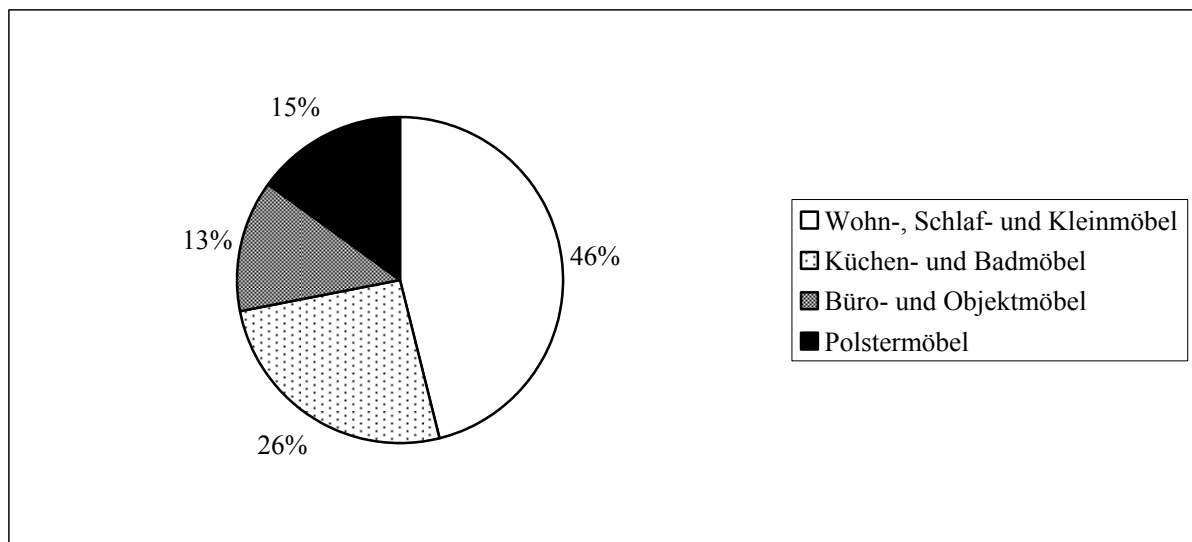
Abbildung 15: Zusammensetzung der Möbelindustrie in OWL nach Teilbranchen



Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n=32

Lesebeispiel: 12% der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller sind Hersteller von Büro- und Objektmöbeln.

Abbildung 16: Zusammensetzung der Möbelindustrie in NRW nach Teilbranchen

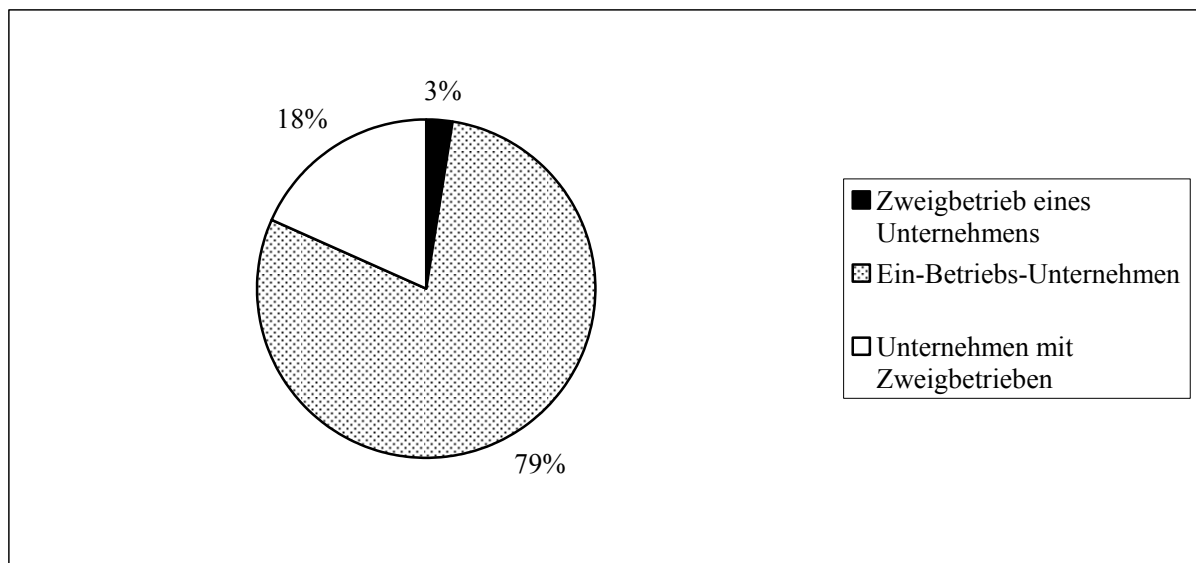


Quelle: HDH 2002a: 53, Datenbasis: n=351 (2002)

Mit 45% stellen die Wohn-, Schlaf- und Kleinmöbelhersteller die größte Gruppe der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller dar. Die Küchen- und Badmöbelhersteller nehmen einen Anteil von 34% ein, der – verglichen mit den Anteilen in NRW – relativ hoch ist. Dieses Ergebnis unterstreicht das große Gewicht der Küchenmöbelhersteller in OWL; der Anteil der Badmöbelhersteller in OWL ist nach Aussage der Experten vernachlässigbar gering. Mit Anteilen von 12% und 9% besitzen die Büro- und Objektmöbelhersteller und die Polstermöbelhersteller ein geringes Branchengewicht.

Auch in NRW nehmen die Hersteller von Wohn-, Schlaf- und Kleinmöbeln mit 46% den Hauptanteil ein. Im Gegensatz zu OWL ist in NRW der Anteil der Küchen- und Badmöbelhersteller mit 26% erheblich geringer. Dagegen besitzen die Polstermöbelhersteller mit 15% und die Büro- und Objektmöbelhersteller mit 13% ein höheres Gewicht.

Abbildung 17: Organisationsformen der Unternehmen



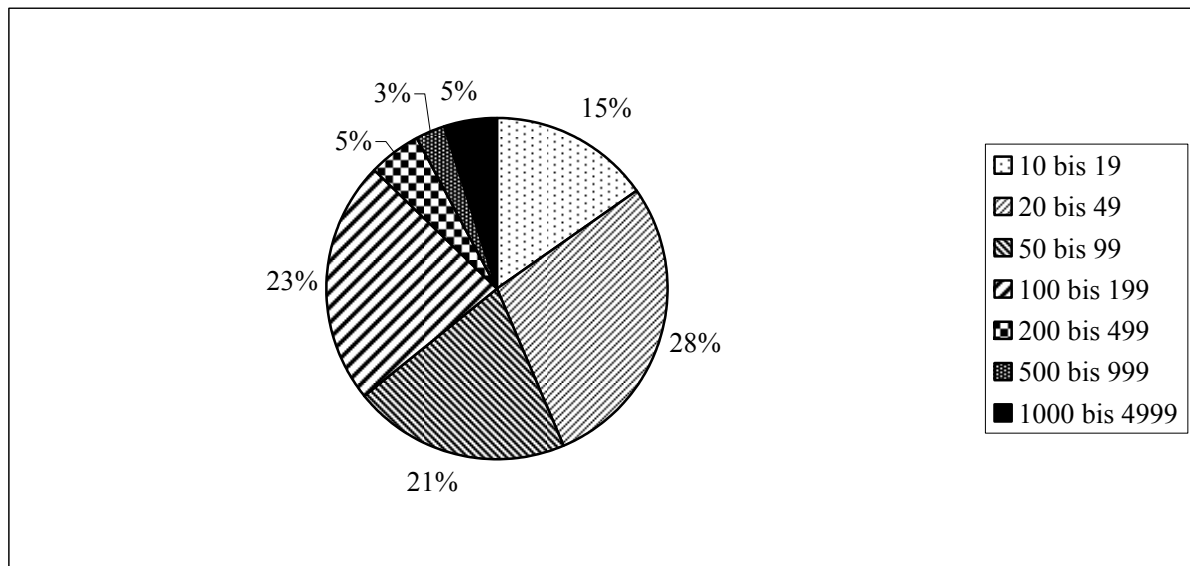
Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n=39

79% der in OWL ansässigen Möbelhersteller sind Einbetriebsunternehmen. Sie besitzen eine rechtliche Eigenständigkeit und sind daher im Gegensatz zu den Mehrbetriebsunternehmen – die einen oder mehrere Zweigbetriebe in OWL besitzen – hinsichtlich ihrer Handlungsfähigkeit vermutlich flexibler.

Zunehmende Globalisierungstendenzen führen zu einem stärkeren Wettbewerbsdruck und stellen gerade an Einbetriebsunternehmen erhöhte Anforderungen. Ein alternativer Weg, neben der dauerhaften Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch Fusionierung,

ist in einer stärkeren Vernetzung horizontaler wie vertikaler Art zu sehen. Die Kooperations- und Netzwerkbildung ist durch die gegebene Eigenständigkeit vermutlich eher möglich. 18% der Unternehmen besitzen Zweigbetriebe, wobei diese Zweigbetriebe zum Großteil wiederum in OWL liegen. 3% der Unternehmen sind selbst Zweigbetrieb eines Unternehmens.

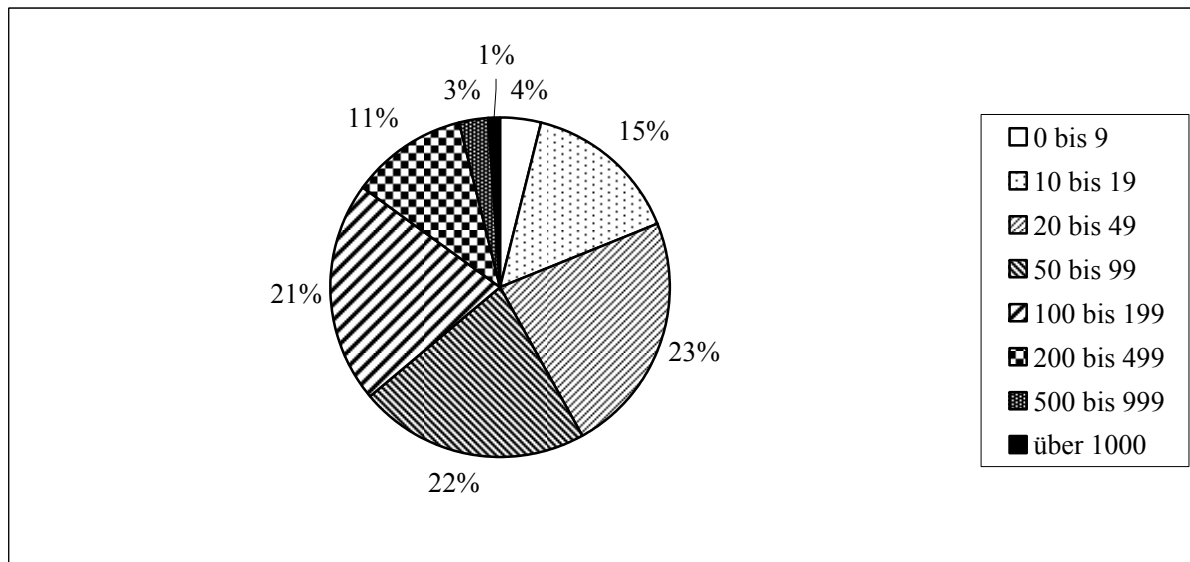
Abbildung 18: Anteile der Möbelhersteller in OWL nach Beschäftigtengrößenklassen



Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n=39¹⁶

Lesebeispiel: 23% der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller haben 100 bis 199 Beschäftigte.

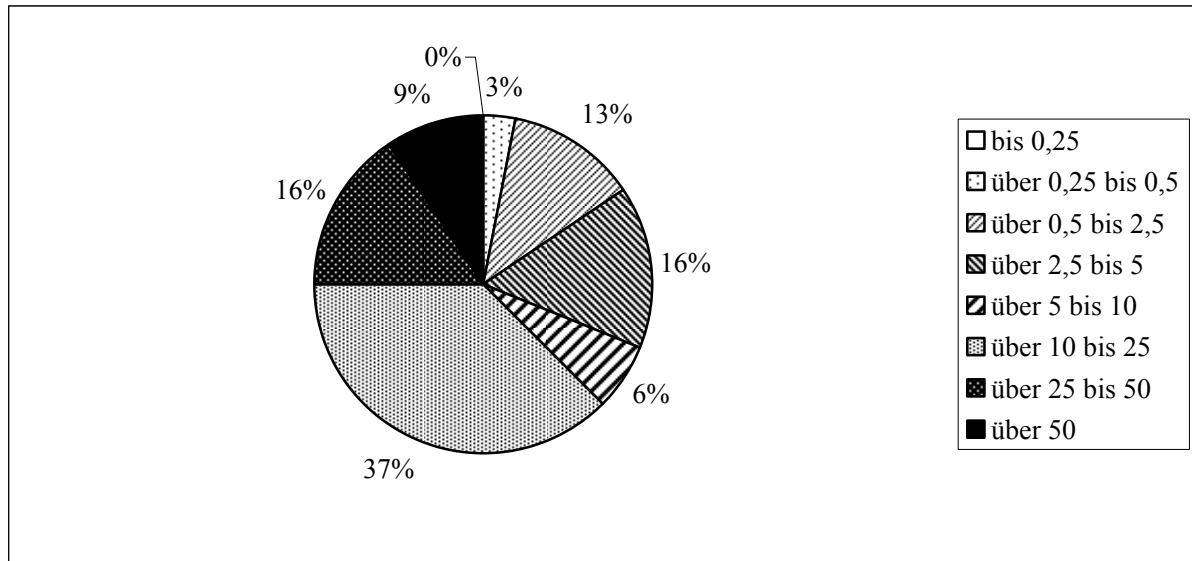
Abbildung 19: Anteile der Möbelhersteller in NRW nach Beschäftigtengrößenklassen



Quelle: HDH, Datenbasis: n= 358 (2002)

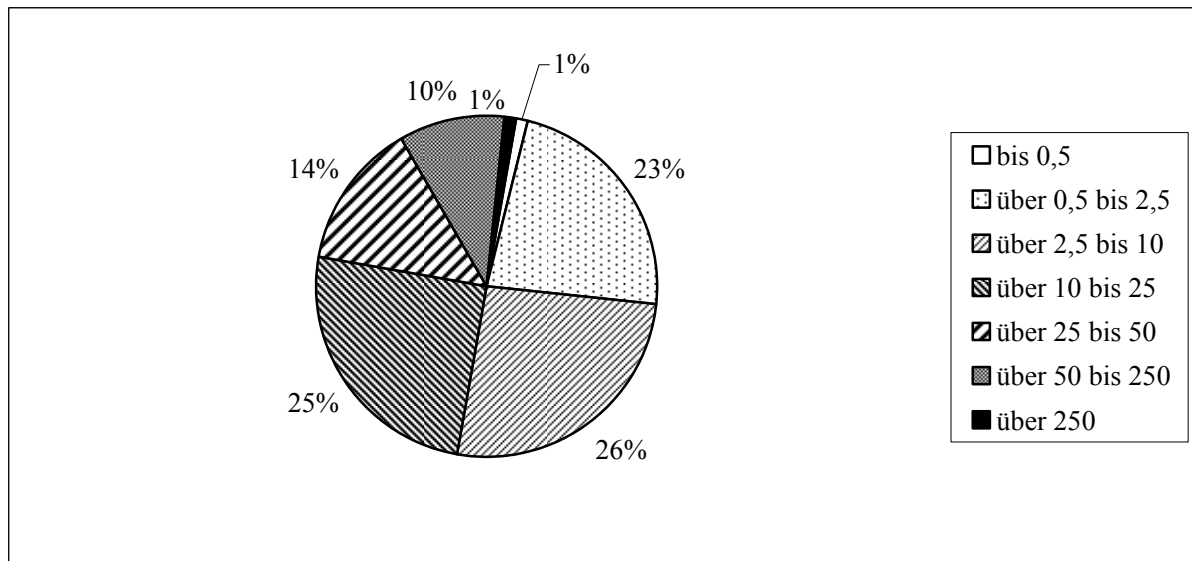
¹⁶ Zwei Unternehmen gaben an, dass sie weniger als 10 Personen beschäftigt haben. Diese beiden Unternehmen wurden in die Klasse mit 10 bis 19 Beschäftigte eingeordnet, da nur Unternehmen mit mehr als neun Beschäftigten angeschrieben wurden und diese beiden zum Erhebungszeitpunkt einer höheren Klasse angehörten.

Abbildung 20: Anteile der Möbelhersteller in OWL nach Umsatzgrößenklassen (Durchschnitt der letzten fünf Jahre von 1998 bis 2002 in Mio. Euro)



Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n=32

Abbildung 21: Anteile der Möbelhersteller in NRW nach Umsatzgrößenklassen (in Mio. Euro)



Quelle: HDH 2002a, Datenbasis: n= 323 (2002)

Tabelle 7: Neue Mittelstandsdefinition des IfM Bonn

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	Umsatz Euro/Jahr
klein	bis 9	bis unter 1 Million
mittel	10 bis 499	1 bis 50 Mio.
groß	500 und mehr	50 Mio. und mehr

Quelle: Günterberg/Wolter 2002: 21

Unter Betrachtung der Beschäftigtenzahlen ist die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie, die Klassifizierung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn zugrunde legend, eindeutig mittelständisch geprägt. 92% der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller befinden sich in der Klasse der mittelständischen Unternehmen, wobei in der Gruppe der Unternehmen mit 200 bis 499 Beschäftigten lediglich 5% der Unternehmen zu finden sind. Daraus folgt, dass 87% der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller zwischen 10 und 199 Beschäftigte besitzen. Es handelt sich insoweit hauptsächlich um „kleine“ mittelständische Unternehmen in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie.

Die nordrhein-westfälischen Möbelhersteller befinden sich ebenfalls zu 92% in der Klasse mittelständischer Unternehmen. Lediglich 4% sind zu den kleinen Unternehmen zu zählen, die in der Erhebung der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller nicht aufgeführt wurden. Mit 11% haben die Unternehmen mit 200 bis 499 Beschäftigten in NRW ein vergleichsweise höheres Gewicht als in OWL, wobei die Klasse der Unternehmen mit 1000 und mehr Beschäftigten in OWL stärker vertreten ist. Tendenziell sind es in OWL die Küchen- und Badmöbelhersteller, die zu den Unternehmen mit einer größeren Beschäftigtenzahl gehören. Nach Aussage der Experten handelt es sich dabei in der Regel um die großen Küchenmöbelhersteller Ostwestfalen-Lippes.

Betrachtet man die Umsätze, so erwirtschaften im Durchschnitt der letzten fünf Jahre (1998-2002) 37% der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller einen Umsatz von 10 bis 25 Mio. Euro. In der nächsthöheren Klasse, mit einem Umsatz von 25 bis 50 Mio. Euro, befinden sich lediglich 16% der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller. In der darunter liegenden Klasse (10 bis 25 Mio. Euro) befinden sich mit 6% erheblich weniger Unternehmen. 16% der Unternehmen erwirtschaften einen Umsatz von 2,5 bis 5 Mio. Euro und 13% einen Umsatz von 0,5 bis 2,5 Mio. Euro. In allen anderen Klassen sind weniger als 10% der Unternehmen zu finden. Demnach gehören nach der Ein-

teilung des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn 91% aller in OWL ansässigen Möbelhersteller zur Gruppe der kleinen und mittelständischen Unternehmen.¹⁷

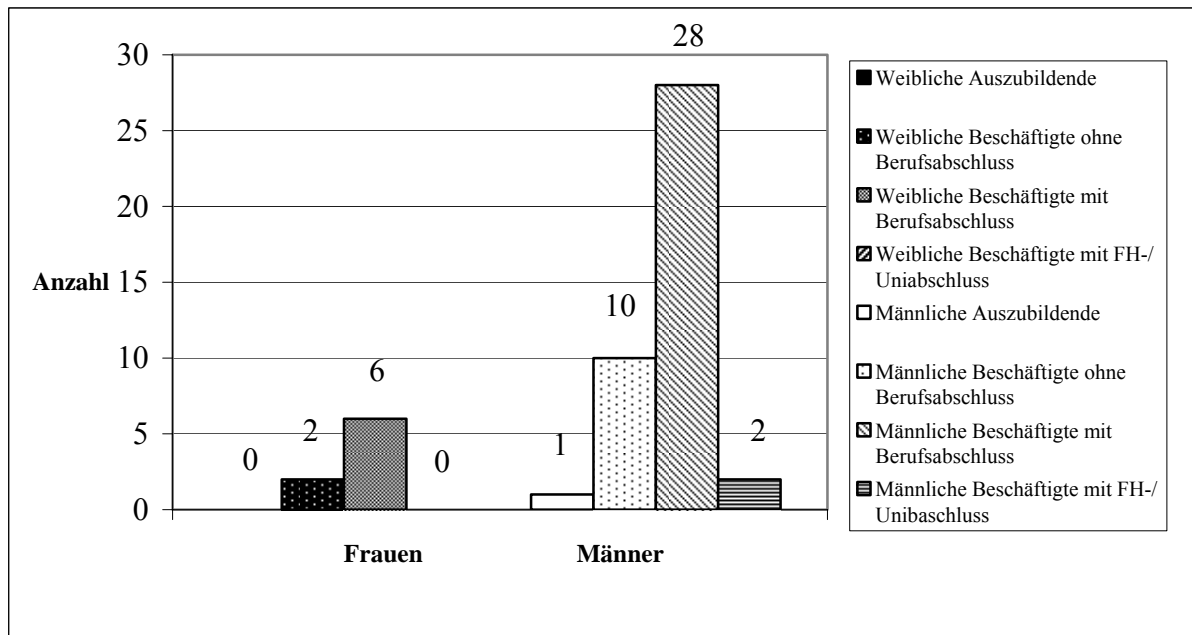
Die nordrhein-westfälischen Möbelhersteller besitzen ihren Hauptanteil (26%) in einer etwas kleineren Umsatzgrößenklasse (2,5 bis 10 Mio. Euro) als die Möbelhersteller aus OWL. Dies hängt möglicherweise damit zusammen, dass in OWL eine größere Anzahl von Küchenmöbelherstellern angesiedelt ist und diese relativ beschäftigungs- und umsatzstark sind. So sind es die Küchen- und Badmöbelhersteller, die in der Stichprobe in den höheren Umsatzklassen zu finden sind. Nach Aussage der Experten handelt es sich dabei im Wesentlichen um die großen ostwestfälisch-lippischen Küchenmöbelhersteller.

Nach Meinung der Experten der ersten Runde sei die Mittelstandsprägung der Kooperations- und Netzwerkbildung abträglich. Viele ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller seien noch in erster Hand und aus kleinen Schreinereien entstanden. Die Unternehmer seien oft der Meinung, dass in Zukunft keine Kooperationen und Netzwerke erforderlich seien. Die Kooperationsaktivitäten sind, wie später gezeigt wird, tatsächlich gering. Dennoch ist zu untersuchen, inwieweit die identifizierte Unternehmensgrößenstruktur als Chance und nicht als Hinderungsgrund anzusehen ist.

Die Experten der zweiten Runde erkennen in der starken Mittelstandprägung sowohl Wettbewerbsvorteile als auch Wettbewerbsnachteile. Wettbewerbsvorteile können sich aus der erhöhten Flexibilität der kleinen und mittelständischen Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen ergeben. Die regionale Agglomeration von Zulieferern, Dienstleistern und Möbelherstellern verstarke diesen Wettbewerbsvorteil. Dennoch sind die Experten der Meinung, dass dieser Wettbewerbsvorteil nur unzureichend genutzt werde. Hierfür gibt es verschiedene Gründe, die in den folgenden Abschnitten und in Kapitel 4 näher analysiert werden.

¹⁷ Eine Einordnung der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller in die Gruppen der kleinen und mittelständischen Unternehmen ist aufgrund der Aufteilung der Umsatzgrößenklassen nicht möglich. Da nur Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten befragt wurden, wird im Folgenden einheitlich von den mittelständischen Möbelherstellern gesprochen.

Abbildung 22: Durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten nach Qualifizierungsstufen (Median)



Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n zwischen 37 bis 39

Tabelle 8: Anteil der jeweiligen Ausbildungsstufe an den Gesamtbeschäftigten in OWL

	Anteil Auszubildende	Anteil Beschäftigte ohne Berufsausbildung	Anteil Beschäftigte mit Berufsausbildung	Anteil Beschäftigte mit Fachhochschul-/Universitätsabschluss
Möbelindustrie	4,7%	25,9%	67,9%	1,5%
Verarbeitendes Gewerbe	4,4%	25,3%	64,4%	5,8%

Quelle: Sonderauswertung Bundesanstalt für Arbeit (2002)

Beim Vergleich der Anzahl der weiblichen und männlichen Beschäftigten in Abbildung 22 überwiegen die männlichen Beschäftigten im Verhältnis fünf zu eins. Ein Grund hierfür ist die traditionelle Vorstellung, welche die Möbelindustrie mit starker körperlicher Arbeit verbindet.

Auffällig in Tabelle 8 ist der äußerst geringe Wert der Beschäftigten mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss. Mit einem Anteil von 1,5% an den Gesamtbeschäftigten

tigten liegt die Ausstattung der Möbelhersteller mit Hochqualifizierten (Beschäftigte mit Fachhochschul-/ Universitätsabschluss) deutlich unter dem Durchschnitt des verarbeitenden Gewerbes (5,8%). Die Küchenmöbelhersteller liegen dabei mit einem Anteil von 1,9% deutlich über dem Branchendurchschnitt. Insgesamt lässt sich anhand dieses Ergebnisses eine nur unterdurchschnittliche Innovationsfähigkeit vermuten.

Die Unterausstattung mit Hochqualifizierten bestätigt die Hypothesen zum Einfluss der Unternehmensgröße, Unternehmensführung und Unternehmensorganisation auf die Bildung von Kooperationen und Netzwerken. Darin wird ausgeführt, dass mittelständische Unternehmen eine funktional und personell wenig ausdifferenzierte Organisation mit einem ausgeprägt hierarchischem Aufbau besitzen. Die Unternehmensführung ist durch wenig Spezialisierung und Arbeitsteilung charakterisiert. So seien nach Aussage der Experten die Befugnisse des mittleren Managements äußerst begrenzt. Die Entscheidungsbefugnis liege in der Regel bei der Unternehmensführung.

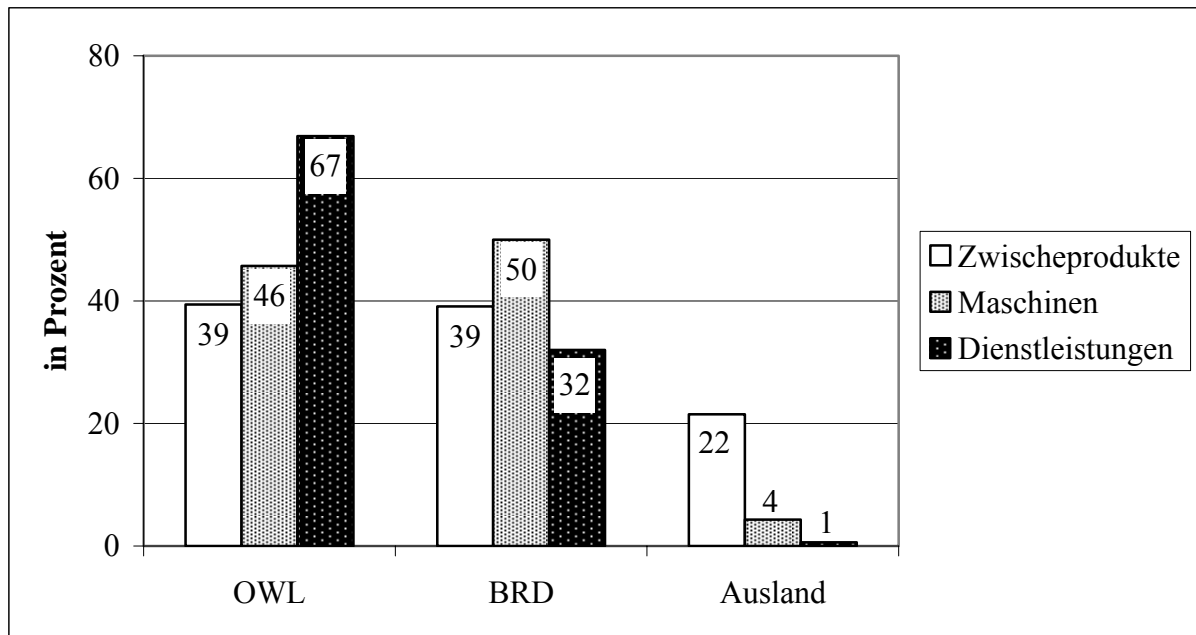
Der Anteil der Auszubildenden an den Gesamtbeschäftigten (4,7%) weicht nur unwesentlich vom Anteil im verarbeitenden Gewerbe (4,4%) ab. Dennoch bilden von 39 befragten Unternehmen 16 nicht aus. Die Qualifizierung des Personals ist jedoch für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und darüber hinaus für die einer Branche von besonderer Bedeutung. Weiterhin habe nach Aussage der Experten eine Bewusstseinsänderung bei den Unternehmen zu erfolgen, da oft nur die Kosten der Ausbildung erkannt würden und nicht die durch Ausbildung erzielbaren Nutzen.

Aus den Experteninterviews geht hervor, dass die Unternehmen oft von einem Facharbeitermangel sprechen. Dieser Aspekt ist nicht überraschend, da ein Großteil der Unternehmen nicht ausbildet. Weitere Ergebnisse der Experteninterviews zur Aus- und Weiterbildung werden in Abschnitt 3.5.2.3 in Zusammenhang mit den Ergebnissen zu den Kooperationen in der Aus- und Weiterbildung erörtert.

25,9% der Beschäftigten sind ohne Berufsausbildung. Dieser Aspekt verdeutlicht, dass die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie angreifbar ist durch Unternehmen aus Billiglohnländern, die Möbel zu erheblich geringeren Kosten herstellen können. Vor allem die standardisierten Produktionsprozesse können in Billiglohnländer mit einem großen Anteil an gering qualifizierten Arbeitskräften verlagert werden.

3.5.2.2 Einkaufsbeziehungen

Abbildung 23: Prozentuale Verteilung der Einkäufe von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen nach Gebietseinheiten



Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n zwischen 29 bis 38

Lesebeispiel: 67% der von den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern nachgefragten Dienstleistungen werden aus OWL bezogen.

Prozentual werden in OWL – im Vergleich zur BRD – ungefähr genauso viele Maschinen und Zwischenprodukte eingekauft. Beim Einkauf von Dienstleistungen ist OWL absolut führend in der Gunst der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller. Im Vergleich zum Ausland als Herkunftsgebiet von Zwischenprodukten, aber vor allem von Maschinen und Dienstleistungen, besitzt OWL ein noch höheres Gewicht.

Neben der prozentualen Betrachtung ist ebenfalls zu beachten, dass OWL von seiner Größe her ein verhältnismäßig kleines Gebiet im Vergleich zur BRD und zum Ausland abdeckt. Aufgrund dieser Tatsache sind die prozentualen Anteile höher zu gewichten.

67% aller Dienstleistungen werden aus OWL bezogen. 32% der Dienstleistungen werden aus der BRD und nur 1% aus dem Ausland bezogen. Dieses Ergebnis macht deutlich, dass Dienstleistungen ortsnah nachgefragt und selten von ausländischen Dienstleistern bereitgestellt werden.

Trotz zunehmender Globalisierung besitzt OWL noch immer eine hohe Bedeutung beim Einkauf von Dienstleistungen, Zwischenprodukten und Maschinen für die dort ansässigen Möbelhersteller. Nur 22% der Zwischenprodukte, 4% der Maschinen und lediglich 1% der Dienstleistungen beziehen die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller aus dem Ausland. Dabei wird es sich bei den Zwischenprodukten vor allem um wenig innovative, standardisierte und lohnintensive Produkte handeln, die in Billiglohnländern im Mehrschichtbetrieb hergestellt werden.

Die Ergebnisse werden durch die Experten bestätigt. So sei neben der Konzentration der Möbelhersteller auch die ihrer Zulieferer und Maschinenhersteller als erheblicher Standortvorteil zu werten. Allerdings wurde die Durchsetzung mit Dienstleistern in OWL von den Experten der ersten Befragungsrunde als lediglich ausreichend angesehen. Die Auswertung der Fragebögen ergab, dass 67% aller Dienstleistungen in OWL eingekauft werden. Man kann daher von einer sehr guten Ausstattung der Region mit Dienstleistern ausgehen. Die Experten der zweiten Runde skizzierten ein differenzierteres Branchenbild. Es seien alle benötigten Dienstleistungen bis hin zu Spezialdienstleistungen in OWL erhältlich. Die Ausstattung mit Dienstleistern kann deswegen als zufrieden stellend bezeichnet werden.

Aufgrund der vorangegangenen Ergebnisse ist zu vermuten, dass vertikale Kooperationen in OWL vorhanden sind. Trotz bestehender Informations- und Transaktionskosten überwiegt der Nutzen in Form erschlossener Wirtschaftlichkeitspotenziale. Die befragten Experten weisen allerdings darauf hin, dass ein Großteil der in vertikalen Kooperationen steckenden Potenziale noch nicht erschlossen worden ist.

Grund hierfür können geringe Planungshorizonte unter den Beteiligten sein. Wenn, wie in den Hypothesen zu den Informations- und Transaktionskosten in Kooperationen und Netzwerken beschrieben, die Planungshorizonte nicht hinreichend langfristig sind, so ist die oftmals unzureichende strategische Planung der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller ein Grund dafür. Es bestehen nach Aussage der Experten hohe Gegenwartspräferenzen, die Kooperationen und Netzwerke wenig attraktiv erscheinen ließen.

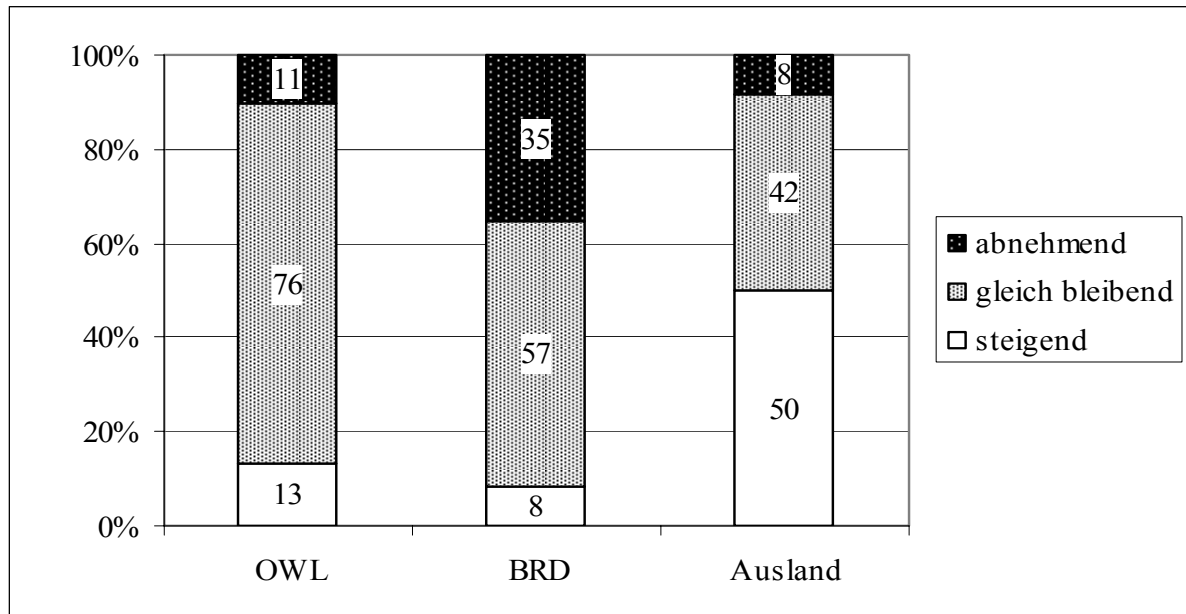
Nach Meinung der Experten der zweiten Runde gebe es verschiedene Kooperationshemmnisse, auf die in Abschnitt 3.5.2.3.2 näher eingegangen wird. Die aufgeführten Hemmnisse gelten dort zwar für horizontale Kooperationen und Netzwerke, werden

jedoch in teilweise abgeschwächter Form auch als Hemmnisse für vertikale Kooperationen und Netzwerke genannt. Generell ist zu vermuten, dass aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Situation die Planungshorizonte sehr kurzfristig angelegt sind. Aufgrund der geringen Eigenkapitalausstattung – nach Meinung der Experten liege sie in der Möbelindustrie im Durchschnitt unter 5% – habe der wirtschaftliche Druck zugenommen. Oftmals sei es so, dass die Unternehmen nicht wüssten, ob sie in einem Jahr noch existieren. Zudem würde, nach Aussage einiger Experten, die Wettbewerbsfähigkeit der Möbelbranche in Deutschland aufgrund der institutionellen Rahmenbedingungen, in Form von Steuern, Abgaben und Auflagen sowie aufgrund der EU-Osterweiterung und der darüber hinausgehenden Öffnung der östlichen und fernöstlichen Märkte abnehmen. Die in der Möbelindustrie über Jahrzehnte gewachsene, oftmals sehr hierarchische Unternehmensorganisation ist nach ihrer Meinung ein weiterer Grund für die in vielen Fällen unzureichenden strategischen Planungen und damit für die eher geringe Kooperations- und Netzwetkbildung.

3.5.2.2.1 Entwicklungstendenzen im Einkaufsverhalten

Entwicklung des Einkaufs von Zwischenprodukten

Abbildung 24: Einschätzung der Entwicklung des Einkaufs von Zwischenprodukten aus den Gebietseinheiten in den letzten Jahren



Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n=39

Lesebeispiel: 76% der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller schätzten die Entwicklung des Einkaufs von Zwischenprodukten aus OWL als gleich bleibend ein.

Hinsichtlich des Einkaufs von Zwischenprodukten ist auffällig, dass in den letzten Jahren eine Tendenz zum Einkauf im Ausland besteht. So erkannten 50% der Befragten eine steigende Tendenz beim Einkauf von Zwischenprodukten aus dem Ausland. Welche Zwischenprodukte aber werden aus dem Ausland bezogen? Hat man diese Produkte vorher innerhalb der BRD bezogen? Die Frage stellt sich, da 35% der Möbelhersteller geantwortet haben, dass der Bezug von Zwischenprodukten aus der BRD abgenommen habe. Sind diese Zwischenprodukte vielleicht sehr lohnintensiv und werden sie im Mehrschichtbetrieb vergleichsweise billig im Ausland gefertigt? Welche Art von Zwischenprodukten werden in OWL hergestellt und warum werden sie nicht im Ausland produziert? Was spricht beim Bezug von Zwischenprodukten für den Standort OWL?

Bei der Beurteilung der Entwicklung des Einkaufs von Zwischenprodukten aus OWL gab es sowohl eine Abnahme (11%) als auch eine Zunahme (13%). 76% der Befragten antworteten, dass die Tendenz des Einkaufs von Zwischenprodukten aus OWL gleich

bleibend sei. Dies deutet darauf hin, dass OWL seine Position als Standort der Zulieferer von Zwischenprodukten durchaus verteidigt hat, wenn man berücksichtigt, dass 39% aller Zwischenprodukte aus OWL stammen (siehe Abbildung 23 in Kapitel 3).

Aus den Experteninterviews der ersten Runde geht hervor, dass in OWL zwar einige branchentypische Zulieferer angesiedelt seien, die Spezialzulieferer jedoch weltweit gestreut seien. Es stellt sich die Frage, ob die Zunahme des Einkaufs von Zwischenprodukten im Ausland etwa darauf zurückzuführen ist. Werden vermehrt Produkte der weltweit gestreuten Spezialzulieferer in die Endprodukte integriert, um zum einen den Kundenwünschen besser gerecht zu werden und um zum anderen sich stärker zu differenzieren? Oder sind die ostwestfälisch-lippischen Zulieferer aufgrund der hohen Lohnkosten und der damit zusammenhängenden hohen Preise nicht mehr konkurrenzfähig? Werden sie deswegen zunehmend durch ausländische „Billigzulieferer“ ersetzt? Unter den im folgenden Kapitel aufgeführten Gründen, die für den Einkauf von Zwischenprodukten aus OWL sprechen, wurde der Grund „innovative und qualitativ hochwertige Zwischenprodukte“ am höchsten bewertet. Der Grund „preisgünstige Lieferung von Zwischenprodukten“ bekam die niedrigste Bewertung. Die Qualität der ostwestfälisch-lippischen Produkte wird also in den Vordergrund gestellt, der Preis ist beim Einkauf von Zwischenprodukten in OWL weniger bedeutsam. Was ist jedoch unter Qualität zu verstehen?

Generell seien nach Meinung der Experten der zweiten Runde zwei Gesichtspunkte für die Entscheidung des Einkaufs von Zwischenprodukten in OWL bzw. der BRD oder im Ausland ausschlaggebend. Zum einen sei zu beachten, ob es sich um standardisierte oder nicht standardisierte Produkte handelt und zum anderen, ob diese Zwischenprodukte in kleinen oder großen Losgrößen benötigt werden bzw. ob sie lagerungsfähig sind oder nicht. Bei den standardisierten Zwischenprodukten sei noch zu unterscheiden zwischen denen mit hohem und denen mit niedrigem Lohnkostenanteil.

Da die Möbelherstellung nach Aussage der Experten zukünftig kundenorientierter werde und daher zunehmend kleine Losgrößen bis hin zu Losgrößen von eins produziert werden müssen, nehme die Bedeutung der flexiblen Belieferung mit Zwischenprodukten zu. Aufgrund dieser Entwicklung werde sich der Trend zur Auslagerung einzelner Produktionsprozesse und Teilprozesse fortsetzen, da eine Eigenfertigung bestimmter Zwischenprodukte ineffizient sei. Kleine Losgrößen müssen flexibel und schnell zur Verfügung stehen und werden daher in regionaler Nähe zugekauft.

Der Zukauf von Zwischenprodukten aus dem Ausland erfolge nach Meinung der Experten nur dann, wenn diese in großen Losgrößen zugekauft werden können. Dabei sei zu beachten, dass einer Fehllieferung ein Umtausch mit einem erheblichen zeitlichen Aufwand folgt. Besitzt das Unternehmen keine Lagerbestände dieses Zwischenproduktes und ist dieses Zwischenprodukt durch ein anderes nicht ersetzbar, so könne dies zu einem Produktionsausfall und damit zu erheblichen Kosten führen.

Unter Transportkostengesichtspunkten sei laut der Experten der Zukauf von Zwischenprodukten vor allem dann lohnenswert, wenn diese verschiffbar sind. So werde Glas zu großen Teilen aus China importiert, wobei dieses Glas neben den geringen Preisen gleichzeitig eine hohe Qualität besäße. Auch bei anderen Zwischenprodukten werde China und mittlerweile auch die Ukraine als Herkunftsländer immer bedeutsamer. Weitere bereits bedeutende Importregionen ostwestfälisch-lippischer Möbelhersteller seien Slowenien, Kroatien, Polen, Lettland, Litauen und Russland, wobei die polnischen Zulieferer das bisher größte Know-how besäßen. Aber auch aus Italien werden Zwischenprodukte, vor allem Möbelfronten, bezogen.

Beim Bezug von Zwischenprodukten aus dem Ausland sei weiterhin zu beachten, dass Wechselkursrisiken bestehen, oftmals Sprachbarrieren zu überwinden seien und dass diese Produkte den deutschen Sicherheitsstandards entsprechen müssen. Ein Experte führte an, dass die Wechselkursrisiken meistens bereits in die Zwischenproduktpreise einkalkuliert seien.

Für den regionalen Bezug der Zwischenprodukte spreche vor allem die Flexibilität der Zulieferer. Teilweise werde sogar bereits beim Zulieferer auftragsbezogen produziert, d. h. für einen bestimmten Endkunden wird beispielsweise eine Küchenabdeckplatte nach Maß angefertigt. Ist zudem der Lohnkostenanteil am Zwischenprodukt verhältnismäßig gering, so werden die Zwischenprodukte regional bezogen. Bedeutende regionale Zulieferer von Zwischenprodukten sind, z. B. für Beschläge die „Hettich GmbH & Co. KG“ in Kirchlengern, für Beleuchtungselemente die „Ehlebracht AG“ in Enger und für Glasprodukte die „Windmann Glas GmbH & Co.“ in Herford.

Zwischenprodukte, die den Einsatz hochwertiger Maschinen erfordern, werden ebenfalls in OWL produziert. Den Unternehmen sei es nach Aussage der Experten wichtig, diese Maschinen unter besonderer Beaufsichtigung zu haben. Um eine möglichst hohe Produktivität und eine gleichzeitige Wartung und Instandsetzung gewährleisten zu

können, seien diese Maschinen von gut ausgebildeten Facharbeitern zu bedienen. Außerdem sollten die Maschinenhersteller in regionaler Nähe ansässig sein, da bei auftretenden Problemen eine schnelle und flexible Problemlösung notwendig werde.

Entwicklungspartnerschaften zwischen Möbelherstellern und Zulieferern von Zwischenprodukten gebe es nach Meinung der Experten vor allem mit den größeren Zulieferern. Wird ein spezielles Zwischenprodukt in Kooperation mit einem Möbelhersteller entwickelt, so bekomme dieser Möbelhersteller für eine bestimmte Zeit das Exklusivbezugsrecht. Vor allem die größeren Möbelzulieferer würden verstärkt Forschung und Entwicklung durchführen. Sie besäßen eine Vertriebs- und Marketingabteilung, um Neuentwicklungen auf den Markt zu bringen. Die kleinen und mittelständischen Zulieferer würden in der Regel auftragsbezogen produzieren. Mit ihnen bestünden nur selten Entwicklungspartnerschaften und ihre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten seien äußerst begrenzt.

Möbelhersteller und Zulieferer würden nach Aussage der Experten beispielsweise in der Designwerkstatt Haus Aussel in Rheda-Wiedenbrück zusammenarbeiten. Anfang der 1990er Jahre sei dort in Kooperation die Falttür entwickelt worden, die in den 1990er Jahren in vielen Schlafzimmern zu finden war. Ein Spanplattenhersteller habe damals vor dem Problem gestanden, nur Spanplatten bis zu einer bestimmten maximalen Breite herstellen zu können. Ein Beschlaghersteller entwickelte daraufhin ganz bestimmte Beschläge, um die Spanplatten zu kombinieren.

In der Regel werden Produkte und Neuentwicklungen an Möbelzulieferteilen auf der jährlich stattfindenden Zuliefermesse Ost-Westfalen (ZOW) in Bad Salzuflen ausgestellt, auf der Zulieferer aus der ganzen Welt vertreten sind. Im Jahr 2003 waren auf der ZOW 556 Aussteller vertreten, davon 258 aus dem Ausland. 1995 fand die ZOW erstmalig mit damals nur 49 Ausstellern, darunter 11 ausländischen Ausstellern statt (ZOW 2004: 1).

Für die Möbelhersteller sei es nach Aussage der Experten wichtig, viele Varianten an Zwischenprodukten der gleichen Produktart einkaufen zu können, da sie sich dadurch von ihren Wettbewerbern abheben und abzugrenzen versuchen. Fraglich ist jedoch, ob diese Variantenvielfalt für den Kunden Nutzen stiftend ist oder ob sie lediglich zu Marktintransparenz führt. Generell sei davon auszugehen, dass der Nutzen für den Kunden, der ihm durch die Variantenvielfalt entsteht, als verhältnismäßig gering anzu-

sehen sei. Dagegen seien die Qualität des Produktes, der Service und der Preis Kriterien, auf die der Kunde einen hohen Wert lege. Durch die Variantenvielfalt entstehen den Unternehmen erhöhte Kosten und die Wahrscheinlichkeit einer Fehllieferung erhöht sich.

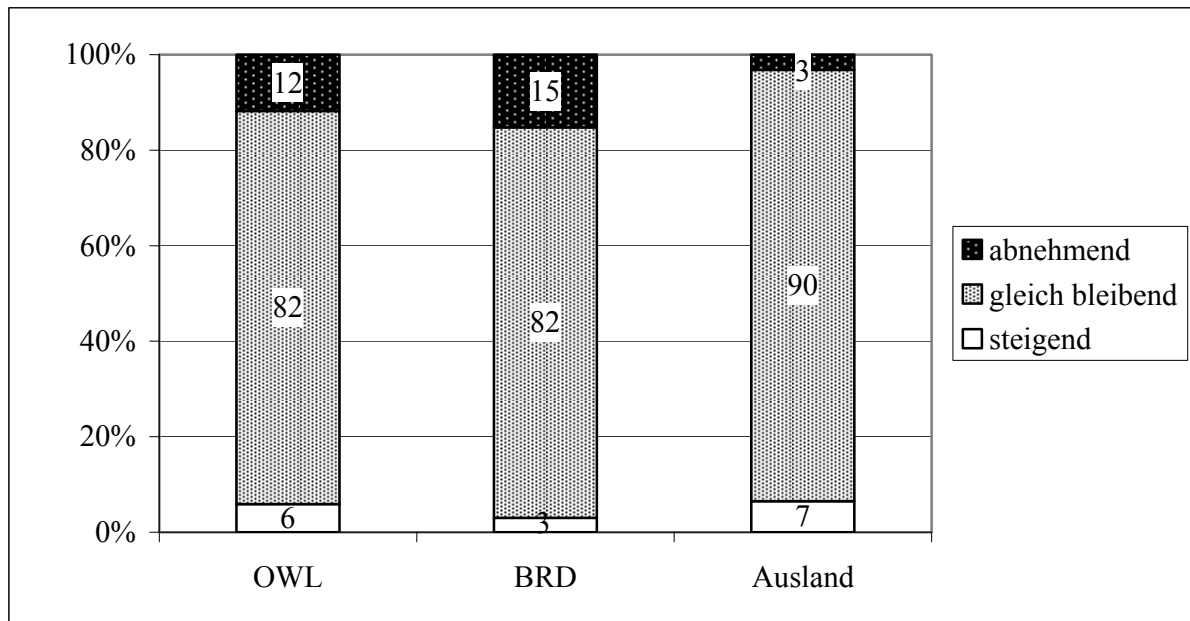
Die Zulieferunternehmen seien nach Aussage der Experten in OWL vielfach aufgrund der gestiegenen Nachfrage durch die Möbelhersteller entstanden, die gleichzeitig Teile der Produktion ausgelagert hätten. In den letzten Jahren seien kaum noch neue Möbelzulieferunternehmen hinzugekommen. Die bereits ansässigen Möbelzulieferer hätten jedoch ihre Produktpalette durch Auslagerungen der Möbelhersteller vergrößert.

Werde von vertikalen Kooperationen oder Netzwerken gesprochen, dann finden diese auch im Zulieferbereich statt. Sie beruhen in der Regel auf Kontakten informeller Art und seien im Laufe der letzten Jahrzehnte langsam gewachsen. In dieser Zeit habe sich eine große Vertrauensbasis zu den langjährigen Kooperationspartnern aufgebaut, so dass teilweise von sehr vertrauensvollen Beziehungen gesprochen werden könne. In der Regel seien diese Kooperationen eher bilateraler Art. Es handele sich daher in vielen Fällen um reine Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen. Von einer intensiven Kooperation bzw. von einem Netzwerk könne nur vereinzelt gesprochen werden. Unter den Zulieferern seien zwar, im Gegensatz zu den Möbelherstellern, vermehrt Kooperationen zu finden. Dennoch seien auch unter den Zulieferern horizontal nur wenige Netzwerke vorhanden.

Als ein Netzwerk zwischen Zulieferern und Möbelherstellern ist die „Arbeitsgemeinschaft Die Moderne Küche e. V.“ (AMK) zu nennen. Sie stellt eine Wirtschaftsvereinigung der Küchenmöbelbranche dar und vertritt seit über 40 Jahren die Interessen ihrer Mitgliedsunternehmen. Neben den Küchenmöbelherstellern sind viele Zulieferer, wie z. B. Hersteller von Hausgeräten und Hersteller von Zubehör und darüber hinaus auch Handelskooperationen in dieser Vereinigung organisiert (AMK 2004: 1). Ein weiteres Netzwerk stellt die „Deutsche Gütegemeinschaft Möbel e. V.“ (DGM) dar, eine Gemeinschaft in- und ausländischer Möbelhersteller und ihrer Zulieferer. Im Jahr 1963 gegründet, vertritt die DGM Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltaspekte (DGM 2004: 1).

Entwicklung des Einkaufs von Maschinen

Abbildung 25: Einschätzung der Entwicklung des Einkaufs von Maschinen aus den Gebietseinheiten in den letzten Jahren



Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n zwischen 31 bis 34

Im Bereich der Einkäufe von Maschinen gibt es kaum wesentliche Änderungen in der Entwicklung des Einkaufsverhaltens der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller. In der BRD gab es eine verhältnismäßig starke Abnahme des Einkaufs von Maschinen. In OWL erkannten 6% der Befragten eine Zunahme, jedoch 12% eine Abnahme bei der Entwicklung des Einkaufs von Maschinen. 90% der Befragten nannten die Entwicklung des Einkaufs von Maschinen aus dem Ausland gleich bleibend. Nur 4% der Maschinen werden im Ausland gekauft mit einer leicht steigenden Tendenz. Den Expertenmeinungen zufolge würden dabei die italienischen Möbelmaschinenhersteller dominieren.

Es ist zu vermuten, dass OWL ebenfalls ein Standort von Möbelmaschinenherstellern ist, da – wie bereits in Abbildung 23 dargestellt – 46% aller von ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern nachgefragten Maschinen aus OWL stammen. Bei den Maschinen müssen oft individuelle Wünsche und Besonderheiten erfüllt werden. Daher wurde auch der Grund „innovative und qualitativ hochwertige Maschinen“ am stärksten gewichtet (siehe Tabelle 10 in Kapitel 3).

Mit Innovation ist neben der Produktinnovation auch die Prozessinnovation gemeint: Prozessinnovation deswegen, weil die Maschinen auf die Prozesse der Möbelhersteller

in OWL gut abgestimmt sein müssen. Dies könnte ein Grund für den Bezug der Maschinen aus OWL sein. In diesem Zusammenhang wurde als zweitwichtigster Grund die „verlässliche und reibungslose Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Maschinen“ genannt, da eben bei der Maschinenentwicklung und Anpassung an die unternehmensspezifischen Gegebenheiten (spezielle Raumabmaße, bereits installierte Maschinen) eine enge Zusammenarbeit besonders wichtig ist.

Nach Aussage der Experten der zweiten Runde müsse zum einen zwischen standardisierten und kundenspezifischen Maschinen unterschieden werden. Zum anderen sei zwischen Maschinen, die unmittelbar in den Produktionsprozess miteingebunden sind, und den weniger stark eingebundenen zu unterscheiden.

Generell werde nach Meinung der Experten ein Großteil der Maschinen aus OWL oder angrenzenden Regionen bezogen. Die regionale Nähe sei von Vorteil, da viele Maschinen sehr wartungsintensiv seien und bei Ausfällen eine schnelle Instandsetzung erforderlich sei. Ersatzteile können, nachdem der Fehler diagnostiziert wurde, in kürzester Zeit beschafft werden. Hierbei handele es sich um diejenigen Maschinen, die unmittelbar in den Produktionsprozess eingebunden seien.

Zudem werden viele Maschinen an die speziellen Bedürfnisse der einzelnen Möbelhersteller in OWL angepasst. Notwendig werde dies aufgrund von speziellen Produktionsprozessen oder räumlichen Restriktionen. Um diesen Service leisten zu können, sei die regionale Nähe von Bedeutung.

Innovationen werden auf der LIGNA in Hannover präsentiert, der internationalen Leitmesse für die Forst- und Holzwirtschaft. 2003 waren dort 1.721 Aussteller vertreten, darunter 877 Unternehmen aus dem Ausland (LIGNA 2004: 1). Ostwestfälisch-lippische Holzbearbeitungsmaschinenhersteller nahmen ebenfalls an dieser Messe teil. Zu den bedeutendsten Möbelmaschinenherstellern der Region gehören z. B. die IMA Maschinenfabrik Klessmann GmbH in Lübbecke und die Heinrich Kuper GmbH & Co. KG in Rietberg.

Die Bedeutung der ausländischen, so auch der italienischen Möbelmaschinenhersteller, sei nach Aussage der Experten der zweiten Runde vergleichsweise gering. In der Regel beschränke sich der Einkauf ausländischer Maschinen auf standardisierte Maschinen, die nicht unmittelbar in den Produktionsprozess eingebunden seien. Die Wartung

und Instandsetzung müsse bei diesen Maschinen nicht unmittelbar erfolgen, da durch ihren Ausfall nicht Teile oder gar der gesamte Produktionsprozess und alle nachgelagerten Prozesse behindert würden.

Kooperationen, beispielsweise in Form von Entwicklungspartnerschaften mit den regionalen Möbelmaschinenherstellern, kommen nach Meinung der Experten häufig vor. Ein Grund liege darin, dass die Maschinen den speziellen Gegebenheiten, die in den Unternehmen der Möbelhersteller bestehen, angepasst werden müssen. Bei der Inbetriebnahme der Maschinen seien die Techniker der Möbelmaschinenhersteller vor Ort. Die speziellen Bedürfnisse der Möbelhersteller werden mitberücksichtigt und Verbesserungsvorschläge aufgenommen. Gleichzeitig würden die Lieferanten der Zwischenprodukte und EDV-Spezialisten in die Entwicklungsprozesse miteinbezogen. Insbesondere bei neu entwickelten Maschinen seien die Mitarbeiter der Möbelmaschinenhersteller teilweise längere Zeit im Betrieb des Möbelherstellers, um die Maschinen vor Ort zu verbessern.

Generell bestehe nach Aussage der Experten eine große Angst vor Know-how-Verlust, da die an den Prozessen beteiligten Unternehmen Einblicke in das einzelne Unternehmen erhalten. Daher spiele der Vertrauensaspekt eine große Rolle. Vertrauen baue sich jedoch erst im Laufe der Zeit auf. Meistens seien der Möbelmaschinenhersteller und die weiteren am Prozess beteiligten Zulieferer bereits seit Jahren Lieferanten des einzelnen Möbelherstellers, wenn Maschinen guter Qualität in der Vergangenheit bereits geliefert wurden, ein guter Service und eine gute Dienstleistung angeboten und im Vergleich zu den anderen Anbietern keine gravierenden Preisunterschiede erkennbar wurden. Es bestehe für den Möbelhersteller dann kaum ein Grund, die Anbieter zu wechseln. Gleichzeitig könne jedoch auch ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis vom Möbelmaschinenhersteller und den anderen am Prozess beteiligten Zulieferern entstehen, wenn der Möbelmaschinenhersteller Maschinen liefern würde, die zwar mit den anderen, im Produktionsprozess bereits vorhandenen Maschinen kompatibel seien, jedoch nicht mit den Maschinen anderer Maschinenhersteller.

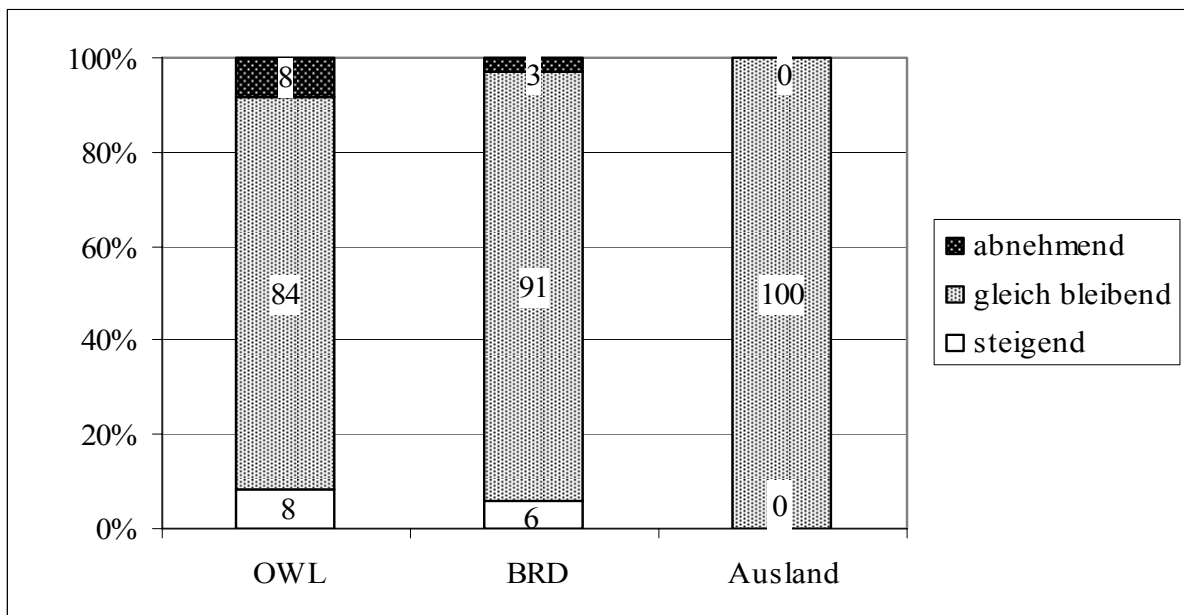
Teilweise gehen diese Partnerschaften sogar noch darüber hinaus. Wenn ein Möbelhersteller beispielsweise eine gute Idee für ein neues Produktionsverfahren habe, so tritt er an den Möbelmaschinenhersteller heran und lässt sich diese Idee für einen gewissen Zeitraum schützen. Der Möbelmaschinenhersteller verpflichtet sich, innerhalb

eines vereinbarten Zeitraums keine gleichartigen Maschinen an andere Möbelhersteller zu verkaufen.

Zukünftig werde es nach Meinung der Experten immer wichtiger, die Rüstzeiten der Maschinen zu verkürzen, da die kundenindividuelle Fertigung zunehmen werde. Die Flexibilität der Maschinen, also die Produktion bis hin zu Losgrößen von eins, sei ein an Bedeutung gewinnender Aspekt.

Entwicklung des Einkaufs von Dienstleistungen

Abbildung 26: Einschätzung der Entwicklung des Einkaufs von Dienstleistungen aus den Gebietseinheiten in den letzten Jahren



Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n zwischen 29 bis 37

Beim Einkauf von Dienstleistungen sei nach Aussage der Experten der zweiten Runde in den vergangenen Jahren kaum eine Veränderung eingetreten. Die Bedeutung der Dienstleistungen aus der BRD hat minimal zugenommen. Dies sei auf verbesserte Kommunikationsmöglichkeiten durch das Internet zurückzuführen. Insbesondere im EDV-Bereich könne eine Problembehebung teilweise unternehmensextern erfolgen. Insoweit habe die Bedeutung der regionalen Nähe zu den Dienstleistern abgenommen.

Allerdings hat OWL seine Vormachtstellung im Bereich der Dienstleistungen behalten. 67% aller von ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern nachgefragten Dienstleistungen kommen aus OWL (siehe Abbildung 23 in Kapitel 3). 84% der Befragten

schätzten die Entwicklung des Einkaufs von Dienstleistungen aus OWL als gleich bleibend ein.

Die Bedeutung des Dienstleistungsbezuges aus OWL wird aus den Gründen ersichtlich, die für einen Einkauf von Dienstleistungen aus OWL sprechen. So wurden für den Einkauf von Dienstleistungen aus OWL die Gründe „verlässliche und reibungslose Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Dienstleistungen“ und die „Schnelligkeit der Lieferung von Dienstleistungen“ als am wichtigsten erachtet. Die Flexibilität der in OWL ansässigen Dienstleister ist ein Wettbewerbsvorteil.

Es stellt sich die Frage, ob die Spezialisierung der ostwestfälisch-lippischen Dienstleister einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Außerdem ist zu hinterfragen, ob es sich um solche Dienstleistungen handelt, die aufgrund von aus Kostengründen ausgelagerten Prozessen nun in OWL nachgefragt werden. Oder handelt es sich um Spezialdienstleistungen, die aufgrund der geographischen Dichte der Möbelhersteller fast ausschließlich in OWL angeboten werden?

Sowohl Spezialdienstleistungen als auch Dienstleistungen, die aus Kostengründen ausgelagert wurden, seien in OWL nach Aussage der Experten der zweiten Runde in einem absolut ausreichenden Maß vorhanden. So würden vor allem Logistikdienstleistungen, EDV-Dienstleistungen, Beratungsdienstleistungen und F&E-Dienstleistungen in der Region eingekauft, aber auch Reinigungsdienstleistungen und Wachdienste.

Diese Dienstleistungen seien deswegen in OWL vorhanden, da es sich oftmals um Dienstleister handelt, die aus Auslagerungen entstanden sind. Handele es sich hingegen um Unternehmen, deren Dienstleistungen sehr speziell sind, so sei die regionale Nähe und die Konzentration der Kunden ein bedeutender Standortfaktor.

Generell werde von den Experten bemängelt, dass die Transparenz des Dienstleistungsangebotes verbesserungsbedürftig sei und gefordert, dass die Kundenorientierung der Dienstleister zunehmen müsse.

Logistikdienstleistungen werden in der Regel in OWL eingekauft, da den Experten zufolge durchaus kompetente Logistikdienstleister in OWL vorhanden seien. Es seien allerdings in der Logistikbranche zukünftig starke Konzentrationstendenzen zu erwarten. Viele ostwestfälisch-lippische Unternehmen besäßen noch eigene Fuhrparks, die

unter Kostengesichtspunkten betrachtet unrentabel seien und oftmals lediglich aus Prestige Gründen noch betrieben würden. Langfristig würden diese durch kompetente Spediteure ersetzt.

Ein oft thematisiertes Problem sei die stark differierende Qualität zwischen den einzelnen Spediteuren. Langfristig würden sich nach Meinung der Experten jedoch nur diejenigen durchsetzen, die eine qualitativ hochwertige Dienstleistung anböten (geringe Transportschäden, flexible, termingerechte Lieferung, kompetentes Auslieferungspersonal usw.). Es müsse über ein Satellitenkonzept (Hub and Spoke-System) nachgedacht werden, in dem die BRD in verschiedene Auslieferungsregionen unterteilt werde. Einzelne Auslieferungszentren befänden sich in den Regionen, die von den Möbelherstellern je nach Auftragseingang bestückt würden. Vom einzelnen Auslieferungszentrum aus würden die Möbel dann ausgeliefert. Dies führe zu einer höheren Auslastung der einzelnen LKW, da mit Hilfe dieses Systems die Wahrscheinlichkeit von Leerfahrten verringert würde und dies zu Kosteneinsparungen führe.

Die Schieder Möbel Holding GmbH und die Wellemöbel GmbH haben den Experten zufolge eine andere Kooperationsform gewählt. Beide Unternehmen besäßen eigene Fuhrparks und würden, wenn die eigenen Touren noch nicht voll ausgelastet sind, den Transport und die Auslieferung der Möbel des jeweils anderen übernehmen.

Exkurs

Transportlogistik – Die Anton Röhr GmbH & Co. KG¹⁸

Die Anton Röhr GmbH & Co. KG entstand aus dem 1958 gegründeten Unternehmen Anton Röhr Möbeltransporte in Rietberg. Das heute europaweit tätige Logistikunternehmen habe sich, wie viele andere Dienstleister und Zulieferer der Möbelindustrie, aus einer Mangelsituation heraus entwickelt. In OWL begann nach dem zweiten Weltkrieg die Möbelindustrie zu expandieren, deren Möbel über die Grenzen Ostwestfalen-Lippes hinaus nachgefragt worden seien. Da der Transport von Möbeln ganz spezielle Anforderungen an die Logistik stelle, entwickelten sich in der Region Möbellogistikunternehmen. Die Anton Röhr GmbH ist heute eines der größten Möbellogistikunternehmen Deutschlands, mit Logistikzentren in ganz Deutschland und Polen.

¹⁸ Die Ausführungen basieren auf einem Experteninterview und den erhaltenen Materialien.

Die Anton Röhr GmbH & Co. KG beschäftigt ca. 400 Mitarbeiter. Tätigkeitsbereiche sind Ladungsverkehre, Teilladungsverkehre, Lagerlogistik, Kommissionierservice, Endverbraucherservice und Baustofflogistik.

In der Möbellogistik der Anton Röhr GmbH & Co. KG seien nach Aussage des Experten im Wesentlichen zwei Bereiche zu unterscheiden. Ein Bereich befasse sich mit der Kommissionierung fertiger Möbel. Diese Möbel würden von den Möbelherstellern in das Auslieferungslager geliefert und dort regionsspezifisch zusammengestellt.

Der zweite Bereich umfasse die Lagerung von Möbelkomponenten und kompletten Möbeln. Der entscheidende Unterschied zwischen diesen beiden Logistikarten sei, dass die Möbel, die direkt ins Auslieferungslager geliefert würden, bereits verkauft worden seien. Die anderen Möbel seien noch nicht verkauft worden. Für sie werde von der Firma Röhr ein Lagerservice angeboten. Erst nach Verkauf der Möbel würden diese kommissioniert, im Auslieferungslager regionsspezifisch zusammengestellt, verladen und zugestellt. Zur Kommissionierung habe die Firma Röhr drei Tage Zeit. Nach der Verladung im Auslieferungslager gebe es zwei Möglichkeiten. Entweder die Möbel werden direkt ausgeliefert, d. h. sie werden im Auslieferungslager verladen und dem Kunden zugestellt. Oder sie werden beispielsweise nach Süddeutschland zu einem Tochterunternehmen gebracht. Dort werden sie entladen und logistisch neu zusammengestellt.

Da in Süddeutschland, vor allem im Bereich Coburg, vermehrt Polstermöbelhersteller angesiedelt seien, werden Möbel dieser Unternehmen bei der in Süddeutschland ansässigen und zur Anton Röhr GmbH & Co. KG gehörenden Spedition Stiegemann gesammelt und von hier – je nach Bestimmungsort – nach OWL oder in ein anderes Logistikzentrum transportiert. Dadurch sei das Problem der Leerfahrten weitestgehend gelöst worden.

Kleinere Speditionen besäßen diese Vorteile nicht. Sie beladen in der Regel ihre LKW direkt beim Hersteller. Oftmals besäßen sie keine oder nur wenige Rückfrachten. Eine eigene Kommissionierung ihrer Touren sei in der Regel nicht der Fall. Aus diesem Grund könnten sie weniger gut planen und würden mehr Entladestellen als beispielsweise die Röhr GmbH & Co. KG besitzen.

Horizontale Kooperationen zwischen Möbellogistikunternehmen gebe es nur wenige. Ist dies dennoch der Fall, so existieren sie in der Regel erst seit ca. fünf Jahren. In Kooperation werde beispielsweise das Münsterland beliefert, da dort die Dichte der Möbelhäuser nicht so groß sei und durch eine Kooperation eine bessere Auslastung erreicht würde. Die Röhr GmbH & Co. KG garantiere ihren Kunden eine Möbelauslieferung nach Wareneingang innerhalb von fünf Werktagen. Ca. 95% der Waren komme pünktlich an. Nicht so sehr die Schnelligkeit der Möbelauslieferung, sondern der Preis und die Qualität der Leistung sind bedeutende Bewertungskriterien. Um diese Garantien leisten zu können, sei eine gute Organisation, ein gutes Logistikkonzept und geschultes und erfahrenes Personal notwendig. Die Schulung des Personals erfolge vor Ort.

Nach Aussage eines Experten gebe es noch ca. fünf weitere Möbelspeditionen, die derartige Größenvorteile besäßen, wie z. B. die Gieseler Spedition GmbH & Co. KG in Herford oder die Heinrich Mahlmann GmbH in Steinheim.

Ca. 50% der Möbelhersteller besäßen noch eigene Fuhrparks. Der Trend zur Auslagerung sei zwar gegeben, vollziehe sich jedoch nur sehr langsam.

Bis 1993 seien die Preise in der Möbellogistik staatlich reguliert gewesen. Danach wurde der Markt freigegeben und ein intensiver Wettbewerb sei entstanden, der durch einen Nachfragerückgang nach Möbeln und die Erhöhung der Kosten für die Straßennutzung verschärft worden sei.

Zukünftig würden der osteuropäische und der asiatische Markt an Bedeutung gewinnen. Die Belieferung dieser Märkte könne nicht oder nur unter großen Anstrengungen von den Möbelherstellern in Eigeninitiative geleistet werden. Deswegen werde die Bedeutung von Spediteuren mit einer guten Logistik und Organisation und mit weiteren verlässlichen Kooperationspartnern zunehmen.

EDV-Dienstleistungen werden ebenfalls von Unternehmen aus OWL oder aus Randgebieten bezogen, da nach Ansicht der Experten die regionale Nähe unerlässlich sei. Dies seien z. B. Unternehmen wie die MBI Software Company in Osnabrück oder die ferrocontrol Steuerungssysteme GmbH & Co. in Herford. Die angebotenen EDV-Lösungen würden oftmals auf die speziellen Bedürfnisse der Möbelhersteller und -zulieferer abgestimmt. Diese Abstimmung führe zu Problemen, wenn Unternehmen ko-

operieren wollen, ihre EDV-Systeme sich allerdings aufgrund der individuellen Zuschnitte unterscheiden würden und daher inkompatibel seien. Weiterhin sei der regionale Bezug vorteilhaft, da bei einem Auftreten von Problemen eine schnelle Problembeseitigung notwendig und möglich sei.

Beratungsdienstleistungen werden nach Aussage der Experten in der Regel von Dienstleistern eingekauft, die sich auf mittelständische Unternehmen spezialisiert haben. Hierbei müsse es sich nicht um Unternehmen aus der Region handeln. Es wäre jedoch sinnvoll nicht ausschließlich Beratungsdienstleistungen einzukaufen, sondern in Kooperation mit anderen Möbelherstellern oder -zulieferern zu treten, um beispielsweise die eigenen Produktionsprozesse zu verbessern. Ein Beispiel für eine derartige Kooperation stellt das Fallbeispiel Soli-Consulting (Abschnitt 3.6.2) dar. In der Regel werde jedoch auf externe Berater zurückgegriffen, da die Unternehmer der Meinung seien, diese wären kompetenter. Außerdem bestehe eine Aversion dagegen, anderen Unternehmern oder deren Mitarbeitern Einblicke in das eigene Unternehmen zu gewähren. Als Gründe hierfür wurden die Angst vor Know-how-Verlusten oder emotionale Barrieren genannt.

Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen würden nach Aussage der Experten, wenn es sich um den Einkauf von neuen Designkonzepten handele, von einzelnen externen Designern bezogen, die in der Regel in der Region ansässig seien. In nur wenigen Fällen werde bei der Forschung und Entwicklung mit externen Forschungsinstituten, Fachhochschulen oder Hochschulen zusammengearbeitet.

3.5.2.2.2 Gründe für den Einkauf von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen in Ostwestfalen-Lippe

Gründe für den Einkauf von Zwischenprodukten aus OWL

Tabelle 9: Gewichtung der Gründe für den Einkauf von Zwischenprodukten aus OWL – Mittelwerte auf einer Skala von 1 (wichtig) bis 6 (unwichtig)

			n	Mini- mum	Maxi- mum	Mittel- wert	Standardabwei- chung
Grund	Einkauf	Zwischen-	38	1	6	2,16	1,197
produkte	OWL a)						
Grund	Einkauf	Zwischen-	39	1	5	2,72	1,432
produkte	OWL b)						
Grund	Einkauf	Zwischen-	39	1	6	2,31	1,151
produkte	OWL c)						
Grund	Einkauf	Zwischen-	39	1	5	1,87	,951
produkte	OWL d)						
Grund	Einkauf	Zwischen-	39	1	5	2,54	1,253
produkte	OWL e)						
Gültige Werte (Listenweise)			38				

a: Schnelligkeit der Lieferung von Zwischenprodukten

b: Preisgünstige Lieferung von Zwischenprodukten

c: Innovative und qualitativ hochwertige Zwischenprodukte

d: Verlässliche und reibungslose Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Zwischenprodukten

e: Durch direkte persönliche Kontakte erleichterte Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Zwischenprodukten

Quelle: eigene Erhebung

Lesebeispiel: Auf einer Skala von 1 (wichtig) bis 6 (unwichtig) haben die Befragten beim Einkauf von Zwischenprodukten für den Grund: a) Schnelligkeit der Lieferung von Zwischenprodukten im Mittel 2,16 angegeben.

Alle aufgeführten Gründe werden für den Einkauf von Zwischenprodukten in OWL als wichtig erachtet. Der Grund „Preisgünstige Lieferung von Zwischenprodukten“ hat dabei die geringste Bedeutung. Dies ist plausibel, da die verhältnismäßig kostengünstigen Zwischenprodukte, wie in Abbildung 24 bereits angedeutet wird, vermutlich aus dem Ausland importiert werden.

Als wichtigster Punkt wurde die „verlässliche und reibungslose Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Zwischenprodukten“ mit einem Mittelwert von 1,87 erachtet. Ebenfalls bedeutsam sind die Gründe „Schnelligkeit der Lieferung von Zwischenprodukten“ mit einem Mittelwert von 2,16 und „innovative und qualitativ hochwertige Zwischenprodukte“ mit einem Mittelwert von 2,31. Hieraus lässt sich ableiten, dass die ostwestfälisch-lippischen Zulieferer möglicherweise aufgrund ihrer Flexibilität und Schnelligkeit geschätzt werden, falls es z. B. bei den Möbelherstellern aufgrund von Fehllieferungen an Zulieferteilen zu Problemen in der Produktion kommt, die eine möglichst schnelle Zulieferung der falsch gelieferten Möbelzulieferteile erforderlich machen, oder wenn es notwendig wird, bei speziellen Zwischenprodukten möglichst flexibel Änderungen vorzunehmen. Außerdem besitzen die ostwestfälisch-lippischen Zwischenprodukte eine hohe Qualität und einen hohen innovatorischen Wert, der von den Möbelherstellern geschätzt wird. Festzustellen ist demnach, dass die ostwestfälisch-lippischen Zulieferer, die ebenfalls durch die Importe aus Billiglohnländern unter Druck geraten sind, durch ihre Kundenorientierung und Kundennähe und weniger durch den Preis wettbewerbsfähig sind.

Die Abbildungen, die Ergebnisse der Experteninterviews und die gewichteten Gründe, die für den Einkauf von Zwischenprodukten aus OWL sprechen, bestätigen die Hypothesen zur regionalen Reichweite von Kooperationen und Netzwerken. Generell hängt die regionale Reichweite von Kooperationen und Netzwerken von den direkten und indirekten Kosten der Raumüberwindung ab. Bei den Zwischenprodukten sind in diesem Zusammenhang standardisierte lagerfähige, standardisierte bedingt lagerfähige und spezifische Zwischenprodukte zu unterscheiden.

Bei den standardisierten lagerfähigen Zwischenprodukten sind die Kosten der Lagerhaltung unbedeutend. Dagegen sind die Lagerhaltungskosten bei standardisierten bedingt lagerfähigen Zwischenprodukten erheblich höher. Bei den spezifischen Zwischenprodukten sind die Kosten für die Lagerhaltung ebenfalls relativ unbedeutend, da diese hauptsächlich in kleineren Stückzahlen eingekauft werden und nahezu unmittelbar in den Produktionsprozess einfließen. In der Regel wird in der Möbelindustrie „Just in Time“ produziert. Es wird versucht, möglichst geringe Mengen an Zwischenprodukten vorzuhalten, um die Kosten für die Lagerhaltung zu minimieren.

Der Preis für ein Zwischenprodukt setzt sich zusammen aus dem Einkaufspreis, den direkten Kosten und den indirekten Kosten der Raumüberwindung.

Die direkten Kosten der Raumüberwindung, die Transportkosten und die Kommunikationskosten, sind beim Bezug der Zwischenprodukte aus dem Ausland höher als beim Bezug aus OWL bzw. der BRD. Den Experten zufolge würden jedoch die Transportkosten, werden Zwischenprodukte in größeren Stückzahlen benötigt, eine immer geringere Bedeutung einnehmen. Die Kommunikationskosten, in Form von Internetkosten, Kosten für Standleitungen, Kosten für den allgemeinen Schriftverkehr u. a., fallen hauptsächlich bei Geschäftsanbahnungen an, bei Änderungen an den Zwischenprodukten oder bei auftretenden Problemen, beispielsweise in Form von Fehllieferungen. Die Kommunikationskosten sind in den vergangenen Jahren aufgrund des technologischen Fortschritts erheblich gesunken. Die Bedeutung der direkten Kosten der Raumüberwindung nimmt demzufolge immer weiter ab.

Die indirekten Kosten der Raumüberwindung in Form von Alternativkosten durch die Unterbrechung von Produktionsabläufen oder die Abwesenheit von Leitungspersonal sind bei den standardisierten Zwischenprodukten geringer als bei den spezifischen Zwischenprodukten. In der Regel ist die Geschäftsanbahnung vor allem für das Leitungspersonal zeitaufwendig und damit kostenintensiv. Lediglich bei Änderungen an den Zwischenprodukten oder beim Auftreten von schwerwiegenden Problemen ist das Leitungspersonal gefordert. Standardisierte Produkte besitzen in der Regel einen hohen Reifegrad und ein geringes innovatorisches Potenzial und werden über einen längeren Zeitraum in gleicher Ausführung bezogen. Die Wahrscheinlichkeit für ein Auftreten von Problemen ist daher verhältnismäßig gering.

Die aufgeführten Gründe verdeutlichen, dass der Anteil der direkten und indirekten Kosten der Raumüberwindung am Preis bei standardisierten Zwischenprodukten relativ gering ist. Daher entscheidet letztlich der Einkaufspreis über den Bezug der Zwischenprodukte aus OWL bzw. der BRD oder aus dem Ausland. Daneben ist die Qualität dieser Zwischenprodukte ebenfalls von hoher Bedeutung. Doch unterscheiden sich diese nach Aussage der Experten nicht so sehr, ob die standardisierten Zwischenprodukte nun aus OWL bzw. der BRD oder aus dem Ausland, beispielsweise aus China, bezogen würden. Standardisierte lagerfähige Zwischenprodukte würden demnach vorwiegend aus Billiglohnländern bezogen, da die Produktionskosten, vor allem die darin enthaltenen Lohnkosten, in OWL bzw. in der BRD zu hoch seien.

Nicht oder nur zu hohen Kosten lagerfähige standardisierte Zwischenprodukte, die hohe Anforderungen an die Lagerhaltung stellen, werden in der Regel aus OWL bzw.

der BRD bezogen. Dies können Spanplatten sein, die zwar standardisierbar sind, jedoch in großen Stückzahlen aus dem Ausland bezogen werden müssen, da ansonsten die Transportkosten pro Stück zu hoch werden. Aufgrund ihres Volumens führen große Stückzahlen, die nicht unmittelbar in den Produktionsprozess einfließen, zu erheblichen Kosten in der Lagerhaltung der Möbelhersteller. Deswegen werden Spanplatten, also standardisierte bedingt lagerfähige Zwischenprodukte, eher regional, flexibel in kleinen Losgrößen bezogen. Der Bezug von Zwischenprodukten aus dem Ausland ist in der Regel immer dann kostengünstiger, wenn der Lohnkostenanteil am Zwischenprodukt hoch ist und die Lagerhaltungskosten gering sind. Der Lohnkostenanteil spiegelt sich im Einkaufspreis wider, welcher gerade bei den standardisierten Zwischenprodukten ausschlaggebend für die Kaufentscheidung ist.

Für die spezifischen Zwischenprodukte sind nicht die Einkaufspreise für die Kaufentscheidung von höchster Bedeutung, sondern die direkten und indirekten Kosten der Raumüberwindung. Im Gegensatz zu den standardisierten Zwischenprodukten ist bei den spezifischen Zwischenprodukten der flexible Bezug kleiner Losgrößen wichtig, da in der Möbelindustrie „Just in Time“ produziert wird.

Flexibler Bezug kleiner Losgrößen bedeutet, dass höhere direkte Kosten der Raumüberwindung entstehen, da die Transportkosten pro Stück aufgrund der kleinen Losgrößen höher sind. Außerdem sind die allgemeinen Kommunikationskosten höher, da die Abläufe nicht regel- und gleichmäßig sind, beispielsweise Änderungen an Zwischenprodukten des Öfteren vorgenommen werden. Entscheidender sind die indirekten Kosten der Raumüberwindung, da es aufgrund der Spezifität der Zwischenprodukte beim Zulieferer eher zu Produktions- und deswegen z. B. zu Lieferproblemen in Form von Fehllieferungen kommen kann. Beim Möbelhersteller fallen deswegen Alternativkosten durch die Unterbrechung von Produktionsabläufen oder durch die Abwesenheit von Leitungspersonal an, das die Problemlösung herbeizuführen hat. Die direkten und vor allem die indirekten Kosten der Raumüberwindung sind daher umso höher, je weiter der jeweilige Zulieferer regional entfernt ist.

Aufgrund der Notwendigkeit der effizienten Abstimmung der Prozesse zwischen Zulieferern und Abnehmern, um die direkten und indirekten Kosten der Raumüberwindung zu minimieren, entstehen regional begrenzte Kooperationen und Netzwerke gerade im Bereich der spezifischen Zwischenprodukte. Der flexible Bezug kleiner Losgrößen an Zwischenprodukten wird vermutlich in den kommenden Jahren noch an Be-

deutung gewinnen, da nach Aussage der Experten die Produktion kleiner Losgrößen in der Möbelproduktion weiter zunehmen werde.

Gründe für den Einkauf von Maschinen aus OWL

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

			n	Mini- mum	Maxi- mum	Mittel- wert	Standardabwei- chung
Grund	Einkauf	Maschinen	31	2	6	3,81	1,138
OWL a)							
Grund	Einkauf	Maschinen	33	1	6	2,85	1,482
OWL b)							
Grund	Einkauf	Maschinen	31	1	6	2,03	1,329
OWL c)							
Grund	Einkauf	Maschinen	32	1	6	2,19	1,330
OWL d)							
Grund	Einkauf	Maschinen	30	1	6	3,07	1,081
OWL e)							
Gültige Werte (Listenweise)			29				

a: Schnelligkeit der Lieferung von Maschinen

b: Preisgünstige Lieferung von Maschinen

c: Innovative und qualitativ hochwertige Maschinen

d: Verlässliche und reibungslose Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Maschinen

e: Durch direkte persönliche Kontakte erleichterte Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Maschinen

Quelle: eigene Erhebung

Beim Einkauf von Maschinen sind es die Gründe „innovative und qualitativ hochwertigen Maschinen“ mit einem Mittelwert von 2,03 und „verlässliche und reibungslose Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Maschinen“ mit einem Mittelwert von 2,19, die für die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller von größter Bedeutung sind. Die Maschinen müssen genauestens auf die Bedürfnisse der Möbelhersteller abgestimmt sein. Durch die räumliche Nähe wird die Aufnahme und Umsetzung der Bedürfnisse der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller ermöglicht. Treten Fehlermeldungen bei

den Maschinen auf, so ist eine flexible und schnelle Problembehebung durch die Maschinenhersteller möglich.

Weniger wichtig ist mit einem Mittelwert von 3,81 die „Schnelligkeit der Lieferung von Maschinen“, da ein Maschinenkauf längerfristig geplant wird und deshalb nicht die Schnelligkeit der Lieferung, sondern eine pünktliche Anlieferung wichtig ist.

Die Abbildung 25, die Ergebnisse der Experteninterviews und die gewichteten Gründe, die für den Einkauf von Maschinen aus OWL sprechen, bestätigen die Hypothesen zur regionalen Reichweite von Netzwerken und Kooperationen. Generell hängt die regionale Reichweite von Netzwerken und Kooperationen von den direkten und indirekten Kosten der Raumüberwindung ab. Zu unterscheiden sind standardisierte und spezifische Maschinen.

Im Gegensatz zu den Zwischenprodukten ist der regionale Bezug von Maschinen dann wichtig, wenn diese direkt in den Produktionsprozess eingebunden sind, seien es standardisierte oder spezifische Maschinen. Lediglich die standardisierten Maschinen (z. B. Bohrer, Reinigungsmaschinen), die nicht direkt in den Produktionsprozess eingebunden sind, können regional entfernt im Ausland eingekauft werden. Bei den direkt in den Produktionsprozess miteingebundenen Maschinen sind die Alternativkosten durch die Unterbrechung von Produktionsabläufen, also die indirekten Kosten der Raumüberwindung, so hoch, dass selbst große Kostenvorteile regional entfernter Maschinenhersteller unbedeutend bleiben. Durch die vorherrschende „Just in Time“ Produktion wird diese Argumentation zudem unterstützt.

Es bestehen daher regional begrenzte Kooperationen und Netzwerke, die nach Meinung der Experten sogar teilweise auf OWL begrenzt seien, da bereits die Problembehebung durch einen Maschinenhersteller aus anderen Regionen der BRD zu lange dauern würde.

Gründe für den Einkauf von Dienstleistungen aus OWL

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

	n	Mini- mum	Maxi- mum	Mittel- wert	Standardabwe- ichung
Grund Einkauf Dienstleistun- gen OWL a)	35	1	4	2,06	,998
Grund Einkauf Dienstleistun- gen OWL b)	34	1	6	2,88	1,472
Grund Einkauf Dienstleistun- gen OWL c)	34	1	6	2,32	1,199
Grund Einkauf Dienstleistun- gen OWL d)	35	1	6	2,06	1,110
Grund Einkauf Dienstleistun- gen OWL e)	35	1	5	2,43	1,145
Gültige Werte (Listenweise)	33				

- a:** Schnelligkeit der Lieferung von Dienstleistungen
- b:** Preisgünstige Lieferung von Dienstleistungen
- c:** Innovative und qualitativ hochwertige Dienstleistungen
- d:** Verlässliche und reibungslose Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Dienstleistungen
- e:** Durch direkte persönliche Kontakte erleichterte Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Dienstleistungen

Quelle: eigene Erhebung

Bei den Dienstleistungen sind es die „Schnelligkeit der Lieferung von Dienstleistungen“ mit einem Mittelwert von 2,06 und die „verlässliche und reibungslose Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Dienstleistungen“ mit einem Mittelwert von ebenfalls 2,06, die von den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern besonders geschätzt werden. Auch hier ist der Flexibilitätsgesichtspunkt wichtig: Probleme werden erkannt und sind in der Folgezeit möglichst schnell zu beheben. Die ostwestfälisch-lippischen Dienstleister haben sich vermutlich auf die speziellen Bedürfnisse der Möbelhersteller in OWL eingestellt. Durch ihre räumliche Nähe können sie auftretende Probleme schnell und flexibel lösen. Die räumliche Nähe ist zudem für die Ideengenerierung, insbesondere bei wissensintensiven Dienstleistungen, auf Seiten der Dienstleister von besonderer Bedeutung. Aber auch die Möbelhersteller erhalten aufgrund der räumli-

chen Nähe schnell Informationen über Problemlösungs- und Effizienzsteigerungsmöglichkeiten.

Weniger wichtig ist die „preisgünstige Lieferung von Dienstleistungen“ mit einem Mittelwert von 2,88. Eine hohe Qualität und eine anforderungsbezogene Spezialisierung rechtfertigen vermutlich einen höheren Preis.

Die Abbildung 26, die Ergebnisse der Experteninterviews und die gewichteten Gründe, die für den Einkauf von Dienstleistungen aus OWL sprechen, bestätigen die Hypothesen zur regionalen Reichweite von Netzwerken und Kooperationen. Generell hängt die regionale Reichweite von Netzwerken und Kooperationen von den direkten und indirekten Kosten der Raumüberwindung ab. Bei den Dienstleistungen ist dabei zwischen kontinuierlich und diskontinuierlich anfallenden standardisierten und spezifischen Dienstleistungen zu unterscheiden.

Generell ist bei kontinuierlich anfallenden standardisierten Dienstleistungen, z. B. Reinigungsdienstleistungen, oder spezifischen Dienstleistungen, z. B. Möbellogistikdienstleistungen, der regionale Bezug aufgrund des oftmals täglichen Bedarfs, also den direkten Kosten der Raumüberwindung in Form von Transportkosten, von Bedeutung. Indirekte Kosten der Raumüberwindung bei Dienstleistungen fallen bei der Geschäftsanbahnung an und vor allem dann, wenn es zu Problemen bei der Dienstleistungserstellung kommt. Aufgrund der kontinuierlichen (oftmals täglichen) Dienstleistungserstellung und den dadurch erzielten Lernkurveneffekten, wird die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Problemen verringert. Treten dennoch Probleme auf, so sind die indirekten Kosten der Raumüberwindung bei den spezifischen Dienstleistungen höher, da diese schwerer zu substituieren sind. Somit ist der regionale Bezug kontinuierlich anfallender standardisierter Dienstleistungen bedeutsam, der regionale Bezug kontinuierlich anfallender spezifischer Dienstleistungen, aufgrund der höheren indirekten Kosten der Raumüberwindung bei auftretenden Problemen, jedoch noch bedeutsamer.

Bei diskontinuierlich anfallenden standardisierten oder spezifischen Dienstleistungen, wie z. B. allgemeinen oder spezifischen EDV-Dienstleistungen, ist der regionale Bezug aufgrund der direkten Kosten der Raumüberwindung, z. B. verursacht durch Transportkosten, von nachrangiger Bedeutung. Die indirekten Kosten der Raumüberwindung sind dann bedeutsam, wenn durch eine Unterbrechung von Produktionsabläufen Alternativkosten auftreten und eine schnelle und flexible Dienstleistungserbrin-

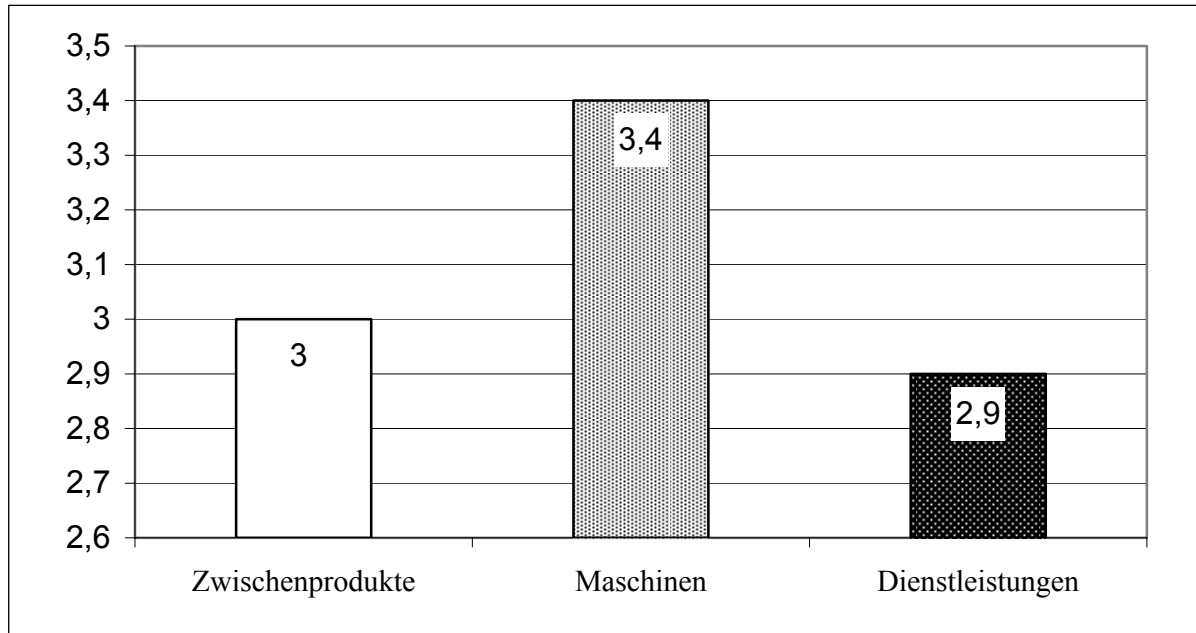
gung notwendig wird. Handelt es sich dabei um standardisierte Dienstleistungen, so sind diese substituierbar und der regionale Bezug ist daher verhältnismäßig unbedeutend. Handelt es sich dagegen um spezifische schwerer substituierbare Dienstleistungen, so ist auch bei diskontinuierlich anfallenden spezifischen Dienstleistungen der regionale Bezug bedeutsam, falls Alternativkosten durch eine Unterbrechung von Produktionsabläufen entstehen.

Daraus folgt, dass nahezu alle Dienstleistungen regional bezogen werden sollten. Lediglich bei diskontinuierlich anfallenden, den Produktionsprozess nicht direkt betreffenden standardisierten Dienstleistungen, ist es von geringer Bedeutung, ob diese Dienstleistungen regional oder überregional bezogen werden.

Bei den Dienstleistungen ist nicht in erster Linie der Einkaufspreis, sondern die Möglichkeit zur flexiblen und schnellen Behebung auftretender Probleme für die Kaufentscheidung ausschlaggebend. Daher kann insbesondere im Bereich der Dienstleistungen davon ausgegangen werden, dass hier die meisten Kooperationen und Netzwerke bestehen. So werden allein 67 Prozent der Dienstleistungen aus OWL bezogen (siehe Abbildung 23 in Kapitel 3).

3.5.2.2.3 Veränderung der Bedeutung des Einkaufs von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen in Ostwestfalen-Lippe

Abbildung 27: Veränderungen der Bedeutung Ostwestfalen-Lippes beim Einkauf von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen – Mittelwerte auf einer Skala von 1 (wichtiger) bis 6 (unwichtiger)



Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n zwischen 33 bis 39

Lesebeispiel: Es wurde auf einer Skala von 1 bis 6 beurteilt, ob die Einkäufe aus OWL insgesamt wichtiger (1) oder unwichtiger (6) geworden sind. Mit einem Mittelwert von 3 hat die Bedeutung Ostwestfalen-Lippes beim Einkauf von Zwischenprodukten zugenommen.

Auf die Frage, ob die Einkäufe von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen aus OWL an Bedeutung gewonnen hätten, antworteten die Möbelhersteller im Mittel, dass die Bedeutung zugenommen hat. So sind es gerade die Dienstleistungen aus OWL, aber auch die Zwischenprodukte, die an Bedeutung gewonnen haben. Es ist die Frage zu stellen, ob es sich dabei um Dienstleistungen und Zwischenprodukte handelt, die aus Innovationen entstanden sind, oder ob es sich um Auslagerungen handelt, welche nun nicht mehr im Unternehmen erstellt werden, deren regionale Nähe jedoch als vorteilhaft erachtet wird.

Nach Meinung der Experten seien die Dienstleistungen für die Möbelindustrie mit ihr zusammen in OWL entstanden und hätten sich mit ihr weiterentwickelt. Ob es sich hauptsächlich um Innovationen oder um Auslagerungen handelt, lässt sich im Detail

nicht klären. Dienstleistungen seien nach Aussage der Experten teilweise aufgrund von Innovationen entstanden, so vor allem im EDV-Bereich. Sicherlich handele es sich auch um Auslagerungen, wie z. B. bei den Reinigungsdienstleistungen. Vermutlich haben sich viele Dienstleistungen aufgrund der Agglomeration der Möbelhersteller in OWL entwickelt. Vor allem durch den technischen Fortschritt sind neue Potenziale für die Dienstleister entstanden. Aber auch die Differenzierung der Möbelhersteller und die durch den sich verstärkenden Wettbewerb notwendig gewordenen Anpassungen an das Unternehmensumfeld haben neue Betätigungsfelder für die Dienstleister entstehen lassen. So würden nach Aussage der Experten zukünftig beispielsweise verstärkt von den Mitarbeitern Kompetenzen verlangt, die in den Unternehmen nur unter besonderem Aufwand in Eigeninitiative entwickelt werden können. Daher sind externe Schulungseinrichtungen notwendig, die die Schulung derartiger Kompetenzen anbieten (siehe Fallbeispiel MACH 2 in Abschnitt 3.6.3).

Die Bedeutung des Einkaufs von Maschinen erhält nur einen relativ undifferenzierten Mittelwert von 3,4. Grund hierfür könnte sein, dass die alteingesessenen Maschinenhersteller ihre Position behaupten, allerdings nicht an Bedeutung gewinnen konnten.

Die vorigen Abschnitte haben gezeigt, dass in OWL erhebliche Potenziale im Bereich vertikaler Kooperationen bis hin zur Entstehung von Netzwerken zwischen den Herstellern von Zwischenprodukten, Maschinen, Dienstleistungen und den Möbelherstellern vorhanden sind. Ob und in welcher Art und Weise Kooperationen und Netzwerke zwischen den Herstellern von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistern bestehen, konnte durch die Befragung der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller nicht geklärt werden. Aus den Experteninterviews lässt sich allerdings ableiten, dass auch die Hersteller von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen kooperieren, beispielsweise werde bei der Entwicklung von neuen Zwischenprodukten laut Expertenmeinungen stark kooperiert, um die Wahrscheinlichkeit zukünftig auftretender Fehler zu minimieren.

Abgeleitet aus den Expertenmeinungen und den Erhebungsergebnissen ist zu vermuten, dass aufgrund der zukünftig notwendig werdenden Spezialisierung in der Möbelherstellung vermehrt vertikale Kooperationen bis hin zu Netzwerken zwischen den Herstellern von Zwischenprodukten, Maschinenherstellern, Dienstleistern und den einzelnen Möbelherstellern entstehen werden. Außerdem wird die Spezialisierung unter den Hersteller von Zwischenprodukten, Maschinenherstellern und Dienstleistern

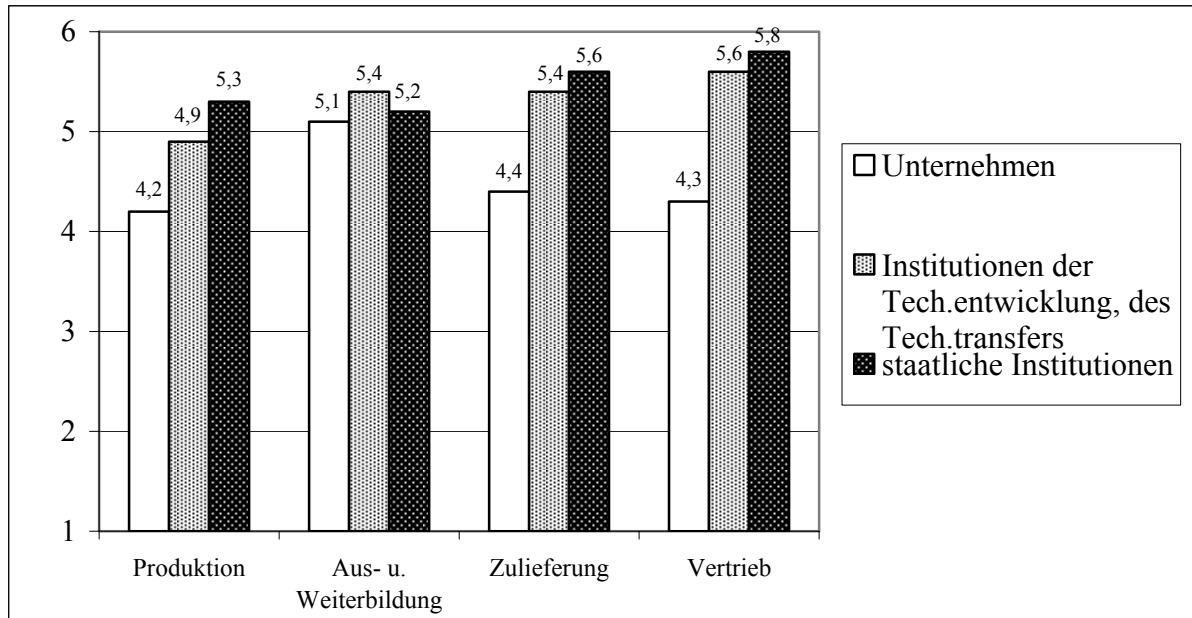
ebenfalls weiter zunehmen, sodass auf horizontaler Ebene Kooperationen und Netzwerke entstehen werden. So wäre es beispielsweise sinnvoll, verschiedene Dienstleistungen aufeinander abzustimmen, um den Möbelherstellern ein Komplettangebot anzubieten. Es ist zu vermuten, dass die Hersteller von Zwischenprodukten in Zukunft ihre Produkte noch stärker aufeinander abstimmen werden, da die Fertigungstiefe nach Meinung der Experten in der Möbelherstellung voraussichtlich abnehmen werde. Bei den Maschinenherstellern werde bereits mit den Möbelherstellern verstärkt kooperiert. Aufgrund der notwenig werdenden Flexibilisierung in der Produktion der Möbelhersteller bis hin zu Losgrößen von eins werden erhöhte Anforderungen an die Leistungspotenziale der Maschinen gestellt. Die Kooperationsintensität werde nach Aussage der Experten auch hier zunehmen. Insgesamt werden Kooperationen und Netzwerke auf der vertikalen Ebene zwischen den Möbelherstellern und ihren Zulieferern, Dienstleistern und Maschinenherstellern entstehen, aber auch auf horizontaler Ebene zwischen den jeweiligen Dienstleistern, den Zulieferern und den Maschinenherstellern.

Die folgenden Abschnitte beziehen sich auf horizontale Kooperationen und Netzwerke zwischen den Möbelherstellern in OWL in den Funktionsbereichen Produktion, Aus- und Weiterbildung, Zulieferung und Vertrieb. Ziel ist es, die gegenwärtige Häufigkeit von Kooperationen und die zukünftige Entwicklung von Kooperationen bis hin zu Netzwerken unter den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern und mit den Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers sowie den staatlichen Institutionen abzubilden und zu analysieren.

3.5.2.3 Kooperationshäufigkeiten in den einzelnen Funktionsbereichen

3.5.2.3.1 Gegenwärtige Kooperationshäufigkeiten

Abbildung 28: Häufigkeiten der gegenwärtigen Kooperationen in OWL – Mittelwert auf einer Skala von 1 (intensive Kooperation) bis 6 (keine Kooperation)



Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n zwischen 35 bis 39

Lesebeispiel: Mit einem Mittelwert von 5,8 im Funktionsbereich Vertrieb kooperieren die Unternehmen mit staatlichen Institutionen nahezu überhaupt nicht.

Es wird deutlich, dass zwischen den Unternehmen in den einzelnen Funktionsbereichen Produktion, Aus- und Weiterbildung, Zulieferung und Vertrieb die intensivsten Kooperationen bestehen.

Mit Werten um 5 und teilweise nahe der 6 sind Kooperationen mit Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers oder mit staatlichen Institutionen (z. B. Wirtschaftsförderungseinrichtungen) fast überhaupt nicht vorhanden.

Diese Befunde verdeutlichen, dass massive Aufklärungsarbeit von Seiten der Institutionen zu leisten ist, um die in Kooperationen steckenden Potenziale für die Unternehmen transparent zu machen. Weiterhin ist das Angebot der Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers und der staatlichen Institutionen den Anforderungen der Unternehmen anzupassen. Die wichtigste Aufgabe der Institutionen sei nach Meinung der Experten, Wege zu finden, um zwischen den Unternehmen und zu den Institutionen Vertrauen zu schaffen. Zu erwarten war, dass aufgrund der

räumlichen Nähe bereits Vertrauen vorhanden ist, welches durch persönliche Kontakte aufgebaut wurde. Die Befragungsergebnisse machen deutlich, dass dies nur sehr bedingt der Fall ist. In Kapitel 4 werden aufbauend auf diesen Ergebnissen unter anderem Handlungsempfehlungen gegeben, wie die Kooperations- und Netzwerkentwicklung durch die Institutionen unterstützt werden kann.

Es ist die Frage zu stellen, warum die Kooperationshäufigkeit relativ gering ist und ob diese aus Sicht der Unternehmen in den nächsten Jahren zunehmen wird. Was muss neben dem Aufbau von Vertrauen getan werden, um die Kooperationshäufigkeit zu erhöhen?

Die Experten der ersten Runde sind der Meinung, dass die Kooperationshäufigkeit zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen sehr unterschiedlich sei. Dies ist jedoch nur unwesentlich der Fall. Richtig ist, dass die Kooperationshäufigkeit zwischen den Kooperationspartnern (Unternehmen und Unternehmen, Unternehmen und Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers sowie Unternehmen und staatliche Institutionen) unterschiedlich eingeschätzt wurde.

Im Produktionsbereich wird – wenn auch insgesamt nicht sehr stark – am häufigsten kooperiert. Dies wurde von den Experten jedoch nicht so vermutet, da man dort die Angst vor Know-how-Verlusten als sehr hoch einschätzte. Es sei davon auszugehen, dass in diesem Bereich ein großes Potenzial vorhanden ist, welches auch aus Angst vor Know-how-Verlusten nicht genutzt werde. Es bestehe die Notwendigkeit, diese und andere Barrieren abzubauen, indem vor allem Vertrauen aufgebaut werde.

Die Experten der zweiten Runde sind der Meinung, dass, ganz im Gegensatz zu den bereits langjährigen Geschäftsbeziehungen auf vertikaler Ebene, Kooperationen auf horizontaler Ebene ein noch junges Phänomen darstellen würden. Die Bedeutung von Kooperationen horizontaler Art werde zwar in den nächsten Jahren zunehmen. Doch bestehe Uneinigkeit darüber, ob die Bedeutungszunahme von den Unternehmern erkannt werde und die Kooperationsneigung und damit die Kooperationshäufigkeit in den nächsten Jahren zunehmen werden. Generell besteht jedoch Einigkeit darüber, dass der Wettbewerbsdruck auch aufgrund der EU-Osterweiterung und der darüber hinausgehenden Öffnung der östlichen und fernöstlichen Märkte zunehmen und deswegen die Bildung von Kooperationen und Netzwerken an Bedeutung gewinnen werde.

Zwei mögliche Tendenzen werden erkennbar. Entweder die Unternehmen gehen Kooperationen bis hin zu Netzwerken ein und spezialisieren sich auf ihre Kernkompetenzen oder sie werden vom Markt verdrängt; einige werden fusionieren.

Wenn Kooperationen eingegangen werden, so werde nach Aussage der Experten mittelfristig mit Partnern kooperiert, die die eigene Produktpalette ergänzen, um beispielsweise Systemangebote¹⁹ gemeinsam zu konzipieren. Langfristig können auch Kooperationen mit Möbelherstellern entstehen, die Wettbewerber des eigenen Unternehmens sind.

3.5.2.3.2 Kooperationshemmnisse

In den Experteninterviews der zweiten Runde wurden folgende Kooperationshemmnisse identifiziert:

- Unwissenheit über Kooperationsnutzen, Kooperationspartner und Kooperationsformen,
- Angst vor Know-how-Verlust,
- Mangelndes Vertrauen zu potenziellen Kooperationspartnern,
- Mangelnde Kooperationsfähigkeit der Unternehmen,
- Keine Zeit, keine Gelegenheit und mangelhafte institutionelle Rahmenbedingungen.

Nach Aussage der Experten seien alle aufgeführten Kooperationshemmnisse von großer Bedeutung. Es ist zu vermuten, dass die Hemmnisse kumulativ verstärkend wirken. Im Folgenden werden die einzelnen Hemmnisse im Detail dargestellt.

Unwissenheit über Kooperationsnutzen, Kooperationspartner und Kooperationsformen

Kooperationen würden in der Regel von den Geschäftsführern der Möbelhersteller initiiert. Oftmals fehle nach Aussage der Experten den Geschäftsführern jedoch das Wissen, welche Potenziale in Kooperationen stecken würden und wie Kooperationen zu initiieren und durchzuführen seien. Aufgrund der fehlenden Erkenntnis, dass in Kooperationen ungenutzte Potenziale vorhanden seien, würden nur wenige Kooperationen entstehen. Ist diese Erkenntnis gereift, fehle die Einsicht, dass die Wettbewerber

¹⁹ Systemangebote bestehen aus aufeinander abgestimmten, d. h. komplementären Möbeln, die gemeinsam vermarktet werden.

auch als potenzielle Kooperationspartner anzusehen seien. Daher werde mittelfristig erst einmal der Blick auf Unternehmen gerichtet, die komplementäre Produkte erstellen würden. Sind potenzielle Kooperationspartner identifiziert worden, fehle den Verantwortlichen oftmals das Wissen über mögliche Kooperationsformen und deren Vor- und Nachteile.

Angst vor Know-how-Verlust

Dieses Kooperationshemmnis werde nach Aussage der Experten von den Unternehmen am häufigsten genannt und behindere die Einsicht, die Potenziale von Kooperationen zu erkennen. Zuallererst ist dabei zu klären, um welche Art von Know-how-Verlust es sich handeln kann. Dabei ist zwischen Produkt-Know-how und Prozess-Know-how zu unterscheiden. Generell muss ein Unternehmen zur Erlangung von Know-how fortwährend innovieren, um Wettbewerbsvorteile in Form von Produkt- und Prozess-Know-how realisieren zu können. Diese Art von Wettbewerbsvorteilen besäßen nach Aussage der Experten in der Regel die Branchenführer. Andere Unternehmen seien zwar auch in der Lage, Wettbewerbsvorteile in den von ihnen besetzten Nischen zu realisieren. Viele jedoch seien der Meinung, dass sie bereits ganz bestimmte Wettbewerbsvorteile besäßen, wobei diese in Wirklichkeit überhaupt keine Wettbewerbsvorteile darstellen würden. Es stellt sich die Frage, welche Nachteile aus Kooperationen entstehen würden, da Wettbewerbsvorteile in Form von Prozess- oder Produkt-Know-how oft nur begrenzt vorhanden seien.

Mangelndes Vertrauen zu potenziellen Kooperationspartnern

Dieses Kooperationshemmnis wurde von den Experten als sehr wichtiger Punkt erachtet, wenn es um die Anbahnung von Kooperationen geht. In diesem Fall haben die Unternehmer bereits die Erkenntnis gewonnen, dass durch Kooperationen Wettbewerbsvorteile erlangt werden können. Da es allerdings in den vergangenen Jahren gängige Praxis gewesen sei, am Markt platzierte Produkte oder innovative Produktionsprozesse zu kopieren, habe sich das Verhältnis unter den Möbelherstellern stark verschlechtert; es herrsche großes Misstrauen. Unterstützt worden sei dies durch eine Marktentwicklung, die zu einem noch stärkeren Wettbewerb um die Marktanteile auf dem deutschen Möbelmarkt führte. Die EU-Osterweiterung und die darüber hinausgehende Öffnung der östlichen und fernöstlichen Märkte sowie die Abnahme der Transportkosten sind an dieser Stelle als Gründe zu nennen. Zudem sei nach Meinung der Experten der Großteil der Möbelhersteller nicht oder nur in einem geringen Maße auf ausländischen Märkten aktiv und daher auf den deutschen Möbelmarkt angewiesen. Die ausländi-

schen Märkte seien vor allem nach der Wiedervereinigung stark vernachlässigt worden.

Das Kopieren von am Markt platzierten Produkten und innovativen Produktionsprozessen habe nach Aussage der Experten das Verhältnis unter den Möbelherstellern verschlechtert. Doch wird der Wettbewerb durch Neuerungen vorangetrieben und der Wissenschaffungsprozess muss richtig verstanden werden. Nicht nur die Neuerungsaktivitäten in Form von Innovationen, sondern auch das Nachahmungsverhalten in Form von Imitationen sind von Bedeutung, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Imitation bedeutet in diesem Sinne allerdings nicht ein einfaches Kopieren der Produkte und Prozesse, sondern auch deren Weiterentwicklung. Gerade in einem regional begrenzten Gebiet mit einer hohen Branchenkonzentration ist es die Imitation, die zur Verbreitung des Wissens beiträgt. Daher ist das Kopieren nicht als gänzlich negativ anzusehen, sondern dient der Verbreitung des Wissens und fördert dadurch die Wettbewerbsfähigkeit einer Branche (Delhaes/Fehl 1997: 5f).

Mangelnde Kooperationsfähigkeit der Unternehmen

Viele ostwestfälisch-lippische Unternehmen seien laut der Experten noch Familienunternehmen (60 bis 80 Prozent). Sie besäßen oftmals ein hohes Engagement und seien aufgrund sozialer Bindungen standorttreu. Entweder seien sie noch Gründer geführt oder befänden sich in der zweiten, teilweise schon dritten Generation. Wenn auch in der zweiten und dritten Generation die Potenziale von Kooperationen eher erkannt würden, so seien viele dieser Unternehmer in einer Unternehmenskultur aufgewachsen, in der eine eigenständige Problemlösung ohne externe Hilfe als der Königsweg angesehen wurde. Die Unternehmer ließen ein gewisses Besitzstandsdenken erkennen und würden teilweise den Wettbewerb scheuen. Diese Mentalität und die sich daraus ergebende fehlende positive Einstellung zu Kooperationen und Netzwerken würden ihnen oftmals die Sicht für die Potenziale versperren, die in Kooperationen und Netzwerken stecken, und ihre Flexibilität hemmen. Vorteile, die sich aus der Unternehmensgröße ergeben können, blieben deshalb oft ungenutzt.

Der von den Experten dargestellte Unternehmensaufbau entspricht im Wesentlichen den Hypothesen zum Einfluss der Unternehmensgröße, Unternehmensführung und Unternehmensorganisation auf die Netzbildung und auf die Kooperationen. Dort wird ausgeführt, dass mittelständische Unternehmen eine funktional und personell wenig ausdifferenzierte Organisation mit ausgeprägt hierarchischem Aufbau, wenig Spe-

zialisierung und Arbeitsteilung in der Unternehmensführung besitzen – der Unternehmer ist Eigentümer und gehört vielfach der ersten Generation an. Generelle Tendenzen in der Arbeitswelt, wie bereits unter 2.3.2 ausgeführt, unterstützen diese Erkenntnis. Hierarchisch organisierte Arbeitsprozesse werden zukünftig durch die Einführung flacher Hierarchien ersetzt. Die Beschäftigten werden stärker in die Entwicklungsprozesse der Unternehmen einbezogen – kreatives und eigenverantwortliches Handeln wird gefördert. Auch in Hinblick auf die in Abschnitt 3.4 beschriebenen veränderten Unternehmensumfeldbedingungen erscheinen diese Veränderungen in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie notwendig.

Die Experten sind weiterhin der Meinung, dass Großunternehmen eher in der Lage seien, Kooperationen einzugehen und Netzwerke zu bilden. Die Hypothesen zum Einfluss der Unternehmensgröße, Unternehmensführung und Unternehmensorganisation auf die Bildung von Netzwerken werden insoweit bestätigt. Es wird ausgeführt, dass Großunternehmen aufgrund der funktionalen und personellen Ausdifferenzierung mehr Möglichkeiten als mittelständische Unternehmen besitzen, Schnittstellen für Kooperationen und Netzwerke zu bilden. Dieser bisher noch bestehende Wettbewerbsvorteil von Großunternehmen werde sich jedoch zukünftig vermindern, da die mittelständischen Unternehmen, so auch die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller, in den kommenden Jahren ihre strategische Ausrichtung bzw. Planung verbessern.

Dies wird von den befragten Experten bestätigt. So liege ein großes Hemmnis in der mangelhaften strategischen Planung und Prozesskontrolle vieler Unternehmen. In der Regel gelänge es ihnen noch, den einzelnen Prozessen die genauen Kosten zuzuweisen. Sollen den einzelnen Teilprozessen allerdings die Kosten zugewiesen werden, so sei dies in den wenigsten Unternehmen möglich. Dieser Tatbestand führe dazu, dass unproduktive Teilprozesse (für Auslagerungen) nur schwer zu identifizieren seien. Das Erkennen von Kooperationspotenzialen würde dadurch erschwert. Weiterhin sei die Planung der Kostenentwicklung aufgrund der kurzen Produktlebenszyklen – sehr viele Produkte seien bereits nach einem Jahr wieder vom Markt verschwunden – zeitlich äußerst begrenzt und daher schwierig. Dies erfordere eine hohe Produktentwicklungsgeschwindigkeit, ohne dass der potenzielle Absatz prognostiziert werden könne, da aufgrund der nur sehr bedingten Heterogenität der im Wettbewerb zueinander stehenden Möbelprodukte der Erfolg eines Produktes von Kleinstfaktoren abhängt, die in der Regel im Vorhinein nur schwer identifizierbar und teilweise nicht beeinflussbar seien. Unter anderem aufgrund dieser Marktgegebenheiten beschränke sich die Planung vie-

ler Unternehmen auf maximal ein Jahr. Es kann deswegen nicht von strategischer Planung gesprochen werden, da eine strategische Planung mehrere Jahre umfasst. Weiterhin sei es nach Meinung der Experten notwendig, dass zum einen Kooperationen auf mehr als ein Jahr anzulegen seien, damit ein erkennbarer Kooperationsnutzen entstehe. Deswegen bestehe aufgrund der oft sehr kurzfristigen Planung der Möbelhersteller ein schwer aufzulösendes Hemmnis. Zudem werden bei fehlender strategischer Planung Engpässe nur unzureichend identifiziert und daher mögliche Kooperationspotenziale nicht erkannt.

Keine Zeit, keine Gelegenheit und mangelhafte institutionelle Rahmenbedingungen

Generell sei laut der Experten die Struktur der Möbelhersteller sehr hierarchisch und aufgrund des geringen Personalbestandes besäßen sie eine geringe Funktionstrennung. Diejenigen Mitarbeiter, dass heißt zuallererst die Geschäftsführer, die Kooperationen anbahnen können, seien durch die Aufgaben des täglichen Geschäfts derart überlastet, dass ihnen die Zeit fehle, Kooperationsmöglichkeiten des eigenen Unternehmens zu identifizieren. Des Weiteren besäße das mittlere Management kaum Entscheidungsbefugnisse, wodurch Kooperationspotenziale ungenutzt blieben. Oftmals würden die Mitarbeiter eine Art von Arbeitsplatzsicherung betreiben, indem sie ihre Arbeitsschritte nicht dokumentieren und in Kooperationen Gefahren für ihre eigenen Arbeitsplätze erkennen. Auch aufgrund der hierarchischen Struktur der Möbelhersteller müssen die Mitarbeiter erst wieder dazu angeregt werden, Potenziale, so auch Kooperationspotenziale, zu identifizieren, um diese im Unternehmen transparent zu machen. Generell sei die Kommunikation zwischen und in den Hierarchieebenen zu verbessern.

Die institutionellen Rahmenbedingungen wurden von den Experten der zweiten Runde als absolut ausreichend bezeichnet. Auf Verbandsebene, der Ebene der Träger der Mitbestimmung (d. h. auf der Ebene der Gewerkschaften), Forschungsinstitutsebene und auf der Ebene der öffentlichen Verwaltung sei ein genügend großes Angebot kooperationsfördernder Maßnahmen vorhanden. Fraglich ist, wie in Kapitel 4 gezeigt wird, ob diese Maßnahmen genügend zielorientiert sind. Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen, dass nur in den seltensten Fällen mit staatlichen Institutionen kooperiert wird. Insbesondere ist es Aufgabe der regional tätigen staatlichen Institutionen, regionale Kooperationspartner zusammenzuführen. So sind den Experten zu folge durchaus genügend kompetente potenzielle regionale Kooperationspartner vorhanden.

Generell bestehe jedoch unter den Unternehmern noch die Meinung, dass gerade die öffentlichen Verwaltungen zu unflexibel seien. Doch sei die Verwaltung als Partner anzuerkennen. Sie müsse eine schnellere Abwicklung von Anträgen und Verwaltungsaufgaben, Verlässlichkeit und Planungssicherheit gewährleisten.

Wie in vielen anderen Branchen, so würden nach Aussage der Experten auch in der Möbelbranche kaum Kontakte zu den regionalen und überregionalen staatlichen Institutionen bestehen. Wenn Kontakte bestehen, dann beschränken sich diese meistens nur auf das Notwendigste. Die Distanz zwischen der Wirtschaft und den staatlichen Institutionen habe sich teilweise in den letzten Jahren noch erhöht und es gilt, diese zukünftig abzubauen. Bei den Verwaltungen gelingt dies durch eine „wirtschaftsnahe Verwaltung“, d. h. die Probleme der Unternehmen werden schnell und flexibel aufgenommen und gelöst.

Exkurs

„Widufix“²⁰ – aktiv für Unternehmen im Kreis Herford

Das Projekt „Widufix“ ist ein Projekt des Kreises Herford im Rahmen der mehrer Projekte umfassenden Initiative „Mittelstandsfreundlichen Verwaltung NRW“. Ziel des Projektes „Widufix“ ist, die Dienstleistungen der Verwaltungen des Kreises Herford stärker auf die Bedürfnisse kleiner und mittelständischer Unternehmen abzustimmen. In diesem Zusammenhang sollen den kleinen und mittelständischen Unternehmen mehr Service, eine leichtere Identifizierung von Ansprechpartnern und verlässliche sowie optimierte mittelstandsbezogene Verwaltungsprozesse geboten werden. Dies soll erreicht werden durch verwaltungsinterne Optimierungsprozesse und eine stärker vernetzte Zusammenarbeit aller regionalen, mittelstandsbezogenen Verwaltungen.

Um diese Ziele verwirklichen zu können, stehen zunächst die Mitarbeiter und die vorhandenen Strukturen und Prozesse im Zentrum der Betrachtung. Hierdurch wird sichergestellt, dass sich die Vielzahl der am Projekt beteiligten Verwaltungsangestellten mit den Bedürfnissen und den Anforderungen der ansässigen kleinen und mittelständischen Unternehmen auseinandersetzen und dadurch die Akzeptanz für das Projekt erhöht wird. Außerdem werden hierdurch die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Betrieb der neuen Serviceeinrichtung geschaffen.

²⁰ Die Ausführungen basieren auf einem Experteninterview und den erhaltenen Materialien.

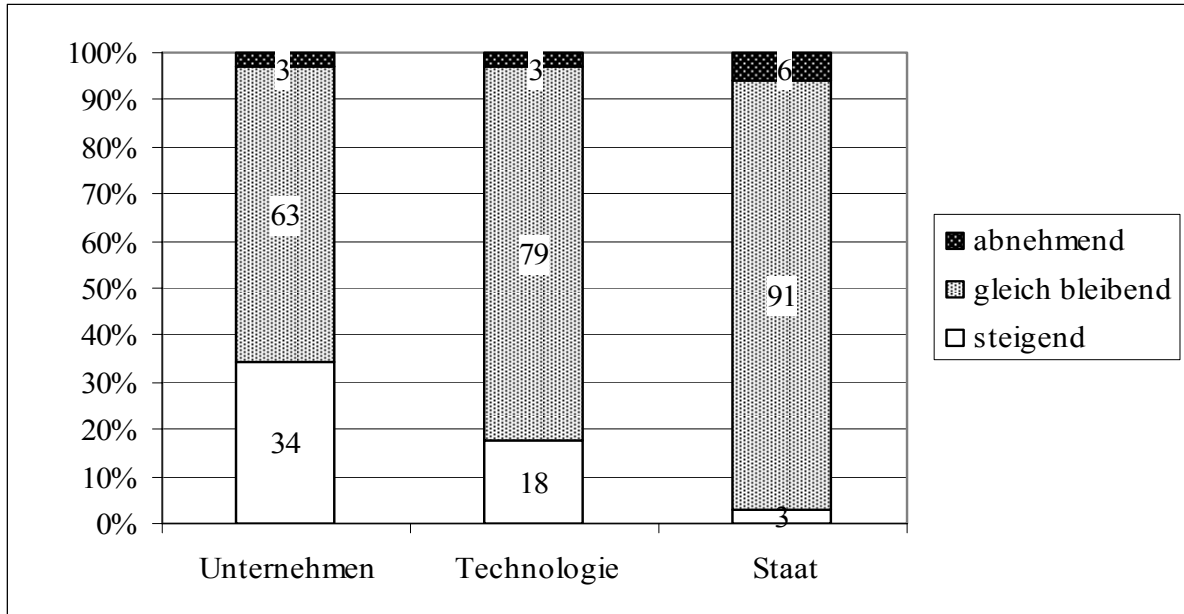
Damit diese notwendigen Voraussetzungen umgesetzt werden können, sind Geschäftsprozesse zu optimieren und ein Wissensmanagementsystem aufzubauen. Zur Optimierung der Geschäftsprozesse werden einige wenige Prozesse beispielhaft bearbeitet und dienen als Anschauungsprozesse. Durch diese Transparenz sollen die Verfahren und Vorgehensweisen auf andere Prozesse übertragen werden. Außerdem soll ein Wissensmanagementsystem in Form eines internetbasierten Informationsportals aufgebaut werden. Den Mitarbeitern des Widufix-Netzwerkes werden in diesem Informationsportal wichtige Informationen zu mittelstandsrelevanten Themen zur Verfügung gestellt.

Am 11. Oktober 2002 haben insgesamt 17 Partner sowie zehn Unterstützer die Rahmenvereinbarung zu Widufix unterzeichnet. Dies sind Vertreter aus verschiedenen Verwaltungen und anderen Einrichtungen der Region. Sie sollen direkte Ansprechpartner für die regionalen Unternehmen sein. Deswegen benennt jeder Partner einen Ansprechpartner und einen Vertreter in seinem Haus. In der Stabsabteilung Wirtschaftsförderung des Kreises Herford wird eine Kontaktstelle eingerichtet. Diese Kontaktstelle hat die Aufgabe, Anliegen jedweder Art an den entsprechenden Ansprechpartner zu vermitteln. Der entsprechende Ansprechpartner hat sich innerhalb der folgenden achtundvierzig Stunden bei dem Ratsuchenden zu melden. Bei bedeutsamen Investitionsvorhaben und anderen wichtigen Angelegenheiten stellt der Kreis Herford einen Beratungsservice zur Verfügung. Es wird gewährleistet, dass innerhalb von fünf Tagen eine Beratung vor Ort stattfinden kann.

3.5.2.3.3 Einschätzung der Entwicklung von Kooperationen in den Funktionsbereichen in den letzten Jahren

Kooperationsentwicklung in der Produktion

Abbildung 29: Einschätzungen der Entwicklung der Kooperationen in der Produktion in den letzten Jahren



Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n zwischen 34 bis 35

Lesebeispiel: 34% der Befragten schätzten die Tendenz bei der Entwicklung von Kooperationen zwischen Unternehmen im Produktionsbereich als steigend ein.

Im Produktionsbereich ist in den letzten Jahren eine gesteigerte Kooperationshäufigkeit mit anderen Unternehmen und, wenn auch in einem geringeren Maße, mit Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers erkennbar. So antworteten 34% der Möbelhersteller, dass die Kooperationshäufigkeit mit anderen Unternehmen in den letzten Jahren gestiegen ist, wohingegen nur 3% die Kooperationshäufigkeit als abnehmend bezeichneten. Selbst mit Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers erkannten 18% der Möbelhersteller eine zunehmende Kooperationshäufigkeit und nur 3% eine Abnahme. Diesen Trend fortschreibend, sind gerade im Produktionsbereich auch zukünftig vermehrt Kooperationen zu erwarten.

Mit staatlichen Institutionen ist die Kooperationshäufigkeit dagegen leicht rückläufig. 6% erkannten eine abnehmende und nur 3% eine steigende Kooperationshäufigkeit. Sicherlich bieten sich im Produktionsbereich eher Kooperationen mit anderen Unter-

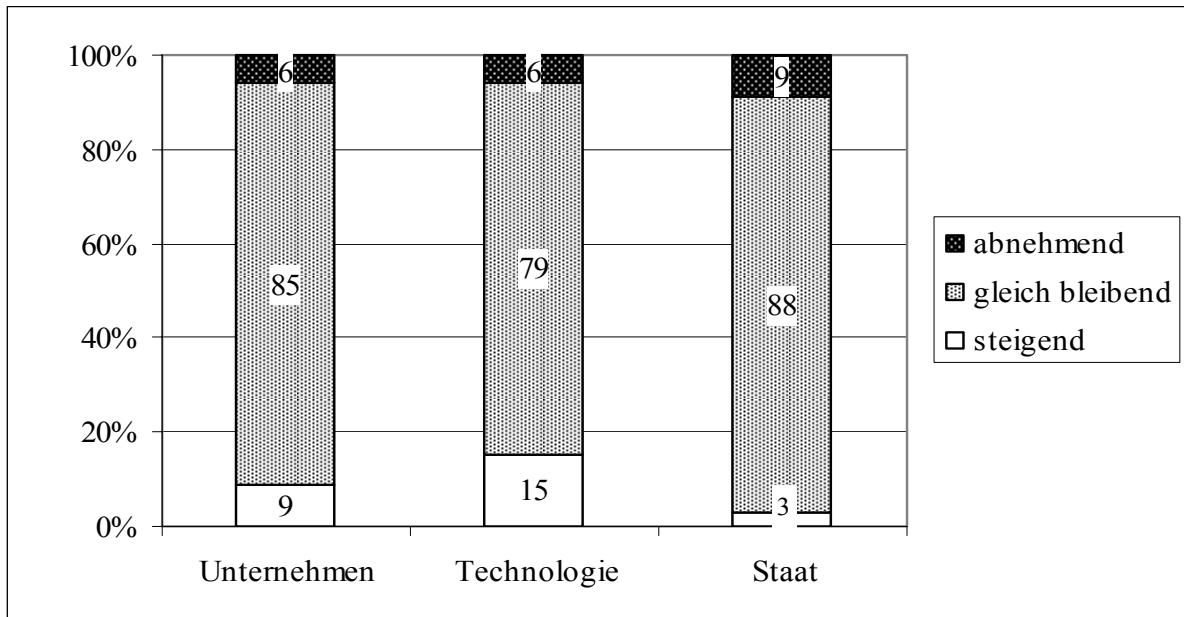
nehmen oder Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers an, dort vor allem bei Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten. Dennoch können staatliche Institutionen unterstützend tätig werden, z. B. durch Netzwerkberatungen, wie es beispielsweise in Österreich vermehrt der Fall ist (Laukötter 2004: 22).

Die Hypothesen zu Kooperationen und Netzwerken in einzelnen Funktionsbereichen widersprechen auf den ersten Blick der Entwicklung in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie. Insbesondere in denjenigen Funktionsbereichen entstehen den Hypothesen folgend eher weniger Kooperationen und Netzwerke, in denen es zu unerwünschten „spill-over“-Effekten kommen kann, d. h. in Bereichen, wo neues ökonomisches Wissen und neue Technologien entwickelt werden. Insbesondere in der Produktion besteht und entsteht aus Sicht der Unternehmer das eigentliche Know-how der Unternehmen in Form spezieller Produktionsabläufe und Technologien. Weiterhin werden neue Produkte in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, die der Produktion angegliedert sind, entwickelt und in der Produktion umgesetzt. Kooperationen in diesen Unternehmensbereichen sind daher eher selten, da sie ein großes Maß an Vertrauen voraussetzen. Darüber hinaus ist, wie bereits erwähnt, in den vergangenen Jahren durch das Verhalten der Möbelhersteller eher Misstrauen entstanden.

Nach Aussage der Experten hätten einige Unternehmen in den vergangenen Jahren ehemals ausgelagerte Unternehmensbereiche wieder eingegliedert, um ihre Gesamtauslastung zu erhöhen. Allerdings seien andere wiederum eher dem Trend gefolgt, weitere unproduktive Bereiche auszulagern. Ziel sei es, die vorhandenen Kapazitäten im Produktionsbereich effizient zu nutzen, indem sie im Minimum der langfristigen Durchschnittskosten zu produzieren versuchen. Die unproduktiven Bereiche, also die Bereiche, in denen dies langfristig nicht erreicht werden könne, seien ausgelagert worden oder würden noch ausgelagert. Die auslagernden Unternehmen würden deswegen vermehrt Kooperationen anstreben.

Kooperationsentwicklung in der Aus- und Weiterbildung

Abbildung 30: Einschätzung der Entwicklung der Kooperationen in der Aus- und Weiterbildung in den letzten Jahren



Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n zwischen 33 bis 34

Im Bereich der Aus- und Weiterbildung kooperieren die Unternehmen vermehrt mit Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers und weniger mit staatlichen Institutionen. So erkannten 15% der Unternehmen eine steigende Kooperationshäufigkeit mit Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers und nur 6% eine Abnahme. Im Bereich der staatlichen Institutionen ist eine Abnahme von 9% und eine nur äußerst geringe Zunahme zu erkennen. Möglicherweise entspricht das Angebot der staatlichen Institutionen den Anforderungen der Unternehmen wenig oder es ist zu intransparent.

9% der Befragten Unternehmen erkannten eine Kooperationszunahme mit anderen Unternehmen, 6% eine Abnahme. In diesem Bereich stecken jedoch erhebliche Potenziale, da Aus- und Weiterbildung im Verbund Kosten senkt und Qualität fördert. Insbesondere die Defizite im Bereich der Ausbildung – von den befragten 39 Unternehmen bilden nur 23 Unternehmen aus – sind im Netzwerk lösbar. Möglichkeiten werden durch andere Netzwerkprojekte aufgezeigt und sind in Teilen auch auf die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller übertragbar. So finden sich z. B. in OWL einige Ausbildungsnetzwerke unter der Bezeichnung „BANG-Berufliches Ausbildungsnetzwerk im Gewerbebereich“ (Westfalen Blatt 2004).

Nach Aussage der Experten der zweiten Runde hätten sich die konjunkturellen Probleme der letzten Jahre massiv auf die Ausbildungsaktivitäten ausgewirkt. Die Möbelindustrie sei darüber hinaus keine klassische Ausbildungsbranche gewesen. Sie bilde derzeit nur ca. 25% ihres Bedarfes aus. Das Holzhandwerk habe in der Vergangenheit kontinuierlich über Bedarf ausgebildet und die Möbelindustrie mit Nachwuchs versorgt. In den letzten Jahren sei jedoch auch im Handwerk nicht mehr über Bedarf ausgebildet worden. Dies führe langfristig zu einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften.

Wenn die Unternehmen stärker kooperieren und darüber hinaus eine stärkere Differenzierung und Vergleichbarkeit der Qualifikationen ihrer Beschäftigten durch eine Modularisierung der Aus- und Weiterbildung erreicht wird, so werden sich die Risiken für die Beschäftigten verringern und die Nettonutzen für die Arbeitgeber erhöhen, da sie durch eine kooperative Aus- und Weiterbildung Kosten sparen und gleichzeitig Qualität fördern.

Von den Experten der zweiten Runde wurde die Idee einer kooperativen Ausbildung befürwortet, da aufgrund der derzeitigen Entwicklung langfristig ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften entstehen werde. Die Hypothesen zu Netzwerken und Kooperationen in einzelnen Funktionsbereichen unterstützen diese Einschätzung, wenn es sich um überbetrieblich nutzbare Qualifikationen handelt. Dies sind vor allem diejenigen Qualifikationen, die in der Ausbildung vermittelt werden sollen. Unternehmensspezifische Qualifikationen werden in Weiterbildungsmaßnahmen geschult. Sie können in Kooperation entwickelt werden, wenn es sich nicht um sensible unternehmensspezifische Qualifikationen handelt, d. h. um die Vermittlung neuen ökonomischen Wissens und die Handhabung neuer Technologien. Diese Qualifikationen werden in der Regel im Unternehmen vermittelt. Nach Ansicht des Autors sind es eher die standardisierten Weiterbildungsmaßnahmen, wie z. B. EDV-Fortbildungen, die in Kooperation durchgeführt werden können. Besteht allerdings Vertrauen unter den Kooperationspartnern, so können Kooperationen auch bei der Vermittlung neuen ökonomischen Wissens durchgeführt werden, solange die eigene Position im Wettbewerb dadurch nicht gefährdet wird.

Laut einer Umfrage der Zukunftsinitiative Möbelindustrie e. V. bestehe bei einem Großteil der Möbelhersteller Interesse an Kooperationsprojekten in der Aus- und Weiterbildung. Die aktuellen konjunkturellen und strukturellen Probleme seien jedoch vor-

rangig und die Aus- und Weiterbildungsaktivitäten seien deswegen in den Hintergrund geraten.

Exkurs

Verbundausbildung²¹ – funktioniert auch in OWL

Die Initiative Wirtschaftsstandort Kreis Herford e. V. versuchte zum Ausbildungsbeginn 2004 zusätzliche, qualitativ hochwertige und der Nachfrage entsprechende Ausbildungsplätze zu schaffen. Die Einstellung der Auszubildenden, die arbeitsrechtliche Funktion des Ausbildungsunternehmens, sämtliche administrative Aufgaben und die Ausbildungsplanung werden von ihr übernommen. Eine Übernahmeverpflichtung der Auszubildenden durch die beteiligten Unternehmen besteht nicht. Damit möchte die Initiative einen Beitrag zur Behebung der allgemeinen Ausbildungsplatzknappheit leisten. Unternehmen, die aufgrund ihrer Kapazitäten oder ihrer starken Spezialisierung nicht die Möglichkeit haben, eine komplette Ausbildung anzubieten, sollen in die Lage versetzt werden, wenigstens Teile einer Ausbildung anbieten zu können. Vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen, unter ihnen vor allem den sehr jungen Unternehmen und Existenzgründern, fehlen die Erfahrungen in der Ausbildung oder geschulte Ausbilder, um sämtliche Ausbildungsinhalte im eigenen Unternehmen abdecken zu können. Auch scheuen sie den zusätzlichen wirtschaftlichen, personellen, organisatorischen und zeitlichen Aufwand, der durch die betriebliche Ausbildung anfallen würde. Nachwuchssicherung wird oft nicht als Problem erkannt.

Das Modell der Verbundausbildung wurde bereits Anfang der achtziger Jahre durch einen Verein aus Hamburg, der Ausbildungsinitiative der Hamburger Wirtschaft e. V., entwickelt und umgesetzt. Dieser Verein wurde 1983 von Hamburger Unternehmen gegründet und hat bisher vierhundert zusätzliche Ausbildungsplätze geschaffen. In OWL hat in jüngster Vergangenheit der Verein Mühlenkreis Minden-Lübbecke e. V. durch ein gleichartiges Modell ca. vierzig zusätzliche Ausbildungsstellen geschaffen.

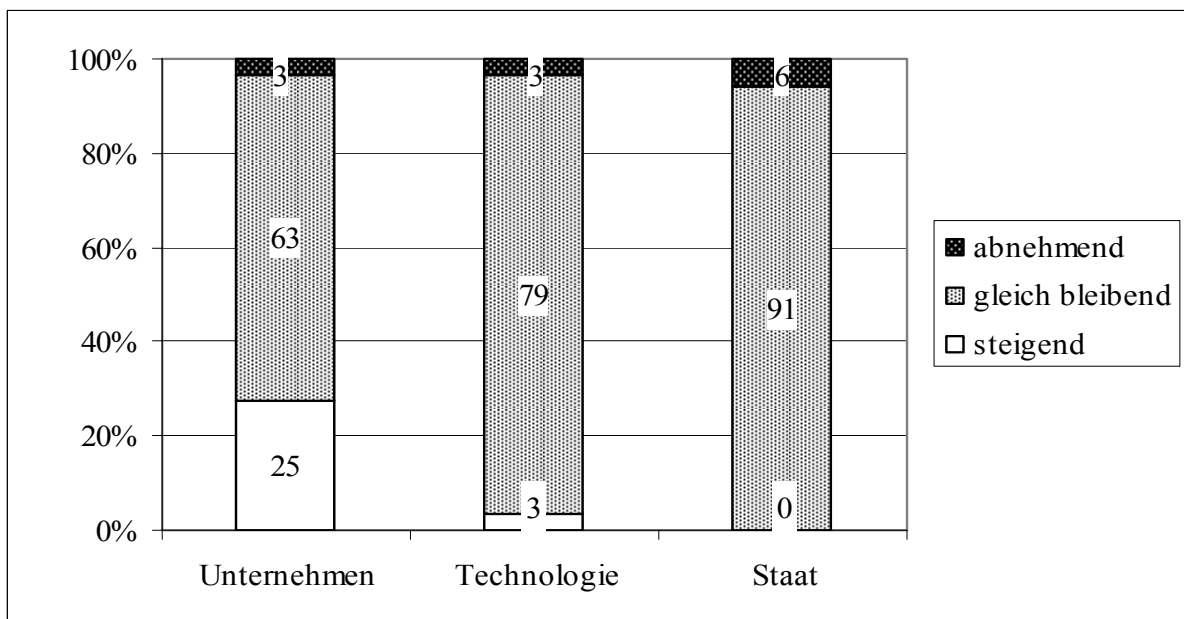
Durch diese Verbundausbildung ergeben sich sowohl für die Unternehmen als auch für die Auszubildenden weit reichende Vorteile. Durch die Ausbildung in zwei oder drei Unternehmen werden die fachlichen Kenntnisse der Auszubildenden verbessert, da sie bei den jeweiligen Spezialisten eines Fachs ausgebildet werden. Ihre Selbständigkeit, Flexibilität und soziale Kompetenz wird gefördert. Das einzelne Unternehmen muss nicht mehr eine komplette Ausbildung anbieten, kann jedoch Teilinhalte eines

²¹ Die Ausführungen basieren auf einem Experteninterview und den erhaltenen Materialien.

Berufsbildes vermitteln und erhält die Möglichkeit, den eigenen Nachwuchs im Verbund auszubilden. Die Unternehmen werden nicht durch arbeitsrechtliche Hemmnisse belastet und durch eine einheitliche Umlage entstehen zumeist geringere Kosten im Vergleich zu einer kompletten eigenen betrieblichen Ausbildung. Sowohl die Unternehmen als auch die Auszubildenden werden in allen ausbildungsrelevanten Fragen durch den Verein beraten.

Kooperationsentwicklung in der Zulieferung

Abbildung 31: Einschätzung der Entwicklung der Kooperationen in der Zulieferung in den letzten Jahren



Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n zwischen 34 bis 36

Im Zulieferungsbereich gab es eine Kooperationszunahme unter den Unternehmen. So antworteten 25% der Möbelhersteller, dass die Kooperationshäufigkeit mit anderen Unternehmen im Zulieferungsbereich in den letzten Jahren gestiegen ist. In den Experteninterviews wurde jedoch darauf hingewiesen, dass die Zulieferprodukte den Endprodukten der verschiedenen Möbelhersteller einen individuellen Charakter geben würden. Dadurch könnten sich die Möbelhersteller von ihren Wettbewerbern abgrenzen. Es gäbe deswegen kaum Bestrebungen von Seiten der Möbelhersteller, im Zulieferungsbereich mit anderen Möbelherstellern zu kooperieren.

Die Erhebung deutet an dieser Stelle einen leicht entgegengesetzten Trend an. Wie bereits erwähnt, antworteten 25% der Unternehmen, dass die Kooperationshäufigkeit mit anderen Unternehmen im Zulieferungsbereich in den letzten Jahren gestiegen ist.

Die Möbelhersteller bilden zum Beispiel Einkaufszusammenschlüsse (siehe z. B. Abschnitt 3.6.1 EKM-Einkaufskooperation Möbelindustrie GmbH), um bei den Verhandlungen mit Zulieferern und vermehrt mit ausländischen Zulieferern bessere Konditionen zu erhalten. Neben der reinen Einkaufskonditionsverbesserung dienen derartige Kooperationen der Informationserschließung, z. B. welcher Zulieferer welche Produkte und vor allen Dingen mit welcher Qualität und Verlässlichkeit liefert. Derartige Einkaufskooperationen ermöglichen es den Möbelherstellern, die durch die „Just in Time“ Produktion in der Möbelherstellung entstandenen Abhängigkeitsverhältnisse zu ihren Zulieferern zu lockern.

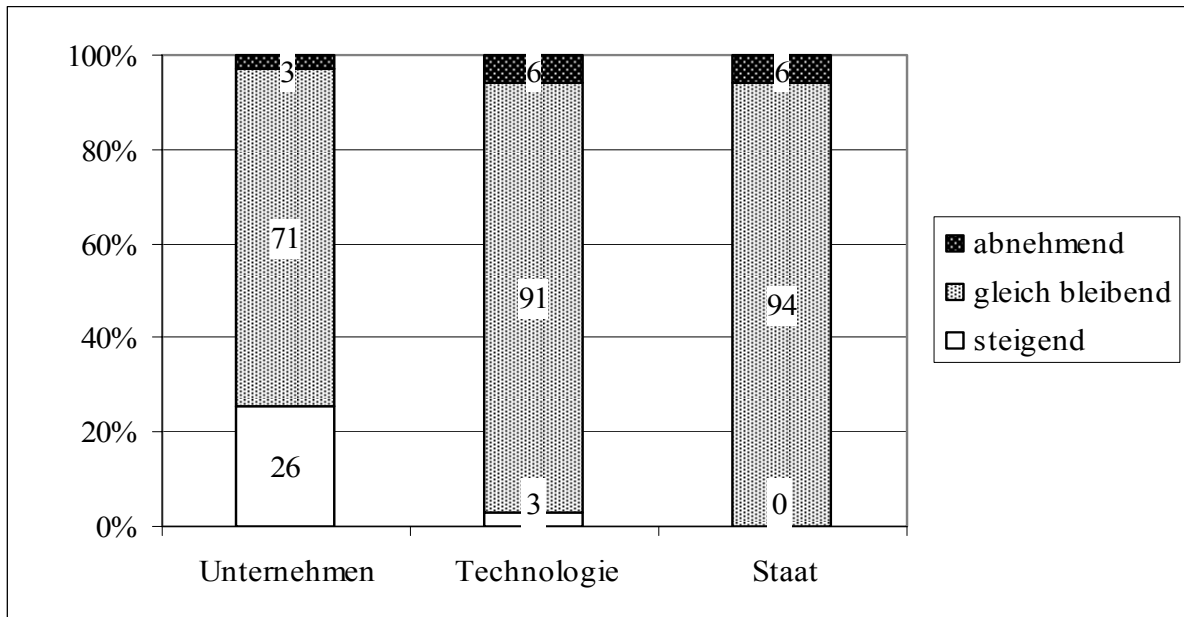
Außerdem können durch eine Einkaufskooperation bestimmte Zulieferer gestärkt werden. Dies gelingt durch größere Abnahmemengen, festgeschriebene Preise oder Mindestabnahmeverträge. Die Planungssicherheit der Zulieferer wird dadurch gestärkt. Sie können eine effektivere strategische Planung durchführen. Es wird das Risiko der Zulieferer gemindert, woran die Möbelhersteller wiederum durch niedrigere Preise, verminderte Fehllieferungen etc. partizipieren können.

Die staatlichen Institutionen sollten ihr Angebot stärker auf die Bedürfnisse der Unternehmen ausrichten, da kein Unternehmen geantwortet hat, dass es im Bereich der Zulieferung zu einer steigenden Kooperationshäufigkeit mit staatlichen Institutionen gekommen ist. Insbesondere Wirtschaftsförderungseinrichtungen, deren Hauptaufgabe die Bestandspflege sei, sollten nach Meinung der Experten ihr Dienstleistungsangebot überdenken. So können diese als Mittler zwischen Möbelindustrie und Zulieferindustrie fungieren, indem sie Transparenz schaffen.

Im Zulieferungsbereich werden vermutlich aufgrund der zukünftig stark abnehmenden Fertigungstiefe bei der Möbelherstellung vermehrt horizontale (Einkaufs-)Kooperationen entstehen, wenn es sich um die Zulieferung von Zwischenprodukten aus dem Ausland handelt. Beim regionalen Bezug werden dagegen die vertikalen Kooperationen zunehmen, um zum einen die Individualität der Zwischenprodukte der Möbelhersteller, soweit dies unter Kosten- und Marktanforderungsgesichtspunkten sinnvoll ist, zu sichern. Zum anderen soll jedoch auch die notwendige Sicherheit in der Zulieferung, durch eine Abstimmung zwischen den verschiedenen Zulieferern und dem einzelnen Möbelhersteller, erhalten werden. Die Abnahme der Fertigungstiefe ist generell mit einem größeren externen Abstimmungsaufwand verbunden.

Kooperationsentwicklung im Vertrieb

Abbildung 32: Einschätzung der Entwicklung der Kooperationen im Vertrieb in den letzten Jahren



Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n zwischen 34 bis 35

Im Vertriebsbereich hat kein Unternehmen geantwortet, dass es mit staatlichen Institutionen in den letzten Jahren stärker zusammengearbeitet habe. Gerade bei der Erschließung neuer Märkte sollte Hilfestellung auch von Seiten staatlicher Institutionen gegeben werden, damit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verbessert wird.

Im Vertriebsbereich haben sich Unternehmen zusammengeschlossen, um zu kooperieren. So antworteten 26% der Unternehmen, dass die Kooperationshäufigkeit im Vertriebsbereich mit anderen Unternehmen zugenommen hat. Mit den Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers ist eine geringe Kooperationsabnahme und eine noch geringere Kooperationszunahme zu erkennen.

Es ist in vielen Fällen sinnvoll, im Vertriebsbereich zu kooperieren, da nach der Wiedervereinigung die ausländischen Märkte vernachlässigt und der ostdeutsche Markt bevorzugt beliefert wurde. Einige Experten sehen darin ein strategisches Fehlverhalten, andere wiederum argumentieren, dass die Unternehmer sich in dieser Zeit bewusst gegen eine massive Produktionskapazitätserweiterung entschieden hätten. Diese Unternehmen hätten versucht, mit den gegebenen Produktionsmitteln das Marktnachfragewachstum zu befriedigen, da lediglich mit einem nur einmaligen Nachfrageanstieg zu rechnen war. Aus Sicht des Autors sind durch dieses Verhalten, langfristig betrach-

tet, wertvolle Exportanteile an ausländische Wettbewerber verloren gegangen. Dennoch werde nach Meinung der Experten der deutsche Möbelmarkt der wichtigste Markt für die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller bleiben.

Die Präsentation der Möbel erfolgt entweder auf der imm cologne, der Kölner Möbelmesse, oder auf den M.O.W., den Möbelorder-Messen Westfalica. Gerade die M.O.W. haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Sie finden in verschiedenen Messezentren in OWL oder in regionaler Nähe zu OWL liegenden Messzentren statt. Zu ihnen zählen das Messezentrum Bad Salzuflen, der Messepark Barntrup, die angeschlossenen Hausmessen im Informa-Messezentrum Bad Salzuflen, das Hausmessezentrum Bergmann B66 Lage-Kachtenhausen „an der Möbelmeile“²², das Nobilia Messezentrum Verl-Sürenheide, das Welle Messezentrum Paderborn, das Messezentrum Schieder-Schwalenberg und das Steinhoff Messezentrum Westerstede (Schäfermeier/Möller 2003: 3). 2003 haben auf der MOW 604 Aussteller, 399 aus dem Inland und 205 aus dem Ausland, ausgestellt (Schäfermeier/Möller 2003: 2). Die M.O.W. ist eine reine Fachmesse. Dagegen ist die imm cologne auch eine Besuchermesse. 2004 präsentierten auf ihr 1.368 Aussteller aus 48 Ländern ihre Möbel ca. 120.000 Besuchern (imm cologne 2004: 1).

Beim Vertrieb sind der Distributionssektor und der Marketingsektor zu unterscheiden. In beiden Bereichen sind nur geringe Kooperationen vorhanden, jedoch ist starkes Kooperationsinteresse für Kooperationen mit anderen Unternehmen erkennbar. 26% der Möbelhersteller gaben an, dass die Kooperationshäufigkeit im Vertriebsbereich mit anderen Unternehmen in den letzten Jahren zugenommen hat.

Falls man zukünftig den sich immer schneller wandelnden Marktanforderungen begegnen möchte, so sind diejenigen Fähigkeiten weiterzuentwickeln, die ein flexibles Reagieren auf die Marktanforderungen ermöglichen. Diese Flexibilität kann im Verbund verbessert werden und schützt außerdem vor der Nachfragemacht seitens der Einkaufsverbände. Weiterhin ist die Erschließung neuer Märkte, insbesondere ausländischer Märkte, im Verbund vorteilhaft, wenn dabei die (Fix-)Kosten je Unternehmen gesenkt werden können.

²² Mit der „Möbelmeile“ sind nach Aussage eines Experten die Hausausstellungen der Möbelhersteller zwischen Lippstadt und Delbrück gemeint.

Nach Meinung der Experten fehle es im Marketingbereich den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern oft an einer umfassenden Strategie: einer Strategie, die ein Produkt von der ersten Idee an bis hin zur Endphase des Produktlebenszyklusses begleitet. Marketing werde oft als zu teuer angesehen, da der Nutzen nicht unmittelbar ablesbar sei. Die Kosten, die durch eine misslungene Markteinführung eines Produktes entstehen würden, werden allerdings bei einer derartigen Betrachtung oft vernachlässigt.

Es sei nach Meinung der Experten zukünftig wichtig, dass jeder ostwestfälisch-lippische Möbelhersteller eine umfassende Strategie entwickelt. Deswegen haben die Unternehmen eine interne Analyse durchzuführen, um ihre Stärken und Schwächen identifizieren zu können. Danach sind Unternehmensumfeldanalysen (siehe dazu Abschnitt 4.2) durchzuführen, die angereichert werden mit Marktanalysen, um die Chancen und Risiken im Unternehmensumfeld besser abschätzen zu können. Die Marktanalysen seien nach Meinung der Experten sehr kostenintensiv, müssen jedoch nicht komplett alleine durchgeführt werden, sondern können im Verbund in Auftrag gegeben werden. Dadurch würden zum einen Kosten gesenkt und es sei eine für die Zukunft eines jeden Unternehmens umfassende Strategie entwickelbar. Hierdurch werde die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens langfristig erhöht.

Umfassende Strategien seien nach Aussage der Experten auch im Hinblick auf die Erschließung neuer Märkte von Bedeutung, da etliche ausländische Märkte für viele ostwestfälisch-lippische Möbelhersteller Neuland darstellen würden. So würden sich die Konsumentenpräferenzen ausländischer Nachfrager ganz erheblich von denen der deutschen Nachfrager unterscheiden, aufgrund anderer Lebensumstände und anderer Lebensgewohnheiten. Weiterhin könne ein anderes Klima vorherrschen, sodass sich das Holz eines Möbels anders entwickelt bzw. verändert. Die gesetzlichen Bestimmungen, beispielsweise bei Zahlungsverzug, seien ebenfalls zu beachten.

Um den ersten Markteintritt zu erleichtern, wurden durch die ZiMit (Zukunftsinitiative Möbelindustrie NRW) Dienstleistungszentren in Moskau, Dubai und den USA (North Carolina) eröffnet. Sie sollen eine Art Brückenkopffunktion übernehmen und somit den Markteintritt erleichtern. Darüber hinaus müssen gemeinsame Messeauftritte im Ausland geplant und durchgeführt werden. Zwar sei nach Aussage der Experten die Generierung einer deutschen Marke „german furniture“ im Ausland gescheitert, da es zu große Qualitätsunterschiede unter den deutschen Herstellern gegeben hätte und die-

se teilweise nicht an einer gemeinsamen Vermarktung interessiert waren. Aufgrund der in Deutschland gegebenen Marktsättigung sei jedoch der Weg ins Ausland zu beschreiten. Würden Messeauftritte gemeinsam organisiert, dann könne das Know-how eines Jeden genutzt und die Kosten verringert werden. An dieser Stelle ist auf die Initiativen der IHK Ostwestfalen zu Bielefeld zu verweisen, die Treffen organisiert, auf denen exporterfahrene Unternehmer anderen interessierten Unternehmern von ihren Erfahrungen berichten.

Die Kosten der Markterschließung, also die unmittelbar anfallenden (fixen) Kosten und die laufenden (variablen) Kosten können durch Kooperationen verringert werden. Außerdem verteilen sich die potenziell versunkenen Kosten, die bei der Markterschließung anfallen können, auf mehrere Unternehmen. Dadurch wird das potenzielle Risiko gemindert, bei frühzeitigem Marktaustritt die noch nicht abgeschriebenen, versunkenen Kosten tragen zu müssen.

Nach Aussage der Experten müssten Qualität, Design und Service wieder Verkaufsargumente werden. Der Preis als Verkaufsargument dürfe nicht allein im Vordergrund stehen, ansonsten sei eine Entwicklung hin zu ruinöser Konkurrenz zu erwarten. Klarheit habe darüber zu bestehen, ob das obere oder das untere Preissegment zu bedienen sei. Produkte im mittleren Preissegment seien in den letzten Jahren, da dort eine klare Abgrenzung problematisch ist, immer weniger nachgefragt worden. Dies bestätigt auch Hickl (1995: 71), der einen Rückgang der Nachfrage im mittleren Preissegment und eine Zunahme im oberen sowie vor allem im unteren Preissegment erkennt. Die Konsumenten würden sich nach Aussage der Experten entweder kurzfristig oder langfristig einrichten. Falls sie sich kurzfristig einrichten, so würden günstige Möbel gekauft. Richten sie sich dagegen langfristig ein, so würden in der Regel hochpreisige Qualitätsmöbel gekauft. Es sei allerdings darauf hinzuweisen, dass die günstigen Möbel nicht von schlechter Qualität sein müssen. Durch die preisaggressiven Möbel aus Osteuropa sei das Preisniveau im ehemals mittleren Preissegment so weit gesunken, dass diese Möbel mittlerweile im Niedrigpreissegment zu finden sind. Deswegen fehle dem Kunden auch jeglicher Anreiz, Möbel des mittleren Preissegments zu kaufen.

In diesem Zusammenhang sei nach Meinung der Experten weiterhin anzuführen, dass es die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller oft versäumt hätten, sich einen Markennamen zu schaffen. Die meisten Markenmöbelhersteller hätten sich ihren Namen bereits in den sechziger Jahren geschaffen, dagegen gebe es nur wenige, die in den

letzten Jahren durch einen massiven Einsatz verschiedener Marketingmaßnahmen zu einem Markennamen gelangt seien (z. B. Marktex). Einige Hersteller würden sogar auf die Schaffung eines Markennamens verzichten, da der Aufbau zu teuer sei.

Zukünftig werde es nach Aussage der Experten wichtig, nicht nur große Stückzahlen zu produzieren, sondern flexibel auf Kundenwünsche im deutschen Markt reagieren zu können. Es sei eine flexible Produktion einzuführen mit kleinen Losgrößen, da sich das Käufersegment in den letzten Jahren stark differenziert habe. Das müsse jedoch nicht bedeuten, dass ausschließlich das obere Preissegment zu bedienen sei. Es müssen Wege gefunden werden, auch Individualität im unteren Preissegment anbieten zu können. Allerdings dürfe der Blick für die Massenmöbelmärkte nicht verloren gehen. In Abschnitt 4.1 werden zwei Modelle vorgestellt, deren Ziel es ist, zum einen individuelle Möbel und zum anderen Möbel in einer Massenproduktion jeweils in Kooperation in OWL wettbewerbsfähig herzustellen.

Weiterhin sei laut der Experten zu bedenken, dass die Abhängigkeit von den großen Einkaufsverbänden, die durch die einseitige Fokussierung auf den ostdeutschen Markt nach der Maueröffnung noch zugenommen habe, die Möbelhersteller in eine immer schlechtere Position gedrängt habe. Neben dem Preisdruck würden die Einkaufsverbände teilweise vorschreiben, was zu produzieren sei.

Die in den vergangenen Jahren identifizierte Zunahme der Kooperationen im Vertrieb zwischen den Möbelherstellern unterstützt die Hypothesen zu Netzwerken und Kooperationen in einzelnen Funktionsbereichen. Grund für die Zunahme der Kooperationshäufigkeiten ist, dass beim Vertrieb die Möglichkeiten der Aufdeckung und damit des Verlustes von neuem ökonomischen Wissen und neuen Technologien eher gering sind. Hinzu kommt, dass sich die Marktanforderungen gewandelt haben und entweder die Erschließung neuer Märkte aufgrund der in Deutschland vorherrschenden Marktsättigung notwendig geworden ist oder die „Vergrößerung des Kuchens“ das Ziel ist, wie es Nalebuff und Brandenburger (1996: 4) anschaulich formulieren.

3.6 Fallbeispiele für erfolgreiche Kooperationen und Netzwerke in der Möbelindustrie der Region Ostwestfalen-Lippe

3.6.1 EKM-Einkaufskooperation Möbelindustrie GmbH

Am 01.07.2001 wurde die Einkaufskooperation Möbelindustrie gegründet, im Folgenden kurz EKM genannt. Der Gründung der EKM ging eine umfassende Marktanalyse des Möbelmarktes voraus. Osteuropa (Lettland, Litauen, Russland, Slowenien u. a.) und Asien, dort vor allem China, werden als Beschaffungsmärkte bedeutender. Die zunehmende Globalisierung der Beschaffungsmärkte stellt die Unternehmen vor weit reichende Probleme. Unterschiedliche Kulturen, Kommunikationsprobleme sowie Kalkulationsschwierigkeiten aufgrund von Wechselkursschwankungen stellen nur einen Ausschnitt dieser Probleme dar.

Um diesen Problemen besser begegnen zu können, wurde die EKM gegründet. Zwölf GmbH Gesellschafter repräsentieren inklusive der Tochterunternehmen insgesamt 20 Unternehmen. Die beteiligten Unternehmen stammen aus den Teilbranchen Wohn-, Schlaf- und Kleinmöbel sowie Büro- und Objektmöbel. Ihre Unternehmensgrößen variieren zwischen 100 und 400 Mitarbeitern.

In der Vorbereitungsphase der EKM wurden die verschiedenen Materialbereiche der einzelnen Unternehmen analysiert: Glas/ Spiegel, Spanplatten, Lichtsysteme, Scharniere u. a. Dabei wurde ersichtlich, dass Kooperationen im Einkaufsbereich zwischen den Möbelherstellern zu Wettbewerbsvorteilen aufgrund von Skaleneffekten führen würden. Es erfolgte die Konzepterstellung, um eine Organisation gründen zu können. In diesem Zeitraum wurde Mitgliederakquisition betrieben, wobei sich lediglich zwei Unternehmen, die anfängliches Interesse gezeigt hatten, gegen eine Teilnahme bei der EKM entschieden haben.

Um Unternehmen von einer Teilnahme überzeugen zu können, ist vor allem der konkrete Nutzen einer Teilnahme bei der EKM dem einzelnen Unternehmen aufzuzeigen. Traditionell sind Einkaufskooperationen darauf ausgelegt, durch günstige Einkaufsbedingungen für kleine und mittelständische Unternehmen den Wettbewerbsvorteil von Großunternehmen zu vermindern (Pichler/Pleitner/Schmidt 1996: 22f). Die Eigenständigkeit des Einkaufs der einzelnen Unternehmen soll bei der EKM erhalten bleiben. In den identifizierten Bereichen sollen die einzelnen Bedarfe gebündelt werden. Dabei ist es notwendig, dass die nachzufragenden Zwischenprodukte standardisiert sind. Deshalb ist zukünftig bei der Produktentwicklung auf den vermehrten Einsatz standardi-

sierter Zwischenprodukte zu achten. Durch die Bündelung der Bedarfe wird Nachfragemacht geschaffen. Hauptinstrument zur Verbesserung von Konditionen ist die Umsatzkonzentration, d. h. der Einkauf von verschiedenen Artikeln bei einem Lieferanten. Weiterhin erhält die EKM durch den Erwerb des Einkaufs-Know-hows der beteiligten Unternehmen eine bessere Verhandlungsposition. Es entstehen Möglichkeiten zur besseren Marktbeobachtung aufgrund der Spezialisierung. Durch die Bündelung der Einkäufe erhalten die Unternehmen Reichweitenvorteile. Dem einzelnen Unternehmen war es aufgrund bestehender logistischer Probleme allein nicht oder nur schwer möglich, auf weit entfernten Märkten einzukaufen, wie zum Beispiel in China. Durch die EKM und die damit zusammenhängenden Größenvorteile, ihr Logistikkonzept und die dadurch vorhandenen Verbundvorteile, erschließen sich den beteiligten Unternehmen neue Beschaffungsmärkte. Dies führt zu Materialkostensenkungen und eröffnet neue Wettbewerbspotenziale. Zurzeit ist die EKM noch eine reine Einkaufskooperation, doch durch den Aufbau von Vertrauen und die durch diese Kooperation entstehenden Vorteile besteht die Möglichkeit zur Ausweitung der Kooperation auf andere Funktionsbereiche.

Die EKM wird als GmbH von einem Geschäftsführer geleitet. Außerdem gibt es einen aus zwölf Gesellschaftern bestehenden Beirat, der unabhängig vom Geschäftsführer fungiert. In regelmäßigen Abständen finden Gesellschafterversammlungen statt, auf denen der Beirat gewählt wird. Außerdem dienen die Gesellschafterversammlungen zur Abstimmung über die Aufnahme neuer Mitglieder, über grundlegende Geschäftsänderungen und zur Vorstellung der Bilanz.

Die laufende Geschäftstätigkeit findet in den Materialarbeitsgruppen statt. In diesen Materialarbeitsgruppen arbeiten die für die jeweiligen Aufgabenbereiche verantwortlichen Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen. Während der regelmäßigen Arbeitstreffen der Materialarbeitsgruppen werden zukünftige Ziele identifiziert und damit zusammenhängende Aufgaben formuliert. Zu den Aufgaben gehört die Erfassung der Ist-Daten der Mitglieder. Gemeint sind die nachgefragten Mengen, die die Mitglieder mit ihren Zulieferern realisiert haben sowie die Erfassung der Artikelpreise für Zwischenprodukte. Die Ergebnisse werden miteinander verglichen und dienen als Datenbasis bei Verhandlungen mit Zulieferern und zur Beurteilung von Angeboten. Es werden konkrete Auftragsvergabeavorschlüsse erarbeitet und den einzelnen Mitgliedern präsentiert. Finden Verhandlungen mit Zulieferern statt, so sind die Ergebnisse allen Mitgliedern mitzuteilen und mit den bereits früher erzielten Verhandlungsergebnissen der

Mitglieder abzugleichen. Die erhaltenen Daten sind in das EKM-Informationssystem einzuspeisen. Das EKM-Informationssystem ist eine internetbasierte Datenbank, in der die relevanten Daten der Mitglieder und ihrer Lieferanten aufgeführt sind. Dies sind im wesentlichen Nachfragemengen und erzielte Preise. Weiterhin werden dort die Artikelpreise der Lieferanten nach Materialgruppen aufgeführt. Weitere Informationen über die verschiedenen Lieferanten können aus dieser Datenbank entnommen werden. Außerdem sind dort Mitgliederinformationen abgelegt, beispielsweise über deren Hauptlieferanten oder über deren Hauptzwischenprodukte. Es werden die Projektinformationen aus den jeweiligen Materialarbeitsgruppen eingegeben und die durchgeführten Angebotsvergleiche der Zulieferer eingestellt. Weiterhin können Informationen über Rahmenverträge eingesehen werden. Das Informationssystem fördert die Transparenz unter den Mitgliedern, informiert über Erfolge und Misserfolge, dient zur Kontrolle der Einzelaktivitäten, vermindert die Fehlerwahrscheinlichkeit in den Materialarbeitsgruppen und beschleunigt die Entscheidungsfindungsprozesse.

Um Mitglied bei der EKM werden zu können, muss der Bewerber bereit sein, eine kooperative Unternehmensstrategie zu verfolgen. Er muss die Vorteile von Kooperationen erkennen und für sich nutzen wollen. Seine Einkaufsdaten und damit seine Lieferantenverbindungen, seine jeweiligen Einkaufsvolumina und die erzielten Preise für die Zwischenprodukte, sind offen zu legen. Der Bewerber muss die Bereitschaft besitzen, Lieferanten zu wechseln, auch wenn langjährige Geschäftsbeziehungen bis hin zu persönlichen Kontakten einen Wechsel erschweren. Die an der EKM beteiligten Unternehmen sind in diesem speziellen situativen Zusammenhang als Partner und nicht als Wettbewerber anzusehen. Alle Maßnahmen und Ergebnisse im Einkaufsbereich sind offen zu legen und damit transparent. Dabei müssen die Unternehmen zueinander passen, d. h. es müssen wesentliche Übereinstimmungen in den Materialbereichen vorhanden sein. Ist dies nicht der Fall, so erscheint eine Kooperation als wenig sinnvoll, da ihr Vorteil in der Bündelung der Bedarfe liegt. Der Bewerber hat eine Aufnahmegebühr zu zahlen. Sie dient im Wesentlichen zur Deckung der Kosten der EKM bei Überprüfung der Aufnahmekriterien. Zudem hat der Bewerber bei Aufnahme einen GmbH Gesellschafter zu stellen.

Im Zusammenhang mit der Entstehung und Entwicklung der EKM wurden verschiedene Hemmschwellen, die einen Beitritt erschweren, deutlich. Die Mitglieder der EKM sind teilweise direkte Wettbewerber, mit denen eine Kooperation undenkbar erscheint. Es wird ein Identitätsverlust befürchtet, da es notwendig wird, die Bedarfe

anzugleichen (Zwischenprodukte sind zu standardisieren) und es damit zusammenhängend zu einer Vereinheitlichung der Produkte kommen kann. In diesem Zusammenhang besteht die Befürchtung eines Imageverlustes, da die Differenzierung der eigenen Produkte von den Produkten der Wettbewerber in den Augen der Unternehmer einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Dieser Wettbewerbsvorteil ist über Jahre aufgebaut worden und führte zu einem besonderen Image der eigenen Produkte. Weiterhin ist der einzelne Unternehmer oft der Meinung, dass er sehr günstige Einkaufspreise für die von ihm benötigten Zwischenprodukte realisiert hat und durch eine Bekanntgabe diesen Wettbewerbsvorteil verlieren würde. Eine Kooperation ist zudem zeit- und kostenintensiv und der damit verbundene Nutzen wird oft nicht erkannt. Es ist sehr schwierig, einem potenziellen Mitglied den konkreten Nutzen zu verdeutlichen, der zukünftig durch die Teilnahme an der Einkaufskooperation entstehen kann. Dieser Nutzen entsteht erst im Laufe der Zeit und seine Höhe ist abhängig von der eigenen Kooperationsbereitschaft, der Kooperationsfähigkeit (hinsichtlich der Zulieferprodukte) und verschiedenen anderen Faktoren. Um kooperieren zu können, müssen die einzelnen Zwischenprodukte erst standardisiert werden, damit konkrete Kostenvorteile entstehen können. Deswegen sind die vor der Kooperation nur bedingt vorhandenen Überschneidungen bei den Bedarfen ein weiteres Kooperationshemmnis. Außerdem stellt die strategische Ausrichtung der Unternehmen aufgrund unterschiedlicher Unternehmensgrößen ein Hemmnis dar. Allein bei der Aufteilung der durch die Kooperation entstehenden Gewinne kann es zu Abstimmungsproblemen kommen.

3.6.2 SOLI-Consulting

Das Beratungsunternehmen SOLI-Consulting mit Sitz in Schloß Holte hat eine Analyse der Stärken und Schwächen der Möbelbranche sowohl insgesamt als auch einzelner Unternehmen durchgeführt. Ergebnis dieser Analyse ist, dass in den Bereichen Transport und Verkehr, Lager sowie Umschlag und Kommissionierung erhebliche Verbesserungspotenziale vorhanden sind. Um eine bessere Ressourcennutzung gewährleisten zu können, müssen die Prozesse, d. h. die Informations-, Material-, Energie- und Produktflüsse im Unternehmen gestrafft und Fehler vermieden werden.

Nach der Analyse wurde die Projektidee modellhaft mit ca. 20 interessierten Unternehmen diskutiert. Eine Schwierigkeit bestand darin, die Interessierten anhand eines Modells von den Vorteilen und den individuellen Nutzen des Projekts zu überzeugen. Es ist schwierig, Unternehmer für etwas zu gewinnen, dessen Erfolg noch unbestimmt ist. Das einzelne Unternehmen ist elementarer Bestandteil des potenziellen Erfolgs. Dennoch ist der Projekterfolg nicht nur abhängig von den einzelnen Aktivitäten der Unternehmen, sondern er hängt maßgeblich von seinen Netzwerkpartnern ab. Diese unkalkulierbaren Faktoren und die damit zusammenhängenden Unsicherheiten hinsichtlich des Projekterfolgs beinhalten die eigentlichen Schwierigkeiten und Hemmnisse, Unternehmer von einer Projektteilnahme zu überzeugen.

Von den ca. 20 interessierten Unternehmen haben sich schließlich fünf Unternehmer zur Teilnahme am Projekt entschlossen.

Das „Verbundprojekt für die Zulieferer der Möbelindustrie“ wird vom Land Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union gefördert. Beteiligt sind fünf mittelständische Unternehmen mit 15 bis 85 Beschäftigten, die nicht weiter als 100 Kilometer voneinander entfernt liegen. Rund 50% der anfallenden Kosten werden von den Institutionen übernommen. Zusätzlich erhält jedes Unternehmen für die Schulung seiner Mitarbeiter einen Zuschuss von 20 Euro pro Beschäftigten und Tag. Das Projekt ist auf die Dauer von 18 Monaten angelegt und hat im Juni 2003 begonnen.

Generell kann jedes kleine oder mittelständische inhabergeführte Unternehmen am Netzwerk teilnehmen. Der Teilnahme geht jedoch eine Analyse des interessierten Unternehmens durch den Projektleiter voraus. Dabei wird die Ausrichtung des Unternehmens am Markt untersucht, d. h. seine Produktpalette, sein Wettbewerbsverhalten und seine Mitarbeiterstruktur. Wichtig ist, dass das Unternehmen die Bereitschaft

besitzt, sich den anderen Netzwerkpartnern zu öffnen. Es muss bereit sein, Einblicke in unternehmensinterne Abläufe zu gewähren. Allerdings nur soweit, wie der eigene Unternehmenserfolg nicht gefährdet ist. Es muss weiterhin die Bereitschaft besitzen, mit den Netzwerkpartnern unternehmensinterne Probleme diskutieren zu wollen und zumindest ansatzweise die Fähigkeit zur Kommunikation aufbringen. Gerade inhabergeführte Unternehmen besitzen oft sehr hierarchische Strukturen. Die unternehmensinterne Kommunikation beschränkt sich meistens auf die Weitergabe von Informationen und Anweisungen. Unternehmensrelevante Probleme versucht in der Regel der Unternehmer zentral zu lösen, mit einer sehr beschränkten internen problembezogenen Diskussion. Da ein Netzwerk von der Diskussion lebt ist es notwendig, die Kommunikationsfähigkeit der Unternehmer zu schulen.

An diesem Netzwerk sind folgende Unternehmen beteiligt:

- Struck Leuchten GmbH & Co. KG
- Spilker Natur GmbH
- Hunke GmbH Möbelwerkstätten
- Goldkuhle GmbH & Co. KG
- Stefan Morfeld Holzbearbeitung

Es handelt sich um Familienunternehmen, in denen sich, begründet durch die schlechte wirtschaftliche Situation in der Möbelindustrie, eine Notwendigkeit zum Umdenken in den Geschäftsleitungen entwickelt hat. Ziel ist, der schlechten wirtschaftlichen Situation entgegenzuwirken, indem traditionelle Handlungsmuster durchbrochen und Probleme in einem Netzwerk gelöst werden.

Die Problemlösung in diesem Netzwerk ist möglich, da neben den traditionellen Unternehmensbereichen, in denen jedes Unternehmen seine individuellen Tätigkeitsschwerpunkte besitzt, im Bereich der Produktion vergleichbare Prozesse bestehen. Das Unternehmen Goldkuhle beispielsweise ist seit Generationen Spezialist für Glasveredelung und Naturstein. Die Spilker Natur GmbH hat sich auf die Herstellung individueller Massivholzmöbel für den Wohn- und Speisezimmerbereich spezialisiert und die Hunke GmbH Möbelwerkstätten besitzt ihr spezielles Know-how in der Bearbeitung von stark verdichteten Faserplatten und der anschließenden Oberflächenbehandlung mit hoch glänzenden Lacken. Neben diesen traditionellen Bereichen besitzen die Unternehmen komplementäre Kompetenzen bezüglich ihrer Produktpaletten.

So können drei der fünf Unternehmen Möbel-Kränze, Ober- und Unterböden, Profile, Schubkastenvorderstücke und Möbelsockel fertigen.

Oberstes Ziel dieses Netzwerkes ist, die vorhandenen Gemeinsamkeiten so zu nutzen, dass sich für jeden Beteiligten ein positiver Nutzen ergibt; eine so genannte win-win-Situation. In den Projekten sollen unter anderem die Mitarbeiter der Unternehmen mit neuen oder verbesserten Verfahren vertraut gemacht werden. Insgesamt dienen die Projekte zum firmenexternen Wissenstransfer und zur Verbesserung der internen Kommunikation, der Wissensgenerierung und Wissensverteilung.

Die Spilker Natur GmbH stellte zum Projektstart einer Gruppe von Fachkräften aus den Partnerunternehmen ihr Controllingmodell vor. Die Projektbeteiligten hatten so die Möglichkeit, ein in der Praxis funktionierendes Controllingmodell kennen zu lernen. Aufgrund der vergleichbaren Prozesse zwischen den Unternehmen besteht die Möglichkeit, dass im eigenen Unternehmen verwendete Modell mit dem präsentierten zu vergleichen. Hierdurch werden Vor- und Nachteile des eigenen Modells deutlich und die Möglichkeit zur Diskussion im Netzwerk ist gegeben.

Bei der Stefan Morfeld Holzbearbeitung tauschten sich die Beteiligten über mögliche Kooperationen im Produktbereich aus. So hatte beispielsweise ein beteiligter Möbelhersteller in Kooperation mit zwei Netzwerkpartnern eine Möbelfront in einer Aluminium-Glas-Kombination entwickelt. Diese Neuentwicklung war ein Nebenprodukt des Projekts und nicht direkt initiiert. Durch die Projektarbeit haben sich die Netzwerkpartner kennen gelernt, Vertrauen zueinander aufgebaut und mögliche Kooperationsbereiche identifiziert.

Die Mitarbeiter der Goldkuhle GmbH & Co. KG berichteten über ihr Logistik-System im Lager-, Umschlags- und Transportwesen. Gerade im Logistikbereich sind in der Möbelindustrie noch erhebliche Potenziale vorhanden. Um diese Potenziale erschließen zu können, sollten sich die beteiligten Unternehmen nicht nur untereinander austauschen, sondern spezialisierte Logistikunternehmen in diesen Bereich mit einbeziehen.

Außerdem fanden Gesprächsrunden zu unternehmensrelevanten Themen statt. So wurde in einer solchen Gesprächsrunde der Einsatz eines neuen Beschlagsystems vorbereitet. Ziel war es, die Flexibilität in der Produktion zu erhöhen und gleichzeitig eine

Senkung der Reklamationskosten zu erreichen. Hierzu wurde eine Machbarkeitsstudie durchgeführt, die die Vor- und Nachteile dieser Neuerung für den Fertigungsablauf herausarbeitete, die Stabilität der Konstruktion und die Reklamationsabwicklung untersuchte und den Mehraufwand ins Verhältnis zu den erwarteten Kosteneinsparungen setzte. Dieses Projekt bezog sich auf eine direkte Veränderung der Produktion und liegt im Interesse verschiedener Netzwerkpartner.

Voraussetzung für derartige Kooperationen ist die Bereitschaft der beteiligten Unternehmen, Informationen preiszugeben, d. h. Einblicke in das Unternehmen zu gewähren, die als Diskussionsgrundlage dienen können.

In der ersten Projektphase haben, moderiert durch die SOLI-Consulting, Treffen der Führungskräfte der beteiligten Unternehmen stattgefunden. Auf den monatlich stattfindenden Treffen wurden und werden Themen wie Kundenbindung, Stammdatenpflege, Lagerwirtschaft und Kostensenkung erörtert. Insgesamt vierzehn Schulungstage stehen den Unternehmen für gemeinsame Projekte zur Verfügung. Zusätzlich sind für jedes Unternehmen dreizehn Einzelberatungstage und drei Schulungstage für die Mitarbeiterqualifizierung vorgesehen.

In dieser ersten Projektphase haben beispielsweise drei der fünf Unternehmen ein gemeinsames Projekt zur Entwicklung einer neuen Vertriebsrichtung für die Branche Holzhandwerk-Innenausbau initiiert. Ein Unternehmen entwickelt mit zwei netzwerk-externen Partnern einen gemeinsamen Vertrieb. Für die anderen zwei an diesem Projekt beteiligten Unternehmen werden andere Vertriebsvarianten gewählt, die im Netzwerk diskutiert und entwickelt werden. Durch diese Diskussionen sammeln alle Beteiligten Erfahrungen, die sie teilweise wieder direkt in eigenen Projekten umsetzen können. Außerdem werden neue Kontakte geknüpft, die für weitere Projekte von Bedeutung sein können.

Eine zweite Projektphase soll das mittlere Management stärker einbeziehen. Die beteiligten Unternehmer erwarten dort das größte noch ungenutzte Innovationspotenzial.

Durch die Erfolge bei der Entwicklung und Herstellung neuer Produkte und die organisierten Weiterbildungsmaßnahmen ist die Bereitschaft zur Zusammenarbeit im Netzwerk gestiegen. Nicht immer ist das behandelte Projekt für jeden Beteiligten von Interesse. Sobald jedoch nur zwei Unternehmen in dem betrachteten Bereich

Möglichkeiten der Zusammenarbeit oder des Erfahrungsaustauschs identifizieren, ist dieses Projekt bereits als erfolgreich anzusehen.

Projekte zur Initiierung von drei weiteren Netzwerken durch die SOLI-Consulting sollen folgen. Fernziel ist, bis Ende 2006 ein großes Netzwerk von ca. 20 Unternehmen aufgebaut zu haben. In diesem Netzwerk sollen sich Unternehmen unter Leitung der SOLI-Consulting zusammenfinden, die in einzelnen Projekten unternehmensrelevante Probleme und Erfordernisse bearbeiten.

3.6.3 MACH 2 Weiterbildung

Das Netzwerk „MACH 2“ ist 1993 im Kreis Herford von zehn mittelständischen Unternehmen auf Initiative des Arbeitgeberverbandes gegründet worden. MACH 2 ist eine Personalentwicklungskooperation, der zurzeit 23 Unternehmen unterschiedlicher Branchen angehören. Es handelt sich um kleine, mittelständische und große Unternehmen aus der Region OWL, die den Branchen Maschinenbau, Möbelindustrie, Textilveredelung, Elektrogeräte, Elektronik, Kunststoffverarbeitung, Farben und Lacke sowie Soziale Dienstleistungen angehören. Ihre Gemeinsamkeit besteht darin, dass kein Unternehmen über eine eigene Personalentwicklungsabteilung verfügt. Personal stellt jedoch einen bedeutsamen Produktionsfaktor dar. Mitarbeiter besitzen unternehmensbezogene Qualifikationen sowie branchen- und unternehmensspezifisches Wissen. Eine Weiterentwicklung dieser Fähigkeiten ist notwendig, um langfristig im sich verstärkenden Wettbewerb bestehen zu können. Jedoch reichen die Kapazitäten der einzelnen Unternehmen nicht aus, um die Mitarbeiter bedarfsgerecht weiterzubilden. Die Personalarbeit ist meistens „Chefsache“ oder Angelegenheit des kaufmännischen Leiters oder Betriebsleiters. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, beschränkt sich diese Personalarbeit auf die klassische Personalverwaltung. Das Tagesgeschäft hat Vorrang und daher wird aus Zeitmangel eine bedarfsgerechte Analyse des Personalbereichs nur unzureichend durchgeführt (Helbich 2002: 310).

Konventioneller Wissenserwerb und Wissensentwicklung im mittelständischen Unternehmen

Hauptaufgabe mittelständischer Unternehmen ist es nicht, Wissen zu erzeugen, sondern Wissen zu erwerben und zu verarbeiten. Wie erfolgt jedoch der klassische Wissenserwerb im mittelständischen Unternehmen?

Der Wissenserwerb befasst sich mit der externen Beschaffung von Wissen. So wird Wissen beispielsweise erworben durch Messe- oder Seminarbesuche, wo Wissen durch Vorträge und Präsentationen entsteht. Fehlt einem Unternehmen, beispielsweise durch den Neukauf einer Maschine, das nötige Wissen, so wird dies eingekauft, indem neue Mitarbeiter eingestellt werden. Bestehen organisatorische Probleme, so werden externe Berater hinzugezogen (Helbich 2000a: 6). Generell ist zu bedenken, dass die organisatorische Wissensbasis erst dann erhöht wird, wenn durch personelles Handeln das erworbene Wissen in das Unternehmen sinnvoll integriert wird (Bullinger/Prieto 1998: 28).

Eine einfache und kostengünstige Lösung des Wissenserwerbs und der Wissensentwicklung gelingt durch Kooperationen. Die Wissensentwicklung ergänzt den Wissenserwerb, da sie „die Produktion bisher intern noch nicht bestehender oder gar um die Kreierung intern und extern noch nicht existierender Fähigkeiten“ (Probst/Raub/Romhardt 1999: 154) umfasst. Es ist dabei zu bedenken, dass es auch den tatsächlichen oder potenziellen Wettbewerbern möglich ist, Wissen auf Wissensmärkten zu erwerben. Durch die Wissensentwicklung werden allerdings zusätzlich neue Fähigkeiten, neue Produkte und leistungsfähigere Prozesse entwickelt. Dies kann isoliert oder, wenn es sinnvoll ist, durch Kooperationen direkt im Weiterbildungsbe- reich oder darüber hinausgehend geschehen. So wird Wissen auch durch Kooperatio- nen beispielsweise im Vertrieb oder in anderen Funktionsbereichen erworben. Doch ist in den Bereichen des Unternehmens, in denen es Wettbewerbsvorteile besitzt, Vertrau- en zu den Kooperationspartnern notwendig, um kooperationsbereit zu sein. Ist dieses Vertrauen durch dauerhafte Kontakte aufgebaut, erfolgt weiterführend durch Kommu- nikation unter den Mitarbeitern der kooperierenden Unternehmen, beispielsweise durch den Austausch von Erfahrungen, eine Analyse der jeweiligen Prozesse. Durch diese Kommunikation entstehen neue Wissensbestände. Die Internalisierung neuen Wissens erfolgt durch unternehmensinterne Reflexion der entstandenen Wissensbe- stände.

Die Vorgehensweise von MACH 2

MACH 2 stellt den beteiligten Unternehmen ein bedarfsgerechtes Weiterbildungsan- gebot zur Verfügung. Primäres Ziel ist, die Mitarbeiter der beteiligten Unternehmen weiter zu qualifizieren. Dieses Anliegen wird gesteuert durch ein zentrales Netzwerk- management (Helbich 2002: 309). Durch den ständigen Kontakt mit den Mitarbeitern anderer Unternehmen entwickelt sich Vertrauen. Weitere über MACH 2 hinausgehen-

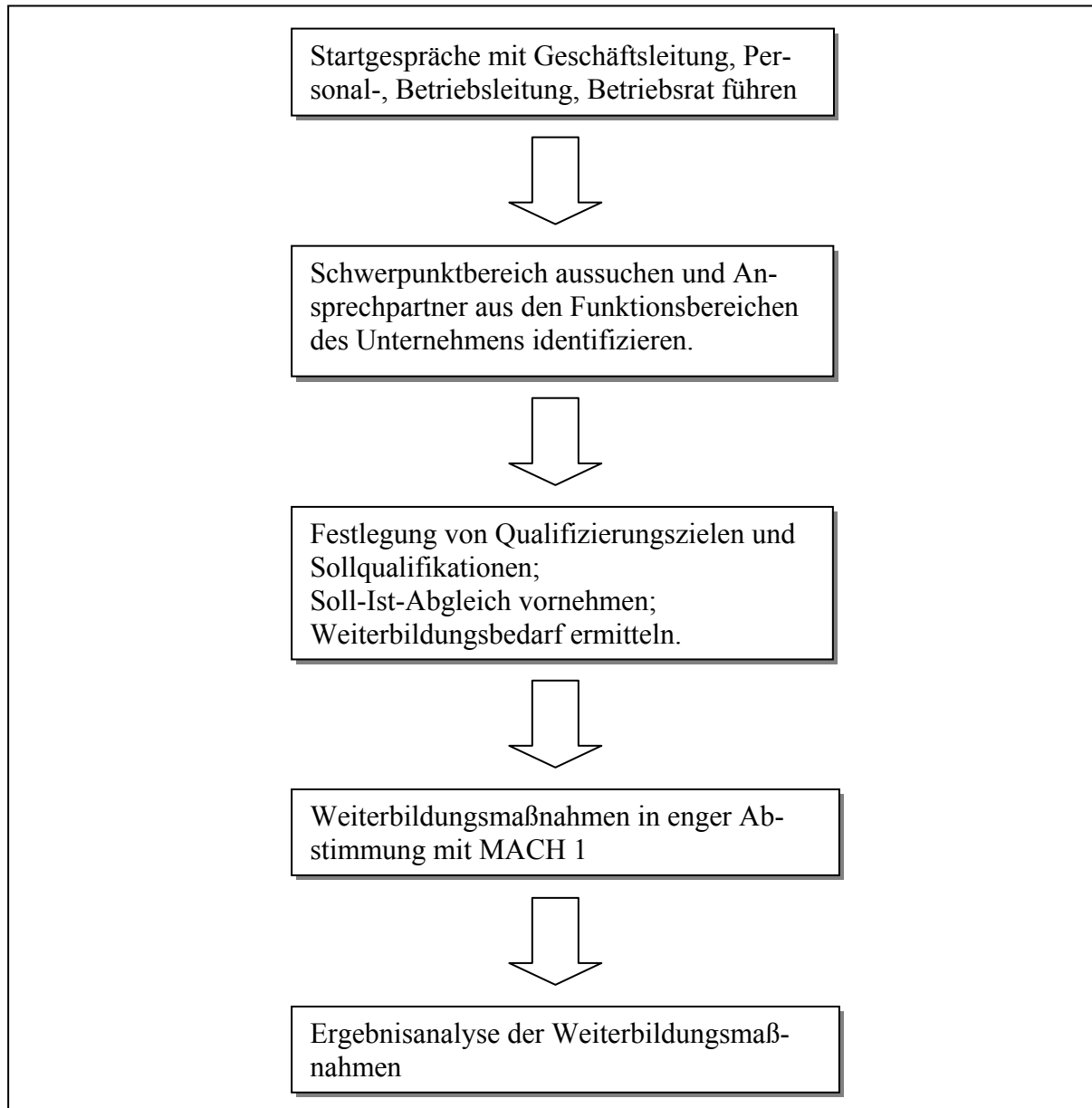
de Kooperationsbeziehungen in verschiedenen Funktionsbereichen können entstehen und fördern einen verstärkten Wissenstransfer im und zwischen den Unternehmen. Durch diesen Wissenstransfer kann eine Verbesserung der Prozesse und Produkte erreicht werden.

MACH 2 bedient sich der Infrastruktur des modernen Bildungszentrums von MACH 1, das über einen Dozentenpool, eine funktionierende Organisation und geeignete Räumlichkeiten und Medien in Herford verfügt (Helbich 2002: 309). Es wurden zwei Personalentwickler eingestellt (Helbich 2000b: 349).

Zu den Aufgaben der Personalentwickler gehören:

- Die bedarfsgerechte Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs der Mitarbeiter.
- Die bedarfsgerechte Qualifizierung.
- Eine kontinuierliche Erfolgskontrolle zum Zwecke der Transfersicherung.
- Bei Bedarf: Die Anwendung von anderen Ansätzen zur Personalentwicklung (Helbich 2001: S.123).

Abbildung 33: Vorgehensweise von MACH 2



Quelle: Eigener Entwurf (in Anlehnung an MACH 2-Unsere Vorgehensweise 2004)

Die dargestellte Graphik veranschaulicht die Vorgehensweise der Personalentwicklung bei MACH 2. Für die Bedarfsermittlung sind Gespräche mit der Geschäftsleitung, der Personal- und Betriebsleitung und dem Betriebsrat zu führen. Es werden Bereiche identifiziert und wichtige Ansprechpartner für die Ermittlung der Weiterqualifizierungsbedarfe benannt, die im Folgenden als Koordinatoren bezeichnet werden. In einem Unternehmen sind drei Personengruppen für die Personalentwicklung von Bedeutung. Die Geschäftsführer, die Führungskräfte, d. h. Personen aus dem mittleren Management, und die so genannten Koordinatoren, wobei Koordinatoren oft aus dem mittleren Management kommen. Die Koordinatoren sind die Hauptansprechpartner der Personalentwickler. Sie sind diejenigen Mitarbeiter der Unternehmen, die die Perso-

alentwicklung koordinieren (Helbich 2001: 126). Koordinatoren sind, abhängig von der Zielsetzung der Personalentwicklungsmaßnahme, Mitarbeiter aus dem Personalwesen, Assistenten oder Sekretärinnen der Geschäftsführung, Abteilungsleiter oder Ausbildungsleiter (Helbich 2000b: 354). Der Kontakt zu den Geschäftsführern ist gering und beschränkt sich auf die Beziehungspflege und Mitgliederakquisition (Helbich 2001: 127f). Bedeutsamer für den Erfolg der Maßnahme sind die Führungskräfte, wie z. B. Abteilungsleiter oder Sachgebietsleiter, Meister, Projektleiter. Diese Mitarbeiter aus dem mittleren Management brauchen den Personalentwickler, um spezielle Aufgaben lösen zu können und der Personalentwickler braucht wiederum das mittlere Management für die Umsetzung der erarbeiteten und vorgeschlagenen Lösungen. Das mittlere Management ist die Ebene, die neue personelle Anforderungen identifiziert und diese bei Bedarf an den Personalentwickler heranträgt. Typisch für Mitarbeiter im mittleren Management in kleinen und mittelständischen Unternehmen sind ihre Mehrfachfunktionen. Der kaufmännische Leiter ist beispielsweise gleichzeitig Personalleiter, der Ausbildungsleiter gleichzeitig Beauftragter für Sonderanfertigungen in der Produktion und Betreuer von Besuchergruppen. Diese Mehrfachfunktionen schaffen Transparenz und Überschaubarkeit. Werden Fragen aufgeworfen, so ist klar, wer für diese Fragestellung der Fachmann ist. Es kommt deswegen selten vor, dass verschiedene Mitarbeiter an ein und derselben Fragestellung arbeiten (Helbich 2000a: 5).

Der Identifizierung der jeweiligen Ansprechpartner folgt die Festlegung der Qualifikationsziele. Zu Beginn werden die Sollqualifikationen der Mitarbeiter festgelegt. Dies erfolgt in Zusammenarbeit mit den verantwortliche Führungskräften und den jeweiligen Mitarbeitern. Durch die Miteinbeziehung aller Gruppen in den Weiterbildungsprozess wird eine möglichst bedarfsgerechte Ermittlung möglich. Nach Ermittlung des tatsächlichen Ausbildungsniveaus der einzelnen Mitarbeiter erfolgt ein Soll-Ist-Abgleich zur Identifizierung der Weiterbildungsbedarfe. Abhängig von den jeweiligen Bedarfen werden die Mitarbeiter in den themenspezifischen Seminaren von MACH 1 oder in firmenspezifischen Maßnahmen im Unternehmen geschult (Helbich 2000b: 355).

Im Anschluss an die Weiterbildungsmaßnahmen erfolgen die Ergebnisanalyse und der Ergebnistransfer. Durch Rückmeldungen der Seminarteilnehmer und Feedbackgespräche zwischen Seminarteilnehmer, Vorgesetztem und Personalentwickler soll die Qualität der durchgeführten Maßnahme ermittelt und weitere Weiterbildungsbedarfe identifiziert werden. Die Weiterbildungsmaßnahmen müssen einen ständigen Verbesse-

rungsprozess durchlaufen. Außerdem ist es notwendig, die Arbeitsabläufe zu betrachten, damit die Weiterbildungsmaßnahme eine optimale Umsetzung erfährt und nicht an alltäglichen Hemmnissen scheitert (Helbich 2000b: 356f).

Notwendige Voraussetzungen für eine kooperative Personalentwicklung

Generell ist die Initiierung von Weiterbildungsmaßnahmen mit Kosten für das Unternehmen verbunden. Zusätzliche Kosten verursacht, neben der Weiterbildungsmaßnahme selbst, die Beratung durch einen Personalentwickler. Der Personalentwickler bringt sein Wissen sowie, durch den ständigen Kontakt mit anderen Netzwerkteilnehmern, deren Wissen in das Unternehmen ein. Dadurch wird die Mitgliedschaft im Personalentwicklungsnetzwerk MACH 2 sinnvoll (Helbich 2000: 359). Die Finanzierung von MACH 2 erfolgt über eine pauschale Umlage von 2050 Euro und einen Jahresbeitrag von 9 Euro pro Mitarbeiter (MACH Personalentwicklung 2004).

Die Netzwerkpartner müssen die Bereitschaft und Fähigkeit zur Weitergabe ihres Wissens besitzen und gleichzeitig in der Lage sein, das firmenspezifische Wissen schützen zu können. Sie müssen Interesse an Maßnahmen zeigen und bisherige Erfahrungen reflektiert haben. Voraussetzungen sind die Offenheit sowie die Bereitschaft, von anderen lernen zu wollen. Kurze Entscheidungswege, für den Mittelstand typisch, sind zur Abstimmung und Übertragung von Maßnahmen notwendig (Helbich 2002: 316).

Die Bedarfe sind vom Personalentwickler richtig einzuschätzen. Die einzelnen Befugnisse der Entscheidungsträger sind richtig einzuordnen, um die Legitimation zur Abgabe von Wissen zu erhalten. Weiterhin muss er die Fähigkeit zur Übertragung von Konzepten auf andere Situationen und andere Netzwerkpartner besitzen (Helbich 2002: 316f).

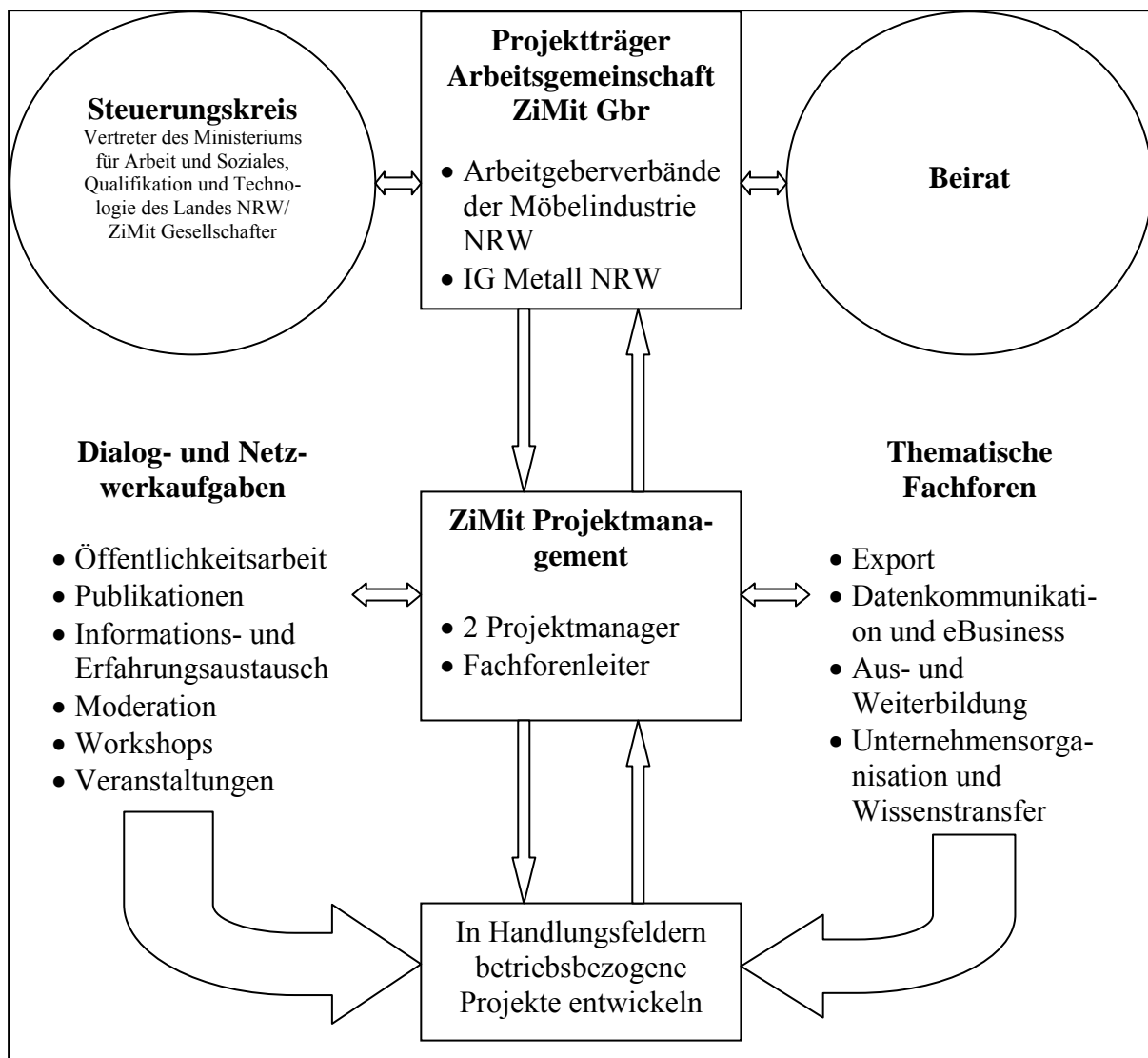
Insbesondere aufgrund der zukünftig in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie erhöhten Anforderungen an die Beschäftigten und den in der Regel kleinen bis mittelständischen Unternehmensgrößen, sind Kooperationen und Netzwerke in der Weiterbildung zukünftig weiterzuentwickeln bzw. neu zu konzipieren.

3.6.4 ZiMit-Zukunftsinitiative Möbelindustrie NRW

Am 1. Dezember 2001 hat die Zukunftsinitiative Möbelindustrie NRW (ZiMit) ihre Arbeit aufgenommen. In der auf drei Jahre angelegten Initiative sollen in Zusammenarbeit mit Unternehmensvertretern verschiedene Kooperationsprojekte initiiert werden. Ziel ist, die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen und der gesamten nordrhein-westfälischen Möbelindustrie nachhaltig zu steigern (ZiMit 2002a: 1).

Aufbau und Funktionsweise der ZiMit

Abbildung 34: Aufbau der ZiMit



Quelle: Eigener Entwurf (in Anlehnung an ZiMit 2002a: 1)

Die ZiMit wurde von den Arbeitgeberverbänden der Möbelindustrie NRW und der Industriegewerkschaft Metall NRW als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) in Herford gegründet. Die ZiMit wird von zwei Geschäftsführern geleitet. Zwei Projektmanager sind für die Dialog- und Netzwerkaufgaben verantwortlich. Darüber hinaus

arbeiten sie eng mit den Leitern der einzelnen Fachforen zusammen und geben die Ideen des Steuerungskreises und des Beirates weiter. Der Steuerungskreis formuliert die wesentlichen Fragestellungen der ZiMit und diskutiert das detaillierte Arbeitsprogramm. Vertreten sind dort neben den ZiMit Gesellschaftern Repräsentanten des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen. Die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseiten sind durch Branchenexperten im Beirat vertreten. Im Steuerungskreis wird über die Arbeitsergebnisse der Fachforen beraten, es werden die dort entwickelten Projektideen bewertet und neue Projekte initiiert. In den thematischen Fachforen werden von Experten aus den jeweiligen Teilbranchen der Möbelindustrie Projektideen entwickelt, die in den Unternehmen umgesetzt werden sollen. Fünf Fachforen sind für die Bereiche Moderne Unternehmensorganisation, Export, Datenkommunikation und eBusiness, Aus- und Weiterbildung und Wissenschaft, Technologie und Zukunftsaufgaben aufgestellt worden (ZiMit 2002a: 2f). Am 1. März 2003 wurden die Aktivitäten des Fachforums Moderne Unternehmensorganisation und des Fachforums Wissenschaft, Technologie und Zukunftsaufgaben im Fachforum Unternehmensorganisation und Wissenstransfer zusammengefasst (ZiMit 2002d: 4).

Das Fachforum Unternehmensorganisation und Wissenstransfer

Im Fachforum Unternehmensorganisation und Wissenstransfer werden unternehmensinterne Prozesse analysiert, um eine bessere Kunden- und Marktorientierung zu erreichen. Dabei sind die Handlungsfelder Qualitätsproduktion, Arbeitsorganisation, Technikgestaltung, moderner Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Logistik zu unterscheiden. Ziel ist, die Wettbewerbsfähigkeit der Möbelhersteller zu steigern. Hierzu soll die Innovationsfähigkeit der Möbelhersteller verbessert werden, indem die Kooperationsbereitschaft mit den Technologieanbietern erhöht wird (ZiMit 2002a: 3). Dem ist allerdings hinzuzufügen, dass nicht allein die Kooperationsbereitschaft mit Technologieanbietern zu verbessern ist, sondern auch die horizontale und vertikale Kooperationsbereitschaft unter den Möbelherstellern sowie mit ihren Zulieferern und Abnehmern.

Im Rahmen des geschlossenen „Möbel-Kontrakts“ zwischen der Fachhochschule Lippe und Höxter und der ZiMit soll die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Möbelindustrie verbessert werden. Ziel ist die Optimierung der Produktionsprozesse der Möbelhersteller (ZiMit 2002d:4). Dabei untersuchen Experten der Fachhochschule die Produktionsprozesse der einzelnen Möbelhersteller mit dem Ziel, Vorschläge zu erarbeiten, bei deren Umsetzung eine nachhaltige Steigerung von Produktivität und

Qualität erreicht werden kann. Außerdem wird die Umsetzung der Vorschläge in den jeweiligen Unternehmen von den Experten begleitet (ZiMit 2003b: 2). Ein erfolgreiches Projekt in diesem Zusammenhang stellt das Restrukturierungsprojekt „SPOT“ dar. Hierbei gelang es dem Unternehmen Zumtobel Staff aus Lemgo, ein Zulieferer der Möbelindustrie, mit Unterstützung der Fachhochschule Lippe und Höxter und durch Zusammenarbeit von Geschäftsführung und Betriebsrat, die betrieblichen Prozesse derart umzustrukturieren, dass die Produktivität nachhaltig gesteigert werden konnte (ZiMit 2002d: 1).

Das Design Projekt „PROLOG“, eine Kooperation zwischen der CoinCo Unternehmensberatung Köln, der Fachhochschule Lippe und Höxter und mehreren nordrhein-westfälischen Möbelherstellern, hat das Ziel, Produkt- und Designstrategien für die Möbelindustrie zu entwickeln (ZiMit 2003a: 3). Unterschieden werden dabei die Teilprojekte „PROLOGcode“ und „PROLOGKompass“.

Im Teilprojekt „PROLOGcode“ werden ganzheitliche Design- und Kommunikationsstrategien in Kooperation entwickelt. Nicht nur die reine Gestaltung von Produkten, sondern auch die Gestaltung von Kommunikationsinhalten, Service und Dienstleistungen sowie das Gesamterscheinungsbild des jeweils zu betrachtenden Unternehmens werden dabei behandelt. Auf Veranstaltungen und Workshops werden die Projekterfahrungen einem interessierten Publikum präsentiert, um einen Wissenstransfer zu erreichen (ZiMit 2003a: 3).

Im Teilprojekt „PROLOGKompass“ werden die nordrhein-westfälischen Möbelhersteller bei der systematischen Produktentwicklung und dem Aufbau eines Innovationsmanagementsystems unterstützt (ZiMit 2003a: 3). Es sollen Produkte konzipiert, in den Markt eingeführt und über einen bestimmten Zeitraum begleitet werden. Intendiert wird, neue Produkte am Markt zu platzieren. Die oftmals nicht marktkonforme Produktentwicklung der Unternehmen soll dadurch verbessert werden. Ein Wissenstransfer in die Branche soll durch begleitende Workshops erreicht werden (ZiMit 2003c: 1).

Das Fachforum Datenkommunikation und eBusiness

Ziel des Fachforums Datenkommunikation und eBusiness ist die „Harmonisierung der in der Holz- und Möbelindustrie, der Zulieferindustrie und der im Möbelhandel üblichen elektronischen Standards“ (ZiMit 2002b: 3). Insbesondere die unterschiedlichen elektronischen Standards stellen Fehlerquellen dar und verursachen Kosten. Durch

eine Vereinheitlichung der Standards können die Kosten minimiert und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit der Beteiligten erhöht werden.

Insbesondere bei der Katalogdatenerstellung für planungsintensive Möbel wird bisher keine einheitliche Vorgehensweise verfolgt. Häufig treten bei der Datenübermittlung unter den Möbelherstellern, aber auch zwischen den Möbelherstellern und dem Möbelhandel, Fehler auf, die erhöhte Informations- und Transaktionskosten verursachen. Die ZiMit versucht, durch die Entwicklung eines Erfassungs- und Pflgetools, die datenlogistischen Prozesse zu vereinheitlichen (ZiMit 2002c: 2). Mit Hilfe der Errichtung eines Clearing Centers wird der Datenaustausch zwischen den Möbelherstellern und den Händlern verbessert. Zukünftig sollen immer mehr Möbelhersteller und Möbelhändler von einem reibungslosen Datenaustausch profitieren (ZiMit 2003b: 3). Bei der unternehmensübergreifenden Kommunikation sind die manuellen Tätigkeiten zu minimieren, eine Kostenreduktion für alle Beteiligten ist zu erzielen und die Informationsbereitstellung ist zu beschleunigen (ZiMit 2004c: 1).

Das Fachforum Export

Deutschland ist mit einer Exportquote von 27,1 Prozent im Jahr 2001 absolut gesehen das zweitgrößte Möbelexportland der Welt (Csil 2003: 34, 47; siehe Abbildung 8 in Kapitel 3). Mit einem pro Kopf Konsum an Möbeln von 209 US-Dollar (2001) besitzt Deutschland den dritthöchsten pro Kopf Konsum der größten Industrienationen (Csil 2003: 34). Ausländische Wettbewerber versuchen, den deutschen Möbelmarkt zu erschließen und erhöhen dadurch den Wettbewerbsdruck. Zwar würde der deutsche Möbelmarkt nach Aussage der Experten der wichtigste Markt für die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller und auch für alle weiteren deutschen Möbelhersteller bleiben, doch seien aufgrund der erkennbaren Marktsättigung neue Märkte im Ausland zu erschließen.

Das Fachforum Export hat sich zum Ziel gesetzt, den Export deutscher Möbel zu fördern. Auf Bundes- und Landesebene existieren zwar seit Jahren Programme, die eine Beteiligung deutscher Möbelhersteller an Gemeinschaftsständen auf ausländischen Messen unterstützen, doch beschränken sich diese Programme auf eine reine Messebeteiligung. Ziel des Fachforums Export ist daher die „Förderung von strategischen Allianzen zur Erschließung neuer Märkte und zur Begleitung und Unterstützung bei einem Markteinstieg“ (ZiMit 2002a: 4).

Aus diesem Grund wurden in Moskau, Dubai und den USA (High Point, North Carolina) drei Dienstleistungszentren eröffnet. Mit Hilfe dieser Dienstleistungszentren wird interessierten Möbelherstellern der Markteintritt in die ausländischen Märkte ermöglicht. Neben der Personalrekrutierung und der Mitarbeiterqualifizierung werden insbesondere in der Startphase Kontakte zu potenziellen Kunden hergestellt. Darüber hinaus werden Marktanalysen durchgeführt, Informationsdatenbanken erstellt und Übersetzungshilfen angeboten. Es werden z. B. Aufbauanleitungen in die jeweilige Landessprache übersetzt.

Die Einrichtung von Firmenpools im Ausland ist eine weitere Initiative der ZiMit, die der Markterschließung dienen soll (ZiMit 2004b: 1). Kleine (2000: 23) definiert einen Firmenpool als eine Gruppe, die aus mindestens drei selbstständigen Unternehmen besteht. Diese Gruppe betreibt eine gemeinsame Kontaktstelle im Ausland. Ziel ist, vor Ort die Vertriebs- und Service-Interessen der Mitglieder zu vertreten. Nach einer Anlauffinanzierung sollen die Firmenpools und Dienstleistungszentren in eine Eigenfinanzierung überführt werden (ZiMit 2004b: 1).

Das Fachforum Aus- und Weiterbildung

Aufgabe des Fachforums Aus- und Weiterbildung ist, die Möbelhersteller bei der Identifizierung notwendiger Qualifizierungsbedarfe und bei der Durchführung geeigneter Maßnahmen zu unterstützen (ZiMit 2002a: 4). Das sich schnell wandelnde Unternehmensumfeld erfordert eine höhere Flexibilität der Möbelhersteller und stellt damit auch erhöhte Anforderungen an die Mitarbeiter.

Das Projekt KoBIHOLZ ist beispielsweise ein Projekt zur Initiierung einer kooperativen Berufs- und Ingenieurausbildung. Es handelt sich hierbei um eine Kooperation zwischen der Entwicklungs- und Innovationsgesellschaft für die Möbel- und Zulieferindustrie Westfalen-Lippe (EINO), der Fachhochschule Lippe und Höxter sowie 20 Unternehmen des Möbelhandwerks und der Möbelindustrie. Die innerbetriebliche Ausbildung wird dabei mit dem Ingenieurstudium kombiniert. Hierdurch soll eine bessere Verknüpfung von Theorie und Praxis erreicht werden. Darüber hinaus sollen die Ausbildungszeiten verkürzt, die Attraktivität von Möbelberufen gesteigert und der Wissenstransfer zwischen der Fachhochschule und den Unternehmen erhöht werden (ZiMit 2002a: 4).

Im Rahmen des Projektes KoBiHOLZ hatten z. B. Schüler der Oberstufe in den Herbstferien 2003 die Möglichkeit, sich über die Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in der Holz- und Möbelindustrie zu informieren. Die verschiedenen Ausbildungsberufe wurden vorgestellt und Weiterbildungsmöglichkeiten zum Techniker und Meister bis hin zum Ingenieursstudium aufgezeigt (ZiMit 2004: 3).

Um ein internationales Austauschprojekt für Auszubildende der Holz- und Möbelindustrie bzw. deren Zulieferindustrie handelt es sich beim Projekt „QuaMi-Möbel“. Unter Leitung des Erich-Gutenberg-Berufskollegs können die Auszubildenden der Möbelindustrie Auslandserfahrungen durch Auslandpraktika sammeln. Es werden Betriebspraktika in Italien, Frankreich, Großbritannien und Polen angeboten. Ziel ist, die Mitarbeiter vielseitig zu schulen und sie mit den Kulturen der anderen Länder vertraut zu machen (ZiMit 2003b: 3f). Insbesondere im Hinblick auf die zukünftig notwendig werdende Erschließung ausländischer Märkte können die Erfahrungen der Mitarbeiter, die ein Auslandspraktikum absolviert haben, hilfreich sein.

Das Projekt „Qualifizierungsbedarfe in der Möbelindustrie“ soll die Möbelhersteller bei der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter unterstützen. Zu Beginn werden die Bedarfe der Unternehmen und der Beschäftigten mittels Befragung erhoben und analysiert. Anschließend werden die Bedarfe mit allen Beteiligten diskutiert und unternehmensspezifisch umgesetzt (ZiMit 2002d 2).

Ausblick

Da sich die nordrhein-westfälische Möbelindustrie weiterhin in einer Krise befindet und Teilerfolge durch die ZiMit erzielt worden sind, ist eine Fortführung der ZiMit bis mindestens 2007 vorgesehen (Neue Westfälische 2004). Es erscheint allerdings sinnvoll, die Initiative mit anderen in der Möbelbranche stattfindenden Kooperationsinitiativen sowie mit in anderen Branchen stattfindenden Initiativen stärker abzustimmen (siehe hierzu Abschnitt 4.4).

3.7 Zwischenfazit: Struktur der Absatz- und Beschaffungsmärkte der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie und Entwicklungsmöglichkeiten von Anbieter- und Nachfragemacht durch Kooperationen

Die Struktur der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie wurde in Kapitel 3 dargestellt und analysiert. Es wird deutlich, dass sich die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie in einer Krise befindet. Zu unterscheiden sind die Konjunkturkrise und die Branchenkrise. Für eine Konjunkturkrise gibt es verschiedene Gründe, die sich – bezogen auf die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie – z. B. in einer Kaufzurückhaltung der Nachfrager äußern können. Handelt sich um eine Branchenkrise, so ist die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen näher zu betrachten. In Kapitel 3 sind vor allem für eine Branchenkrise Anhaltspunkte gefunden worden. So ist ein Rückgang der Beschäftigtenzahlen in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie von 1995 bis 2002 um 24,6 Prozent zu erkennen (siehe Abbildung 3 in Kapitel 3). Die Anzahl der Unternehmen ist in diesem Zeitraum um 19,9 Prozent gesunken (siehe Abbildung 4 in Kapitel 3). Dagegen sind die Beschäftigtenzahlen im verarbeitenden Gewerbe Ostwestfalen-Lippes in diesem Zeitraum um nur 10,5 Prozent zurückgegangen (siehe Abbildung 3 in Kapitel 3). Zwischen 1995 und 2002 sind Umsatzrückgänge von bis zu 36,9 Prozent in Teilbranchen der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie zu erkennen. Die Inlandsumsätze der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller sind in dem Zeitraum um bis zu 38,4 Prozent zurückgegangen (siehe Tabelle 2 in Kapitel 3). Zwischen 1995 und 2001 sind die Möbelimporte dagegen nur um 1,8 Prozent gesunken (siehe Abbildung 9 in Kapitel 3). D. h. die Marktanteile der ausländischen Möbelhersteller am deutschen Möbelmarkt haben sich in diesem Zeitraum erhöht. Eine entscheidende Erhöhung der Arbeitsproduktivitäten der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller zwischen 1995 und 2002 wurde nicht erreicht. Die Hersteller von sonstigen Möbeln konnten bis 2000 ihre Arbeitsproduktivität zwar um 9,9 Prozent steigern, doch fiel die Steigerung der Arbeitsproduktivitäten in den übrigen Teilbranchen geringer aus. Bis 2002 sind die Arbeitsproduktivitäten in allen Teilbranchen wieder zurückgegangen (siehe Abbildung 7 in Kapitel 3).

Ob von einer Branchenkrise oder von einer – durch die Konjunktur verursachten Krise – auszugehen ist, kann mit letzter Sicherheit nicht geklärt werden. Allerdings deuten die Ergebnisse des Kapitels 3 unter besonderer Berücksichtigung der Ausführungen in Abschnitt 3.4 auf eine Branchenkrise hin, da es den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern nicht gelungen ist, auf die Veränderungen des Unternehmensumfeldes ausreichend zu reagieren. Deswegen wird im Folgenden von einer Branchenkrise ausge-

gangen. Auf die vorherrschende Branchenkrise mit einer Verlagerung der Produktion ins Ausland zu reagieren, kann sich als Fehlentscheidung erweisen, falls diese Entscheidung hauptsächlich auf Grundlage der vergleichsweise geringen Personalkosten im Ausland getroffen wird. Die Kosten am neuen Standort müssten genau kalkuliert werden. Neben den Lohnkostenersparnissen sind auch die zusätzlich aufzuwendenden Kosten für aufzubauende Kontakte zum Arbeitsmarkt, zu Zulieferern und Behörden sowie die Kommunikationskosten zwischen altem und neuem Standort miteinzubeziehen. Zu diesem Ergebnis kommen verschiedene empirische Analysen, in denen die Standortverlagerungen von Unternehmen untersucht werden. Standortverlagerungen sind mit hohen Risiken des Scheiterns verbunden, wenn sie hauptsächlich aus Kostengesichtspunkten getroffen werden. Allerdings würden für kleine und mittelständische Unternehmen Kostengesichtspunkte im Vordergrund stehen, so vor allem die Reduktion der Personalkosten. Weiterhin würden viele potenzielle Entwicklungsmöglichkeiten am alten Standort und wesentliche Voraussetzungen für die Produktion am neuen Standort unberücksichtigt bleiben (BMBF: 1). Dies können z. B. förderliche Bedingungen für Produkt- und Prozessinnovationen sein. Es kann nicht der Argumentation Thurows (1996: 169) gefolgt werden, der im Sinne der „regional science“ argumentiert: „Zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit steht uns eine globale Wirtschaft zur Verfügung, in der alles überall produziert und verkauft werden kann. Für kapitalistische Volkswirtschaften bedeutet das, daß alle Produkte und Dienstleistungen jeweils dort hergestellt und erbracht werden können, wo die dafür entstehenden Kosten am niedrigsten sind. Die so entstandenen Produkte und Dienstleistungen können dann in allen Teilen der Welt verkauft werden, in denen die Preise und Gewinne am höchsten sind.“ Zwischen 1997 und 2001 habe sich das Verhältnis von Rückverlagerern zu Verlagerern stark erhöht. Die geringe Flexibilität und Qualität im Ausland werden als Gründe für die Rückverlagerungen genannt. Erst langsam gewinnen Aspekte wie die Entwicklung von Kernkompetenzen sowie die Markt- und Kundenorientierung an Gewicht (BMBF 2003: 2).

Die Handlungsempfehlungen in Kapitel 4 dienen dazu, die Wettbewerbsfähigkeit der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller zu erhöhen, d. h. eine bessere Anpassung an das Unternehmensumfeld zu erreichen und vorhandene Überkapazitäten abzubauen. Ziel ist die Stärkung des Standortes OWL für die ansässigen Möbelhersteller und ihre Zulieferer und damit die Beschäftigungssicherung.

In der ostwestfälisch-lippischen Küchenmöbelindustrie, die zwischen 1995 und 2002 den geringsten Umsatzrückgang (-5,5 Prozent) zu verzeichnen hatte (siehe Tabelle 2 in Kapitel 3), ist nur eingeschränkt von einer Branchenkrise auszugehen. Die Küchenmöbelindustrie Ostwestfalen-Lippes besitzt im Vergleich zu den anderen Teilbranchen die höchste Exportquote mit über dreißig Prozent. Sie wird, insbesondere aufgrund der vergleichsweise hohen Exportquote, vermutlich 2004 um annähernd drei Prozent wachsen. Neben dem verhältnismäßig hohen Exportanteil beträgt der Importanteil der ausländischen Küchenmöbelhersteller am deutschen Küchenmöbelmarkt nur drei Prozent (Heumann 2004: B7). Zudem liegt die Arbeitsproduktivität der Küchenmöbelhersteller über den Arbeitsproduktivitäten der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller der anderen Teilbranchen. Zwischen 1995 und 2002 ist die Anzahl der Küchenmöbelhersteller Ostwestfalen-Lippes nur um 6,5 Prozent auf 43 Küchenmöbelhersteller zurückgegangen, wohingegen die Unternehmensanzahl z. B. in der Teilbranche Sonstige Möbel um 20 Prozent geschrumpft ist (siehe Abbildung 5 in Kapitel 3). Nach Aussage der Experten sind viele große Möbelhersteller Ostwestfalen-Lippes Hersteller von Küchenmöbeln. Es könne davon ausgegangen werden, dass diese Unternehmen nicht erheblich von der Branchenkrise betroffen seien, weil sie sich bereits weitgehend an das veränderte Unternehmensumfeld angepasst hätten („Marktbereinigung“).

Die im folgenden Kapitel 4 formulierten Handlungsempfehlungen beziehen sich nahezu ausschließlich auf diejenigen Möbelhersteller, die von der Branchenkrise betroffen sind. Dies sind vermutlich die kleinen und mittelständischen Möbelhersteller Ostwestfalen-Lippes, wobei diese Gruppe noch einmal unterteilt werden kann in Unternehmen mit 200 und mehr Beschäftigten und mit weniger als 200 Beschäftigten. Allein 87 Prozent der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller haben weniger als 200 Beschäftigte (siehe Abbildung 19 in Kapitel 3).²³ Insbesondere diejenigen ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller, die dieser Gruppe zuzuordnen sind, gerieten vermutlich durch die EU-Osterweiterung und die darüber hinausgehende Öffnung der östlichen und fernöstlichen Märkte in den vergangenen Jahren zunehmend unter Wettbewerbsdruck. Eine Möglichkeit, dem zunehmenden Wettbewerbsdruck und damit den Veränderungen im Unternehmensumfeld zu begegnen, ist im Eingehen von horizontalen und vertikalen Kooperationen zu sehen. Ein Großteil der Dienstleistungen und viele Maschinen und Zwischenprodukte werden in Ostwestfalen-Lippe eingekauft. Dennoch bestehen nach Aussage der Experten mit den in Ostwestfalen-Lippe ansässigen Zulieferern oftmals

²³ Wird im Folgenden von den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern gesprochen, so sind damit diejenigen gemeint, die weniger als 200 Beschäftigte besitzen.

nur reine Zulieferer- und Abnehmerbeziehungen, die nicht den Charakter von Kooperationen besäßen. Horizontal wird in einem noch geringeren Maß mit anderen Möbelherstellern, mit Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers und mit staatlichen Institutionen in den Funktionsbereichen Produktion, Aus- und Weiterbildung, Zulieferung und Vertrieb kooperiert. Zwar hat die Kooperationshäufigkeit in den vergangenen Jahren vor allem mit anderen Möbelherstellern zugenommen, doch sind die identifizierten Kooperationshemmnisse, die in Kapitel 4 noch näher spezifiziert werden, vermutlich für die nach wie vor geringe Kooperationshäufigkeit verantwortlich. Die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller haben zum einen die Qualität ihrer Produkte zu verbessern. Zum anderen haben sie durch Kooperationen neben der Erhöhung der Preissetzungsmacht auf die Veränderungen im Unternehmensumfeld durch die kooperative Konzipierung von Systemangeboten, gemeinsame Exportanstrengungen und Kostensenkungsstrategien, d. h. einer Produktionsplanung, die sich auf Kernkompetenzen fokussiert und Randaktivitäten auslagert, zu reagieren.

Nach Aussage der Experten werde auf die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller sowohl Nachfragemacht durch die Einkaufsverbände als auch Anbietermacht durch die Zulieferindustrie ausgeübt, da diese hauptsächlich die Forschung und Entwicklung für die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller durchführe. Inwieweit dieser Entwicklung entgegengewirkt werden kann, hängt im Wesentlichen von Veränderungen auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten ab, auf denen die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller aktiv sind.

Es ist zu klären, wie die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller Marktmacht auf ihren Absatz- und Beschaffungsmärkten aufbauen bzw. ihre Abhängigkeit von Einkaufsverbänden und Zulieferern abbauen können. Auf den deutschen Möbelmarkt als Hauptabsatzmarkt wird Bezug genommen, da der Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz derzeit noch gering ist (siehe Tabelle 2 in Kapitel 3). Auf der Beschaffungsseite wird auf die deutschen Beschaffungsmärkte für Maschinen, Dienstleistungen und Zwischenprodukte Bezug genommen. Lediglich 22 Prozent der Zwischenprodukte, nur 4 Prozent der Maschinen und 1 Prozent der Dienstleistungen werden aus dem Ausland bezogen (siehe Abbildung 23 in Kapitel 3). Daher sind nach wie vor die deutschen und insbesondere die ostwestfälisch-lippischen Zulieferer von großer Bedeutung für die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller.

Neben den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern sind weitere deutsche Möbelhersteller und ausländische Möbelhersteller auf dem deutschen Möbelmarkt aktiv. Es kann davon ausgegangen werden, dass die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller, aufgrund der bestehenden Nachfrage- und Anbietermacht auf Seiten der Möbeleinkaufsverbände und ihrer Zulieferer, nicht in der Lage sind, die Preise der Möbel, deren Produkteigenschaften sowie die Einkaufspreise für die Zwischenprodukte wesentlich zu beeinflussen. Da sich viele Möbelhäuser zu Möbeleinkaufsverbänden zusammengeschlossen haben und der Marktanteil der zehn größten Möbeleinkaufsverbände knapp sechzig Prozent am Gesamtmöbelumsatz in Deutschland ausmacht (siehe Abbildung 6 in Kapitel 3) ist anzunehmen, dass die Möbeleinkaufsverbände Nachfragemacht besitzen und in der Lage sind, die Preise für Möbel und deren Produkteigenschaften wesentlich zu beeinflussen (siehe dazu Branchenbild 2004: 2). Der Möbelhandel besitzt daher durchaus oligopolistische Strukturen. Deswegen sind neben den Endkunden vor allem die Möbeleinkaufsverbände in die strategische Planung der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller mit einzubeziehen. Nach Aussage der Experten hätten die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller Teile der Produktion ausgelagert, und damit auch die dort betriebene Forschung und Entwicklung. Zwar seien vor allem die kleinen Zulieferer von den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern abhängig, da sie teilweise nur für einen Möbelhersteller produzieren würden. Doch es seien auch große Zulieferer in OWL ansässig, die den Großteil der Forschung und Entwicklung für die Möbelhersteller betreiben würden. Insoweit befinden sich die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller in einer technologischen Abhängigkeit (divided technical leadership; Bresnahan/Greenstein 1999: 3). Daher besitzen vor allem die großen Zulieferer Anbietermacht. Die beschriebene Marktsituation kann für einen repräsentativen Möbelhersteller in die folgende Formel der Oligopoltheorie übersetzt werden (Martin 1988: 112; Morasch 2003: 30):

$$\frac{p - K'}{p} = \frac{m_i}{\varepsilon}$$

Es kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund der Konzentration im Möbelhandel (u. a. hohe Markttransparenz), die Preiselastizität der Nachfrage (ε) hoch ist. Weiterhin ist, insbesondere durch den Gewinn von Marktanteilen durch die ausländischen Möbelhersteller, der Marktanteil (m_i) des repräsentativen ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellers zurückgegangen. Deswegen wird angenommen, dass sich der Aufschlag ($p - K'$) auf die Grenzkosten (K') verringert hat. Unter anderem durch eine Erhö-

hung des Marktanteils kann die Marktmacht der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller erhöht werden. Ein größerer Aufschlag auf die Grenzkosten wird möglich (Martin 1988: 113; Morasch 2003: 30):

$$\frac{p - K'}{p} = \frac{H}{\varepsilon}$$

H errechnet sich aus dem Herfindahl-Hirschman Index und stellt die Summe der quadrierten Marktanteile der einzelnen Möbelhersteller dar (Martin 1988: 102). Es wurde bereits festgestellt, dass je höher die Marktanteile der einzelnen Möbelhersteller sind, desto höher ist auch ihre Marktmacht. Durch Kooperationen können die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller ihre Marktmacht (H) erhöhen, da die Marktanteile dann nicht mehr einzeln gemessen werden, sondern die Marktanteile der gesamten Kooperation (z. B. $m_1+m_2+m_3+m_4$). D. h. je mehr Möbelhersteller sich in einem Markt zu Kooperationen ($\sum m_i < 1$) bzw. zu einer Kooperation ($\sum m_i = 1$) zusammenschließen, desto höher wird ihre Marktmacht bzw. sie wird maximal. Martin (1988: 113) führt hierzu aus: „The more sales are concentrated in the hands of a few large firms [bzw. Ko-operationen], the greater the effect of output restrictions, which push the price up, and the smaller the effect of independent decision making, which pushes the price down“.

Bezogen auf die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie wird es vermutlich durch die Kooperationen nicht dazu kommen, dass durch die Zunahme der Marktmacht der Wettbewerb ausgeschaltet wird ($\sum m_i = 1$). Ziel ist es zwar auf der einen Seite, die Marktmacht zu erhöhen, um ihre Abhängigkeit von den Zulieferern und Einkaufsverbänden abzubauen. Auf der anderen Seite sollten allerdings auch die Kosten gesenkt werden, damit die Kostenvorteile der osteuropäischen und asiatischen Konkurrenten verringert werden.

Neben dem Aufbau von Marktmacht entstehen durch Kooperationen Effizienzeffekte, die zu einer Steigerung der Gesamtwohlfahrt führen können. Es besteht zwar kein eindeutiger Zusammenhang zwischen der Höhe der Anbieterkonzentration und der Effizienz des Marktes. Wenn es durch Kooperationen den Unternehmen gelingt, ihre Kosten zu senken, so kann dies jedoch durchaus zu einer Steigerung der Gesamtwohlfahrt führen (Bester 2003: 146).

Das am 1. Mai 2004 in Kraft getretene siebte Gesetz zur Änderung des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) sieht im §3 vor: Vereinbarungen von im Wettbewerb zueinander stehenden Unternehmen und Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen unter bestimmten Voraussetzungen zuzulassen. Ziel der Unternehmen und Unternehmensvereinigungen muss „die Rationalisierung wirtschaftlicher Vorgänge“ sein, was durch eine „zwischenbetriebliche Zusammenarbeit“ gelingt. Voraussetzungen sind: Dass der Wettbewerb nicht wesentlich beeinflusst und die Wettbewerbsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen verbessert wird. Dieser Paragraph ist auf die Kooperationen in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie anzuwenden. So ist es Ziel der Kooperationen, die Wettbewerbsfähigkeit der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller zu verbessern. Zudem erscheint es sinnvoll, gegen die Marktmacht der Einkaufsverbände eine Marktgegenmacht aufzubauen, damit mehr Wettbewerb entsteht. Deswegen steht rechtlich dem Aufbau von Kooperationen und Netzwerken nichts entgegen.

Damit die Wettbewerbsfähigkeit der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller gesteigert wird, ist es wichtig, neben der Realisierung von economies of scale, durch Kooperationen im Funktionsbereich Produktion, auch economies of scope in allen Funktionsbereichen zu erzielen. Die Realisierung von economies of scale und scope kann durch Kooperationen erreicht werden. Da nur wenige Kooperationen bestehen, ist nach den Ursachen für die Kooperationshemmnisse zu suchen. Erst nach Abbau der Kooperationshemmnisse kann es zu einer nachhaltigen Bildung von Kooperationen bis hin zu Netzwerken kommen.

Im folgenden Kapitel 4 werden in Abschnitt 4.1 die Modelle der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion und der flexiblen Spezialisierung vorgestellt, die zum Aufbau sowohl von Anbietermacht als auch von Nachfragemacht und darüber hinaus zu Effizienzeffekten führen. In Abschnitt 4.2 wird darauf folgend der von Nalebuff und Brandenburger (1996) entwickelte Coopetition-Ansatz vorgestellt, wodurch eine Strukturierung des Unternehmensumfeldes, genauer der Absatz- und Beschaffungsmärkte, ermöglicht wird und potenzielle Kooperationspartner identifiziert werden können. Generell ist nach Bühler und Jaeger (2002: 71) die optimale Verhaltensweise eines Unternehmens in einer auf oligopolistischen Marktstrukturen basierenden Situation abhängig von den Erwartungen bezüglich der Verhaltensweisen der anderen Unternehmen, die auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten aktiv sind. In Abschnitt 4.3 werden in Anlehnung an die Spieltheorie Verhaltensweisen skizziert, wie sich ein Un-

ternehmen in Kooperationen verhalten sollte, um zum einen nicht ausgenutzt zu werden und zum anderen möglichst erfolgreich zu sein. Schließlich werden in Abschnitt 4.4 Ideen für ein regionales Netzwerkmanagement am Beispiel der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie vorgestellt. Insbesondere durch die regional tätigen Institutionen ist der Aufbau von Kooperationen bis hin zu Netzwerken zu unterstützen.

Es wird im folgenden Kapitel 4 nicht auf gescheiterte Kooperationen und Netzwerke eingegangen, da nach Aussage der Experten bisher nur wenige Kooperationen und Netzwerke in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie initiiert worden seien. Zum anderen ist das Ziel dieser Arbeit Möglichkeiten aufzuzeigen, wie der Branchenkrise und damit zusammenhängend den Veränderungen im Unternehmensumfeld durch das Eingehen von Kooperationen bis hin zur Bildung ganzer Netzwerke in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie begegnet werden kann.

4. Kooperationshemmnisse, Kooperationsmodelle, Kooperationsentwicklung – Handlungsempfehlungen für die Möbelindustrie der Region Ostwestfalen-Lippe

In Kapitel 3 wurde die Bedeutung der vertikalen und horizontalen Kooperationen für die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller beschrieben und analysiert. Die Kooperationshäufigkeit ist als gering einzustufen, sie wird jedoch zukünftig als wichtig erachtet, um langfristig im Wettbewerb bestehen zu können. Aufgrund dessen werden im folgenden Kapitel die Gründe für die geringe Kooperationshäufigkeit näher analysiert und Handlungsempfehlungen gegeben. Ziel ist es, die Kooperationsbereitschaft der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller zu erhöhen, um langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, d. h. Wettbewerbsvorteile im Sinne der Allokations- und Innovationsfunktion des Wettbewerbs zu erlangen.

Eine unzureichende Wettbewerbsfähigkeit lässt sich auf eine mangelhafte Positionierung der am Wettbewerb Beteiligten zurückführen. Dabei sind die direkt am Wettbewerb beteiligten Unternehmen, aber auch die indirekt den Wettbewerb beeinflussenden regional tätigen Institutionen, wie z. B. Wirtschaftsförderungseinrichtungen, Forschungs- und Entwicklungsinstitutionen, Träger der Mitbestimmung und Bildungseinrichtungen, zu unterscheiden.

Durch Veränderungen im Sinne der Allokations- und Innovationsfunktion des Wettbewerbs kann die Wettbewerbsfähigkeit der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller erhöht werden. Delhaes und Fehl (1997: 2) führen dazu folgendes aus: „Wettbewerb hat es in der einen oder in der anderen Form immer mit dem Phänomen der Knappheit zu tun, gehe es nun um die Knappheit an Gütern, Faktoren oder gesellschaftlichen Positionen“. Zur Verringerung dieser Knappheit können zunächst die „vorhandenen Mittel auf der Basis gegebenen Wissens ‚zweckmäßiger‘ gegebenen Zielen und Wirtschaftssubjekten“ zugeordnet werden (Delhaes/Fehl 1997: 2). Insoweit wird die Allokationsfunktion des Wettbewerbs betrachtet. Speziell durch die effektivere Nutzung vorhandener Kooperationen kann es zu einer verbesserten Allokation der vorhandenen Mittel kommen. Die im folgenden Kapitel vorgeschlagenen Empfehlungen dienen dazu, die Allokation der Mittel zu verbessern, um die Wettbewerbsfähigkeit der Möbelhersteller in OWL zu erhöhen.

Weiterhin ist es nach Delhaes und Fehl (1997: 2) möglich: „die vorhandenen Mittel auf neue und überlegene Weise“ zu nutzen. Daher ist ebenfalls die Innovationsfunktio-

on des Wettbewerbs näher zu analysieren. Bei der Innovationsfunktion geht es um Produkt- und Prozessinnovationen. Letztere umfassen neben Veränderungen der Produktionsprozesse weitere organisatorische Veränderungen. Organisatorische Veränderungen können sowohl innerbetrieblich als auch über die Unternehmensgrenzen hinaus stattfinden. So kann die Umgestaltung des Unternehmensumfeldes, d. h. auf die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie bezogen: das Eingehen neuer Kooperationen und die Entwicklung von Netzwerken, als organisatorische Veränderung und damit als Prozessinnovation im Sinne der Innovationsfunktion des Wettbewerbs verstanden werden. Gleichzeitig führen das Entstehen neuer Kooperationen und die Entwicklung von Netzwerken zu weiteren Möglichkeiten, um eine bessere Allokation der vorhandenen Mittel zu gewährleisten. Es sind demzufolge die Allokations- und die Innovationsfunktion des Wettbewerbs zu analysieren, um Lösungen entwickeln zu können, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller erhöht werden kann. Die in Abschnitt 4.1 vorgestellten Modelle der flexiblen Spezialisierung und der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion können als Prozessinnovationen verstanden werden, die auf Kooperationen beruhen. Es ist daher sinnvoll, dass alle direkt und indirekt am Wettbewerb Beteiligten Kooperationen und letztlich auch Netzwerke in der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes fördern, um die Wettbewerbsfähigkeit der Branche zu erhöhen.

Der Innovationsbegriff beinhaltet neben der Prozessinnovation auch die Produktinnovation. Zu den Produktinnovationen ist auszuführen, dass es in vielen Branchen, so auch in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie, aufgrund kürzerer Produktlebenszyklen zu einem Produktinnovationswettbewerb gekommen ist. Bronder (1992: 95) führt den Begriff der „Zeitfalle“ im Innovationswettbewerb ein. So führen Verzögerungen bei der Produkteinführung zu erheblichen Ergebniseinbußen. Es ist demnach besonders wichtig, der Zeitfalle im Produktinnovationswettbewerb mit geeigneten Maßnahmen zu begegnen. Eine Möglichkeit ist in der Initiierung von Kooperationen zu sehen, da durch sie die Reaktionsgeschwindigkeiten der beteiligten Unternehmen erhöht werden können (Bronder 1992: 25). Ziel von Kooperationen ist es, neben den economies of scale (Größenvorteilen) auch die economies of scope (Verbundvorteile) zu verbessern. So können z. B. die zusammen gefassten Management-Skills der an der Kooperation Beteiligten genutzt werden, um auf die sich verändernden Marktbedingungen schneller zu reagieren.

Durch die Einbeziehung der Zeit wird nicht eine statische, sondern eine dynamische Betrachtung des Wettbewerbsprozesses vollzogen. Aufgrund der fortwährenden Weiterentwicklung des bestehenden Wissens und der Neuentwicklung von Wissen gibt es keine anhaltende optimale Allokation der Mittel. Daher wird keine statische gleichgewichtsorientierte, sondern eine dynamische prozessorientierte Betrachtung notwendig (Delhaes/Fehl 1997: 3).

Durch die EU-Osterweiterung und die darüber hinausgehende Öffnung der östlichen und fernöstlichen Märkte hat der Wettbewerb auf dem deutschen Möbelmarkt zugenommen. Es kam zu Veränderungen im Unternehmensumfeld der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller. Emery und Trist (1981: 253) bezeichnen dieses Unternehmensumfeld als „distributed reactive environment“. Es entstehen dynamische Veränderungsprozesse, auf die die Unternehmen flexibel und schnell zu reagieren haben. Durch den Ausbau und die Bildung von Kooperationen bis hin zu Netzwerken unter den Möbelherstellern, mit ihren Zulieferern und Abnehmern, aber auch mit den zuvor angesprochenen, regional tätigen Institutionen, kann auf die dynamischen Veränderungsprozesse flexibel und schnell reagiert werden.

In Abschnitt 4.1 werden neben den Modellen der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion und der flexiblen Spezialisierung die Vorteile von Kooperationen für die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller skizziert. Weiterhin wird die Bedeutung der strategischen Planung als Grundlage der Kooperations- und Netzwerkbildung erläutert. Um strategisch planen zu können, ist es wichtig, das eigene Unternehmensumfeld genau zu kennen. In Abschnitt 4.2 wird im Rahmen des von Nalebuff und Brandenburger (1996) entwickelten Coopetition-Ansatzes herausgearbeitet, dass Unternehmen ihr Unternehmensumfeld genau analysieren sollten, um ihre eigene Position im Wettbewerb bestimmen und Kooperationspartner identifizieren zu können. Dabei hilft die Entwicklung eines unternehmensspezifischen Wertenetzes, das zwischen Lieferanten und Kunden sowie zwischen Konkurrenten und Komplementoren unterscheidet. Der Begriff des Komplementors wird von Nalebuff und Brandenburger (1996: 18) eingeführt: „A player is your complementor if customers value your product more when they have the other player's product than when they have your product alone“. Außerdem werden die Elemente des Geschäftsspiels²⁴, also die Spieler, Mehrwerte,

²⁴ Da es sich um ein spieltheoretisches Konzept handelt, wird der Begriff „Geschäftsspiel“ verwandt. Die Spieltheorie findet Verwendung, da deren Konzepte große Erklärungskraft besitzen und die vielfachen im Wirtschaftsleben zu findenden interaktiven Entscheidungssituationen strukturieren und damit aufklären können (Nalebuff/Brandenburger 1996: 6).

Regeln, Taktiken und der Spielraum, erläutert und auf die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie bezogen.

In Abschnitt 4.3 wird der Frage nachgegangen, wie sich die einzelnen Kooperationspartner zu verhalten haben, damit sie in einer Kooperation möglichst erfolgreich sind und nicht von ihren Partnern ausgenutzt werden. Zur Strukturierung wird die Spieltheorie herangezogen und die erfolgreiche TIT-FOR-TAT-Strategie vorgestellt. Dabei werden Gründe ersichtlich, warum die Kooperationshäufigkeit unter den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern so gering ist. Des Weiteren werden Handlungsempfehlungen gegeben, wie die regional tätigen Institutionen kooperationsfördernd einwirken und wie sich die Unternehmen in Kooperationen erfolgreich verhalten können.

In Abschnitt 4.4 werden, aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen, Vorschläge für ein regionales Netzwerkmanagement gemacht. Es wird in Anlehnung an Gersmeyer (2004) ein Handlungs- und Steuerungskonzept für eine netzwerkorientierte Standortpolitik am Beispiel der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie entwickelt. Außerdem werden Maßnahmen formuliert, die den Abbau von Kooperationshemmnissen ermöglichen und dadurch die Netzbildung unterstützen. Es ist Aufgabe der regional tätigen Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers und der staatlichen Institutionen, diese Maßnahmen in Kooperation mit den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern umzusetzen.

4.1 Entwicklung von Kooperationen aufgrund eines veränderten Unternehmensumfeldes

Im Abschnitt 4.1 wird der Frage nachgegangen, unter welchen Bedingungen Kooperationen eingegangen werden und welcher Art sie sein können. Es wird die Bedeutung der strategischen Planung für die Entwicklung von Kooperationen verdeutlicht. Weiterhin werden die Vorteile von Kooperationen skizziert und die mehrbetriebliche arbeitsteilige Massenproduktion sowie die flexible Spezialisierung vorgestellt.

4.1.1 Strategische Planung

Da die Betriebsstrukturen und Betriebsmittel vor allem in den Jahren 2001 und 2002 vermutlich nicht den weiter schrumpfenden Beschäftigtenzahlen angepasst werden konnten, sind die Funktionsbereiche Einkauf, Produktion, Vertrieb sowie Aus- und Weiterbildung den Veränderungen im Unternehmensumfeld anzupassen. Da weiterhin im Funktionsbereich Produktion oder in Teilbereichen des Funktionsbereichs Produk-

tion aufgrund von Umsatzrückgängen nicht mehr zu minimalen langfristigen Durchschnittskosten produziert werden kann, sind die Funktionsbereiche Einkauf, Vertrieb, und Aus- und Weiterbildung dem geringeren Output anzupassen.

Wann realisiert ein ostwestfälisch-lippischer Möbelhersteller in den Funktionsteilbereichen oder im gesamten Funktionsbereich Produktion minimale langfristige Durchschnittskosten bzw. wann erreicht er seine mindestopoptimale Betriebsgröße? Die mindestopoptimale Betriebsgröße ist gekennzeichnet durch minimale langfristige Durchschnittskosten in Funktionsteilbereichen oder im gesamten Funktionsbereich Produktion. Es sind verschiedene Phasen zu unterscheiden, die durch ein bestimmtes Verhalten der Unternehmen gekennzeichnet sind:

- a) Wachstumsphasen: In Wachstumsphasen erreichen oder überschreiten die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller in der Regel ihre mindestopoptimale Betriebsgröße, da in diesen Phasen die Nachfrage nach Endprodukten, Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen zunimmt. Die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller sehen sich vermutlich deswegen in Wachstumsphasen oft nur begrenzt einem erhöhten Handlungs- und Veränderungsbedarf ausgesetzt.
- b) Sättigungs-, Rezessions- und Stagnationsphasen: In Phasen der Sättigung, Rezession und Stagnation unterschreiten die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller dagegen ihre mindestopoptimale Betriebsgröße, geraten unter Kostendruck und es entsteht ein erhöhter Handlungs- und Veränderungsbedarf.

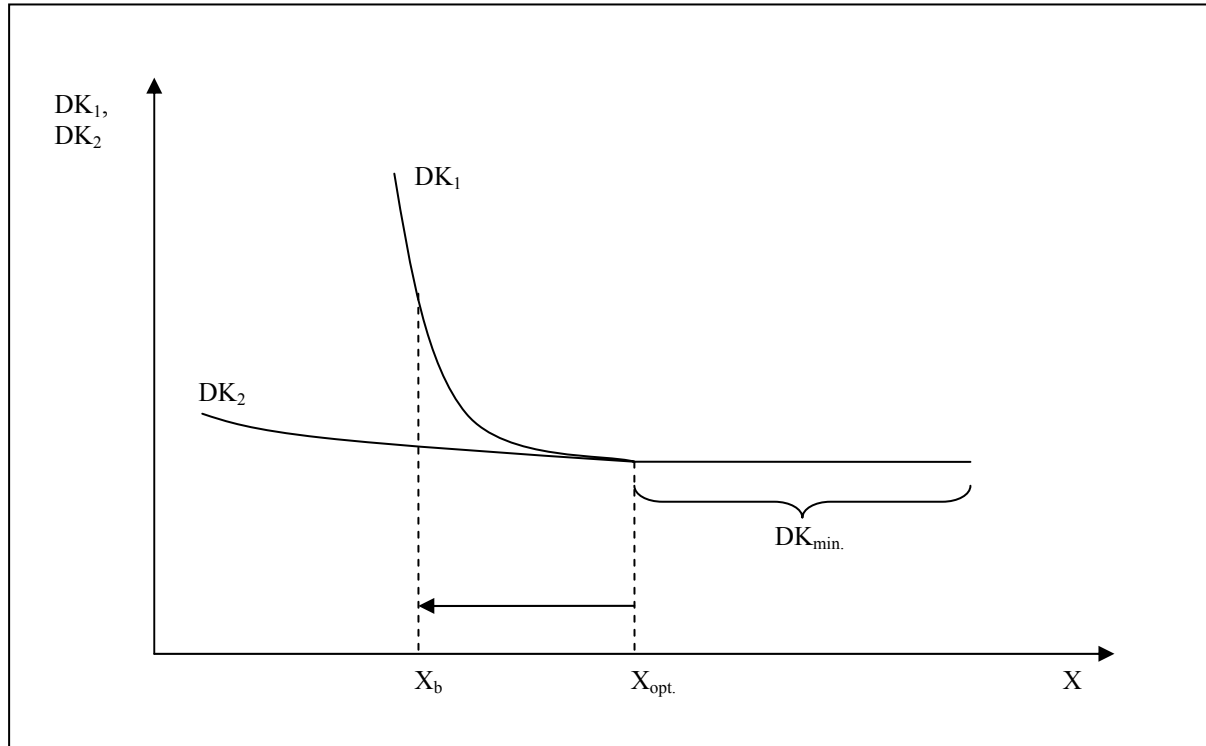
Insbesondere in Sättigungs-, Rezessions- und Stagnationsphasen ist die strategische Planung der Unternehmen von Bedeutung, um auf das Unterschreiten der mindestopoptimalen Betriebsgröße reagieren zu können. In Anlehnung an Füglistaller und Halter (2002: 373) wird unter strategischer Planung die aktive Weiterentwicklung der Betriebsstrukturen und Betriebsmittel an das sich verändernde Unternehmensumfeld verstanden. Pleitner (1995: 146) versteht unter strategischer Führung bzw. Planung die Formulierung von Steuerungsmechanismen zur langfristigen Weiterentwicklung des Unternehmens in Form einer Gesamtkonzeption. Die strategische Gesamtkonzeption beinhaltet Grund- und Teilstrategien für die verschiedenen Funktionsbereiche eines Unternehmens.

Auf das Unterschreiten der mindestopimalen Betriebsgröße in Phasen der Sättigung, Rezession und Stagnation reagieren die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller aufgrund unterschiedlicher strategischer Planungen auf zwei Arten.

- a) Wird strategisch geplant, so erfolgt eine langfristige, die Flexibilität erhaltende Anpassung der Betriebsstrukturen und Betriebsmittel an das sich wandelnde Unternehmensumfeld.
- b) Wird unzureichend strategisch geplant, so beschränkt sich der Planungshorizont auf einen sehr kurzen Zeitraum. Das sich wandelnde Unternehmensumfeld wird nicht umfassend analysiert und dies führt schließlich zu einer unzureichenden Anpassung der Betriebsstrukturen und Betriebsmittel an das Unternehmensumfeld.

Wird strategisch geplant, so werden unproduktive Funktions- oder Funktionsteilbereiche identifiziert und entweder Bedarfe im Unternehmen gebündelt oder ausgelagert und Produkte, Zwischenprodukte und Dienstleistungen extern eingekauft. Dabei ist zu berücksichtigen, dass ein langfristiges Unterschreiten der mindestopimalen Betriebsgröße Voraussetzung für eine Anpassung ist. Die Kontrollmöglichkeiten beim externen Bezug sind allerdings beschränkt. Kinkel und Lay (1998: 11) weisen darauf hin, dass in Unternehmen mit höheren Fertigungstiefen in der Regel höhere Umsatzrenditen erzielt werden als in denjenigen mit einer geringen Fertigungstiefe. Zwar würden die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller nach Aussage der Experten oftmals noch hohe Fertigungstiefen besitzen, doch wird vermutlich die mindestopimale Betriebsgröße im Funktionsbereich Produktion oder in Teilen des Funktionsbereichs Produktion aufgrund der Umsatzrückgänge der vergangenen Jahre und der unzureichenden Anpassung an das sich wandelnde Unternehmensumfeld in der Regel nicht erreicht.

Abbildung 1: Die mindestoptimale Betriebsgröße



Quelle: Eigener Entwurf

In Abbildung 1 werden zwei L-förmige Verläufe der langfristigen Durchschnittskosten²⁵ (DK) des Funktionsbereichs Produktion oder eines Teilbereichs (z. B. einer Maschine) des Funktionsbereichs Produktion dargestellt. Alle anderen Funktionsbereiche sind dem Output (X) des Funktionsbereichs Produktion anzupassen. Die Kurvenverläufe setzen nach Silberston (1972: 369) die Durchschnittskosten ins Verhältnis zum jeweiligen Output. Economies of scale (Größenvorteile) sind gegeben, wenn bei zunehmendem Output die Durchschnittskosten fallen. Die mindestoptimale Betriebsgröße ($X_{opt.}$) wird dort erreicht, wo die langfristigen Durchschnittskosten nicht weiter fallen und bei weiter zunehmendem Output konstant bleiben. In diesem Punkt, der so genannten Zielausbringungsmenge, beginnt der Bereich der minimalen langfristigen Durchschnittskosten ($DK_{min.}$). Es gibt nach Bühler und Jaeger (2002: 19f) verschiedene Gründe für economies of scale: technische Größenvorteile, Risikostreuung, Fixkostenvorteile, Spezialisierungsvorteile und Vorteile der Arbeitsteilung. Technische Größenvorteile können durch die Veränderung der technischen bzw. physikalischen Rahmenbedingungen erzielt werden. Größere Outputmengen können mit kostengünstigeren Produktionsmethoden hergestellt werden. Eine Risikostreuung ist bei einer größeren Outputmenge gegeben, da sich durch eine größere Outputmenge die

²⁵ Das Niveau der langfristigen Durchschnittskosten ist regionsabhängig. Es wird zwischen den Ländern Westeuropas und den Ländern Osteuropas sowie Asiens erhebliche Niveauunterschiede geben.

Risiken auf der Produktions- und Absatzseite besser einschätzen lassen. Je größer die zu produzierende Outputmenge ist, desto mehr substitutive Produktionsfaktoren (z. B. Maschinen der gleichen Produktionsstufe) können eingesetzt werden, sodass ein Produktionsausfall leichter ausgeglichen werden kann. Falls die Outputmenge z. B. auf voneinander unabhängigen Märkten abgesetzt wird, führt dies zu einer Risikostreuung auf der Absatzseite. Fixkostenvorteile bestehen bei zunehmender Unternehmensgröße, da die Kosten der nicht unmittelbar produzierenden Unternehmensbereiche nun auf eine größere Outputmenge verteilt werden können. Schließlich entstehen Spezialisierungsvorteile und Vorteile aus Arbeitsteilung dann, wenn aufgrund eines größer werdenden Outputs und der daraus resultierenden differenzierten Einsatzmöglichkeiten die Produktionsfaktoren den spezifischen Anforderungen besser angepasst werden können.

Aufgrund der EU-Osterweiterung, der darüber hinausgehenden Öffnung der östlichen und fernöstlichen Märkte und des sich dadurch verschärfenden Wettbewerbs können die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller vermutlich nicht mehr im Bereich der minimalen Durchschnittskosten produzieren. Sie produzieren links von der mindestopimalen Betriebsgröße zu höheren Kosten pro Outputeinheit und sind deswegen vermutlich nicht mehr wettbewerbsfähig. Alle anderen Funktionsbereiche belasten die Möbelhersteller nun aufgrund ihrer auf den ursprünglichen Output angepassten Größe durch höhere Fixkosten pro Outputeinheit. Es hat daher ein Prozess des Umdenkens einzusetzen, wie die mindestopimale Betriebsgröße wieder erreicht bzw. überschritten werden kann. Für den Fall, dass die langfristige Durchschnittskostenkurve (DK_2) des einzelnen Möbelherstellers relativ flach verläuft und der Unterschied zwischen den Kosten pro Stück im Bereich der minimalen langfristigen Durchschnittskosten und dem Bereich links von der mindestopimalen Betriebsgröße gering ist, führt ein Erreichen der mindestopimalen Betriebsgröße nicht zu einer erheblichen Kostenreduktion pro Stück und damit nicht zu einer erheblichen Erhöhung der economies of scale. Allerdings kann aufgrund der vorherrschenden Branchenkrise in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie davon ausgegangen werden, dass die Durchschnittskostenkurven der Möbelhersteller gemäß DK_1 verlaufen. Wie bereits in Abschnitt 3.4 ausgeführt, hätten sich nach Aussage der Experten die Möbelhersteller, durch die beginnenden Veränderungen des Unternehmensumfeldes Ende der 1980er Anfang der 1990er Jahre, auf die Produktion großer Losgrößen ausgerichtet, um den Lohnkostenanteil an den Gesamtkosten zu senken. Da sie in den darauf folgenden Jahren allerdings nicht mehr die geplanten großen Losgrößen absetzen konnten und nun dazu gezwungen wa-

ren, eine breitere Modellpalette zu produzieren, stiegen die Rüstkosten und damit der Lohnkostenanteil an den Gesamtkosten; die Arbeitsproduktivität ging zurück. Deswegen kann ein Verlauf der Durchschnittskostenkurve gemäß DK_1 angenommen werden.

Eine Möglichkeit zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit besteht in jedem Fall im Eingehen von Kooperationen, um bei einer suboptimalen Nutzung von Funktionsteilbereichen des Funktionsbereichs Produktion oder des gesamten Funktionsbereichs Produktion durch Bündelung der nachgefragten Mengen die mindestoptimalen Betriebsgrößen wieder zu erreichen. Eine Zusammenlegung ist insbesondere dann sinnvoll, wenn davon ausgegangen werden kann, dass langfristig ein Erreichen der mindestoptimalen Betriebsgröße des jeweils einzelnen ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellers selbstständig nicht möglich ist.

Allerdings können durch Kooperationen nicht nur economies of scale verbessert werden sondern auch economies of scope (Verbundvorteile). Economies of scope entstehen nach Nichols (1989: 2), falls die Kosten für die Produktion und den Verkauf verschiedener Produkte eines Unternehmens geringer sind, als es der Fall ist, wenn die verschiedenen Produkte jeweils separat produziert und verkauft worden wären. Economies of scope können daher durch die Produktion und den Verkauf heterogener Produkte erzielt werden. So können nach Nichols (1989: 3) Überschusskapazitäten in der Produktion genutzt werden, um ein weiteres Produkt bzw. weitere Produkte herzustellen. Ein Markenname kann nicht nur für den Verkauf eines Produktes, sondern z. B. für mehrere Produkte in Form einer Produktlinie bzw. für Systemangebote verwendet werden. Die Vertriebsstrukturen können für den Verkauf mehrerer Produkte genutzt werden, wie es z. B. im Fallbeispiel ZiMit verdeutlicht wurde. Der Einkauf kann zentralisiert werden, sodass nicht nur für ein Produkt, sondern für die Herstellung einer Vielzahl von Produkten zentral eingekauft wird (siehe Fallbeispiel EKM). Außerdem können die Fähigkeiten des Managements für mehrere Produktlinien bzw. Systemangebote genutzt werden. So kann das vorhandene Wissen im Bereich der Forschung und Entwicklung für mehrere Produkte, Produktlinien, Systemangebote und damit zusammenhängende Aktivitäten verwendet werden. Als ein Ergebnis einer durchgeführten Untersuchung formuliert Nichols (1989: 9), dass es in Mehrproduktbetrieben leichter ist, die Fähigkeiten der Arbeitskräfte effektiv zu nutzen als das physische Kapital in Form von Maschinen.

Alles in allem sollte in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie versucht werden, durch Kooperationen die mindestoptimale Betriebsgröße wieder zu erreichen. Ziel der in Abschnitt 4.1.3 vorgestellten Modelle der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion und der flexiblen Spezialisierung ist es zum einen, die mindestoptimale Betriebsgröße im Funktionsbereich Produktion der Unternehmen wieder zu erreichen. Zum anderen ist die Nutzung der beschriebenen und weiterer economies of scope von Bedeutung, die insbesondere aufgrund der Konzentration der Möbelhersteller in OWL durch Kooperationen erschließbar sind. Daher zielen beide Modelle auf eine effektivere Nutzung der economies of scale und economies of scope ab.

Die Verlagerung von Funktions- und Funktionsteilbereichen in andere Unternehmen und die Eingliederung von Funktions- und Funktionsteilbereichen anderer Unternehmen in das eigene Unternehmen kann zu einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität führen. Die betreffenden ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller behalten dabei genau die Funktions- oder Funktionsteilbereiche, in denen ihre Kernkompetenzen liegen. Das sind diejenigen Bereiche, in denen sie unternehmensspezifisches Know-how besitzen. Ziel dieser wechselseitigen Verlagerungen ist es, in den jeweiligen Funktions- und Funktionsteilbereichen, in denen sie unternehmensspezifisches Know-how besitzen, economies of scale und economies of scope zu realisieren.

Jedes verlagernde Unternehmen verringert zwar durch Auslagerungen seine Kosten, erhöht allerdings die Abhängigkeit von seinen Partnern. Dies führt, im Gegensatz zur Eigenfertigung, zu erhöhten Risiken. Zu beachten ist allerdings, dass sich die beschriebene kooperative Verlagerung und Eingliederung vom rein externen Bezug durch Möglichkeiten der größeren Einflussnahme für die verlagernden Unternehmen unterscheidet.

Grundlegende Voraussetzung für funktionsfähige Kooperationen ist eine strategische Planung der beteiligten Unternehmen, da ansonsten in den Funktions- und Funktionsteilbereichen der Möbelhersteller Möglichkeiten zur Erzielung von economies of scale und economies of scope nur unzureichend erkannt und deswegen Kooperationspotenziale nur schwer identifiziert werden können. Folgt man einer in der Schweiz unter mittelständischen Unternehmen durchgeführten Befragung, so konnten nur ca. 14 Prozent der mittelständischen Unternehmen als strategisch ausgerichtet eingestuft werden (Pleitner 1995: 154). Rautenstrauch, Müller und Kurzich (2003) führten unter den klein- bis mittelständischen Unternehmen Ostwestfalen-Lippes eine Befragung hin-

sichtlich der Verwendung verschiedener Controlling Instrumente durch. Dabei wurde zwischen strategischem Controlling²⁶ und operativem Controlling²⁷ unterschieden. 15,2 Prozent der befragten Unternehmen stammten aus der Möbelindustrie.

Als Ergebnis der Untersuchung von Rautenstrauch, Müller und Kurzich (2003: 4-12) kann zusammenfassend festgehalten werden:

Strategisches Controlling:

- Mehr als jedes zweite Unternehmen besitzt kein strategisches Leitbild oder eine Unternehmensvision.
- Mehr als 40 Prozent der Unternehmen verfügen über keine Gesamtunternehmensstrategie.
- Knapp 12 Prozent der Unternehmen besitzen keine Strategie, d. h. sie führen keine strategische Planung durch.

Operatives Controlling

- Absatz bzw. Umsatz sind für die Unternehmensplanung hauptsächlich maßgebend. Mehr als 75 Prozent führen eine Jahresplanung bzw. Budgetierung durch und ebenfalls mehr als 75 Prozent eine Absatz- und Umsatzplanung.
- Mehr als 70 Prozent der Unternehmen führen eine Investitionsplanung durch, wobei nur knapp 20 Prozent für einen längeren Zeitraum (mehr als ein Jahr) planen.
- Knapp 70 Prozent der Unternehmen besitzen eine Liquiditäts- und Finanzplanung.

Dass bei klein- und mittelständischen Unternehmen oftmals nur operative Analyseinstrumente bzw. ein operatives Controlling zur Beurteilung der eigenen Lage zur Anwendung kommen, ist auch Ergebnis einer Umfrage der TU Chemnitz unter 450 Geschäftsführern klein- bis mittelständischer Unternehmen. Interessant ist, dass die Markt- und Technologieführer zwar zu einem gleichen Prozentsatz wie die Gesamtheit

²⁶ „Strategisches Controlling bezeichnet das systematische Erkennen künftiger Chancen und Risiken mit dem Ziel, Erfolgspotenziale aufzubauen bzw. zu sichern“ (Rautenstrauch/Müller/Kurzich 2003: 4).

²⁷ „Das operative Controlling befasst sich mit der Umsetzung der strategischen Entscheidung. Es legt Maßnahmen für bestehende Tätigkeitsfelder fest, konkretisiert diese Maßnahmen und setzt sie in monetäre Zielgrößen um“ (Rautenstrauch/Müller/Kurzich 2003: 6). In der Tendenz ist das Controlling der mittelständischen ostwestfälisch-lippischen Unternehmen typisch für den deutschen Mittelstand „eher operativ ausgerichtet und seine zentrale Stellgröße ist der Absatz bzw. Umsatz des Unternehmens“ (Rautenstrauch/Müller/Kurzich 2003: 12).

aller befragten Unternehmen operative Analyseinstrumente einsetzen, zu einem höheren Prozentsatz allerdings strategische Analyseinstrumente (Zanger 2002: 433f).

Insgesamt werden allerdings derartige Controllinginstrumente und die noch folgenden Handlungsempfehlungen zur Verbesserung der strategischen Planung nur dann wirkungsvoll eingesetzt, wenn ein dafür förderliches Unternehmensumfeld besteht (Welter 2003: 241). Deswegen werden in Abschnitt 4.4 Handlungsempfehlungen unter anderem zur Verbesserung des Unternehmensumfeldes gegeben.

In den klein- und mittelständischen Unternehmen, so vermutlich auch in den Unternehmen der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie, sind es vor allem die Know-how-Defizite der Unternehmer bzw. Geschäftsführer oder der Beschäftigten, welche die strategische Planung hemmen (Welter 2003: 238).

Welter (2003: 240f) schlägt deswegen vor:

- Die kreativen Potenziale der Beschäftigten sind effektiver zu nutzen. Sie sind in die Strategieentwicklung mit einzubeziehen. So ist z. B. ein Qualitätsmanagementsystem zu implementieren, welches die Beschäftigten motiviert, die Marktstellung sichert sowie interne Abläufe transparenter macht.
- Es ist eine Verstärkung der Kunden- und Serviceorientierung bis hin zur kooperativen Entwicklung von Systemangeboten vorzunehmen, worauf in Abschnitt 4.1.3 näher eingegangen wird.
- Es sind neue Technologien zur Vereinfachung innerbetrieblicher bzw. kooperativer Prozesse oder zur besseren Marktbearbeitung einzusetzen.

Einer Befragung²⁸ von Dibbern (2002: 195) folgend ist der Einsatz von Netzwerkcontrollinginstrumenten von großer Bedeutung, um den im Mittelstand vorhandenen Kooperationshemmnissen entgegenzuwirken. Bezogen auf die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie ist vor allem die Einführung strategischer Controllinginstrumente sinnvoll, um die strategische Planung der Möbelhersteller zu verbessern und damit die Identifizierung von Kooperationspotenzialen zu ermöglichen.

Daher belastet eine fehlende oder unzureichende strategische Planung die betriebswirtschaftlichen Entscheidungen und Maßnahmen. Sie erhöht das Risiko von Fehlentscheidungen aufgrund von Unsicherheiten. Es werden kurzfristige betriebswirtschaftli-

²⁸ Dibbern befragte 33 „mittelstands- und themenversierte Experten“ aus privatwirtschaftlichen oder öffentlichen Beratungs- und Förderinstitutionen sowohl in persönlichen Interviews als auch mittels Fragebögen.

che Entscheidungen getroffen, die sich in unzureichenden strukturellen Änderungen der Funktions- und Funktionsteilbereiche äußern. „Der kurzen Periode liegt, so könnte man es ausdrücken, der Gedanke zugrunde, daß sich ein Betrieb an Änderungen seiner Beschäftigung ohne eine Änderung der Betriebsgröße anpasst“ (Gutenberg 1983: 421). Die mindestoptimale Betriebsgröße wird durch den Beschäftigtenabbau unterschritten. Die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller behalten vermutlich die bestehenden Betriebsstrukturen weitgehend bei. Weiterhin werden die Betriebsmittel in den Funktions- und Funktionsteilbereichen vermutlich nur suboptimal den geringeren Beschäftigtenzahlen angepasst, da sie davon ausgehen, in zukünftigen Wachstumsphasen die mindestoptimalen Betriebsgrößen wieder erreichen zu können.

Durch die EU-Osterweiterung und die darüber hinausgehende Öffnung der östlichen und fernöstlichen Märkte erhöht sich der Wettbewerbsdruck. Die Realisierung der mindestoptimalen Betriebsgröße wird deswegen auch zukünftig in der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes erschwert. Aufgrund der beschriebenen suboptimalen Nutzung der Betriebsstrukturen und Betriebsmittel ist es den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern nicht oder nur unzureichend möglich, die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen durch Innovationen zu verbessern, die sich am Unternehmensumfeld orientieren. Eine den Umfeldbedingungen angepasste entscheidende Erhöhung der Arbeitsproduktivität kann deswegen nicht erreicht werden. Langfristig droht das Ausscheiden aus dem Markt.

4.1.2 Vorteile von Kooperationen

Wenn die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller strategisch planen und darauf aufbauend Kooperationen eingehen, bedeutet dies für die einzelnen Funktionsbereiche Folgendes:

- Einkauf: Bündelung der Einkäufe standardisierter oder standardisierungsfähiger Zwischenprodukte, Dienstleistungen und Maschinen. Ein zentralisierter Einkauf für mehrere ostwestfälisch-lippische Möbelhersteller.
- Produktion: Konzentration der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller auf ihre Kernkompetenzen und Auslagerung suboptimal ausgelasteter Randbereiche.

- Vertrieb: Gemeinsame Marktbearbeitung durch Ansprache substitutiver oder komplementärer Zielgruppen in nicht oder wenig umkämpften Märkten bzw. Schaffung neuer Märkte durch die Entwicklung individueller Möbel²⁹ und von Systemangeboten.
- Aus- und Weiterbildung: Gemeinsame Aus- und Weiterbildung bei ähnlichen Zielen und Inhalten anfangs in unsensiblen Funktionsbereichen, später nach Aufbau von Vertrauen auch in sensiblen Funktionsbereichen³⁰.

Durch die beschriebenen Maßnahmen können die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller ihre Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Neben funktionsbereichsbezogenen Vorteilen können die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller auch Vorteile nutzen, die auf alle Funktionsbereiche zutreffen:

- Kostenreduktion,
- Risikoreduktion,
- Profilbildung und Imageaufbau,
- Aufbau von Anbietermacht und Nachfragemacht,
- umfassende Mitarbeiterqualifizierung,
- Erhöhung der Markttransparenz,
- Verbesserung des Informations- und Wissenstransfers,
- economies of scale (Größenvorteile),
- economies of scope (Verbundvorteile),
- Erhöhung des Know-hows in den Kernbereichen,
- Erhöhung der Flexibilität
- Produktivitätssteigerungen.

Der ostwestfälisch-lippische Möbelhersteller wird durch die Konzentration auf seine Kernbereiche zu einem Spezialisten in der Zulieferung oder in der Endprodukterstellung. Dies geschieht, da er für einen oder wenige Produktionsschritte verantwortlich ist und damit zu einem Zulieferer für Möbelteile wird, die von den Zulieferern produzierten Möbelteile zu einem Möbel zusammenstellt und vermarktet oder zu einem für

²⁹ Mit individuellen Möbeln sind Möbel gemeint, die den Kundenwünschen angepasst sind. Im günstigsten Fall kann der Kunde entscheiden, wie das Möbel auszusehen hat. Individuelle Möbel sind den Kundenwünschen angepasste Unikate. Dies kann durchaus als die Entwicklung eines neuen Marktes angesehen werden.

³⁰ In den sensiblen Funktionsbereichen eines Unternehmens befindet sich das unternehmensspezifische Know-how, welches den jeweiligen Wettbewerbsvorteil ausmacht.

mehrere Möbelhersteller zentral vermarktenden Unternehmen wird. Diese Entwicklung erfordert eine hohe Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft der meist regionalen, teilweise auch überregionalen Partner. In den Kooperationen werden aufgrund der Spezialisierung und notwendigen Flexibilisierung entweder kleine Losgrößen bis hin zu einer Losgröße von eins oder große Losgrößen produziert. Generell ist eine derartige Entwicklung in Form einer Spezialisierung vor allem in Regionen möglich, die eine hohe Konzentration von Herstellern komplementärer und substitutiver Produkte, Zwischenprodukte, Maschinen und Dienstleistungen aufweisen, welche horizontal oder vertikal in Beziehung zueinander stehen, so wie es in der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes der Fall ist.

Die Experten bestätigten, dass in der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes zumindest noch in den 1990er Jahren hauptsächlich Fließproduktion vorherrschte, um große Stückzahlen bei niedrigen Kosten produzieren zu können. Es kann also durchaus angenommen werden, dass in der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes hauptsächlich in Form einer klassischen Massenproduktion produziert wurde, die einen großen und stabilen Absatzmarkt erfordert.

Hennig und Pekruhl (1991: 3) weisen für die Investitionsgüterindustrie darauf hin, dass die Bedeutung von klassischen Massenprodukten zukünftig weiter abnehmen werde, da durch die sich schnell wandelnden Konsumentenpräferenzen die Produktvielfalt zunimmt und die Produktlebenszyklen kürzer werden. Daraus folgt, dass die Bedeutung der economies of scale, also die Verringerung der Durchschnittskosten pro Stück bei zunehmender Stückzahl, abnimmt. Die Bedeutung der economies of scope nimmt dagegen zu, da es vorteilhafter ist, zwei oder mehrere Produkte in Kooperation zu produzieren, als es der Fall wäre, wenn diese Güter jeweils alleine produziert würden (Nichols 1989: 2). Die von ihnen für die Investitionsgüterindustrie prognostizierte Entwicklung lässt sich teilweise auf die Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes übertragen. Das individuelle Möbel wird zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen, wobei im Gegensatz zur Investitionsgüterindustrie in einer Massenproduktion hergestellte Möbel ebenfalls weiter nachgefragt werden, die jedoch bereits heute den Experten zufolge zu großen Teilen aus Billiglohnländern importiert würden.

Es ist zu prüfen, inwieweit es den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern möglich ist, durch eine umfassende Reorganisation der Betriebsstrukturen und eine neue Strategiebildung, so genannte individuelle Möbel in Losgrößen bis hin zu Losgrößen von

eins oder Massenprodukte jeweils wettbewerbsfähig zu produzieren. In den folgenden Abschnitten werden die Modelle der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion und der flexiblen Spezialisierung, bezogen auf die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie, entwickelt. Beide Modelle basieren auf Kooperationen der zumeist in OWL ansässigen Möbelhersteller und ihrer Zulieferer. Ziel ist, dass jedes an der Kooperation beteiligte Unternehmen in seinen Funktions- und Funktionsteilbereichen economies of scale und economies of scope erzielt und dadurch wettbewerbsfähig wird und auch bleibt.

4.1.3 Änderung der Produktionsformen

Piore und Sabel (1985: 11) führen aus, dass die klassische Massenproduktion an ihre Grenzen gestoßen sei. Die klassische Massenproduktion beruht auf dem speziellen Einsatz von Maschinen und Arbeitskräften (Piore/Sabel 1985: 12). Unter Massenproduktion verstehen sie den Einsatz von spezialisierten, produktspezifischen Maschinen und von in der Regel gering qualifizierten Arbeitskräften zur Produktion standardisierter Produkte (Piore/Sabel 1985: 11). Dabei handelt es sich um Einzweck- bzw. Spezialmaschinen, die auf einen hohen Output ausgelegt sind (Beckenbach/Roback/van Treck 1988: 55). Die Einführung dieser Produktionsform führte nach Piore und Sabel (1985: 12) zu „Perioden der Expansion, die sich schließlich in Krisen kumulieren, welche die Grenzen der bestehenden institutionellen Arrangements sichtbar machen“. Piore und Sabel (1985: 12) führen die Entwicklung dieser Krisen im Wesentlichen auf zwei Gründe zurück.

Erstens haben es die bestehenden Institutionen, vor allem die staatlichen Institutionen, welche die Umfeldbedingungen mitgestalten, nicht erreicht, einen „angemessenen Ausgleich zwischen Produktion und Konsumtion herzustellen“ (Piore/Sabel 1985: 12). So ist die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie vermutlich nicht mehr in der Lage, die Wünsche der Kunden optimal zu erfüllen. Diese Entwicklung konnte von den Institutionen durch lenkende Maßnahmen nicht verhindert werden. Es handelt sich bei diesen Maßnahmen um solche, die das Unternehmensumfeld betreffen. Diese Maßnahmen dienen dazu, die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller bei der Anpassung an die sich verändernden Wettbewerbsbedingungen zu unterstützen, da sie bei gegebener Ressourcenausstattung, den individuellen strategischen Unternehmensausrichtungen und den Umfeldbedingungen im Vergleich zu den Möbelherstellern aus Billiglohnländern vermutlich langfristig nicht mehr wettbewerbsfähig sein werden. Unter den gegebenen Voraussetzungen wäre die Implementierung einer in den folgenden

Abschnitten erläuterten mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion und flexiblen Spezialisierung sinnvoll. Um dies erreichen zu können, sind von Seiten der Institutionen unterstützende Maßnahmen durchzuführen, um Produktion und Konsumtion langfristig wieder anzugleichen. Es handelt sich dabei um den von Piore und Sabel (1985: 12) beschriebenen Regulationsmechanismus.

Delhaes und Fehl (1997: 7) führen aus, dass die wettbewerblichen Regeln den Wettbewerbsprozess mitbestimmen. Das vorgegebene Regelsystem³¹ bzw. der von Piore und Sabel (1985: 12) beschriebene Regulationsmechanismus bestimmen den Ablauf des Wettbewerbsprozesses. Institutionen erstellen und verändern das Regelsystem, wodurch das Verhalten der Wirtschaftsubjekte beeinflusst wird. Es ist daher Aufgabe der Institutionen, das Regelsystem derart zu verändern, dass Produktion und Konsumtion langfristig angeglichen werden können. Diese Veränderung kann durch verschiedene Maßnahmen gelingen, die in Abschnitt 4.4 zumindest in Ansätzen erläutert werden. Die so genannte „Schumpeter-Dynamik des Vorstoßens von Pionierunternehmen und des Nachstoßens von Imitatoren“ ist von den Institutionen, in Form eines angepassten Regelsystems, zu unterstützen (Delhaes/Fehl 1997: 8). Bezogen auf die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie bedeutet dies, dass Kooperationen durch ein sie förderndes Regelsystem unterstützt werden sollten, da sich Unternehmen, die sich in Kooperationen engagieren, durchaus im Sinne des Schumpeterschen Pionierunternehmers verhalten. Sie versuchen die vorhandenen „Produktionsmittel anders, zweckmäßiger, vorteilhafter“ zu verwenden und dadurch den veränderten Bedingungen des Unternehmensumfeldes anzupassen, die sich aufgrund der EU-Osterweiterung und der darüber hinausgehenden Öffnung der östlichen und fernöstlichen Märkte ergeben haben (Schumpeter 1997: 212). Kooperation ist als Innovation zu verstehen und darüber hinaus entstehen innerhalb von Kooperationen Innovationen. In einem funktionierenden Markt müssen ebenfalls Imitatoren vorhanden sein, die das entstandene Wissen verbreiten. Durch Innovation wird neues Wissen entwickelt und durch Imitation verbreitet, wodurch Wettbewerbsvorteile für alle Beteiligten entstehen können. In OWL können Innovationen aufgrund der Agglomeration von Möbelherstellern und ihren Zulieferern schnell entwickelt und verbreitet werden. Audretsch (1998: 26) führt hier-

³¹ Als Regelsystem bezeichnen Delhaes und Fehl (1997: 6) in Anlehnung an Hayek ein System von „allgemeinen, abstrakten und für unbestimmte Zeit gültigen Regeln“, in welchem die Wettbewerbsprozesse ablaufen. Piore und Sabel (1985: 12) verwenden den Begriff Regulationsmechanismus und definieren diesen als institutionelle Kreisläufe zur Verbindung von Konsumtion und Produktion. Sowohl das Regelsystem als auch der Regulationsmechanismus bestimmen die Umfeldbedingungen des Wettbewerbs.

zu aus, dass die Entwicklung von Innovationen, die auf tacit knowledge³² basieren, nicht über eine große Entfernung transferiert werden können. Die Verbreitung derartigen Wissens ist räumlich begrenzt.

Zweitens führen Piore und Sabel (1985: 13) als Grenze für die Massenproduktion an, dass die Wahl der Technologie von der Struktur der Produktmärkte abhängt. Die Struktur der Produktmärkte ist wiederum abhängig von „den politischen Umständen“. Die „politischen Umstände“ beeinflussen die Eigentumsrechte und die Vermögensverteilung. Bezogen auf die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie bedeutet dies, dass aufgrund der Veränderung des verfügbaren Einkommens in Deutschland (siehe Abbildung 11 in Kapitel 3) die Nachfrage nach Möbeln zurückgegangen ist. Zusätzlich hat der Wettbewerbsdruck durch ausländische Möbelhersteller zugenommen. Die Struktur des deutschen Möbelmarktes hat sich demnach verändert. So hätten nach Aussage eines Experten das obere und das untere Preissegment auf dem deutschen Möbelmarkt an Bedeutung gewonnen, die Bedeutung des mittleren Preissegments habe allerdings abgenommen. Deswegen entsprechen die vorhandenen Produktionsformen, die auf einer klassischen Massenproduktion basieren, nicht mehr der Struktur des deutschen Möbelmarktes. Es sind daher alternative, den Absatzmärkten angepasste Produktionsformen einzuführen, wie die mehrbetriebliche arbeitsteilige Massenproduktion und die flexible Spezialisierung.

Nach Aussage der Experten würden viele ostwestfälisch-lippische Möbelhersteller eine nur unzureichende strategische Planung durchführen. Da jedoch die Wahl der Technologie und damit der Produktionsform von den Interessen der Unternehmer abhängt und sich die Interessen auf Grundlage der strategischen Planung bilden, wird an dieser Stelle ein Problem deutlich. Aufgrund der unzureichenden strategischen Planung und der darauf basierenden technologischen Entscheidungen, die sich in der Wahl der Produktionsform äußern, erfolgt eine nur unzureichende Anpassung der Produktionsformen an die veränderte Struktur der Möbelabsatz- und Möbelbeschaffungsmärkte. Dies kann zum Ausscheiden aus dem Markt führen, da die Produktionsformen nicht mehr den Marktbedingungen entsprechen. In den 1980er und Anfang der 1990er Jahre hätten sich nach Aussage eines Experten viele ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller auf die Produktion großer Losgrößen spezialisiert. Dies habe sich in den folgenden Jahren in vielen Fällen als strategische Fehlentscheidung erwiesen, da durch

³² Tacit knowledge, zu Deutsch implizites Wissen, ist nicht kodifizierbar und basiert auf Informationsverflechtungen, durch die es zwischen Unternehmen oder Personen transferiert werden kann (Genosko 1999: 125).

die EU-Osterweiterung und die darüber hinausgehende Öffnung der östlichen und fernöstlichen Märkte der Wettbewerb auf dem deutschen Möbelabsatzmarkt zugenommen hat und die geplanten großen Losgrößen nicht mehr abgesetzt bzw. nicht zu den kalkulierten Preisen abgesetzt werden konnten.

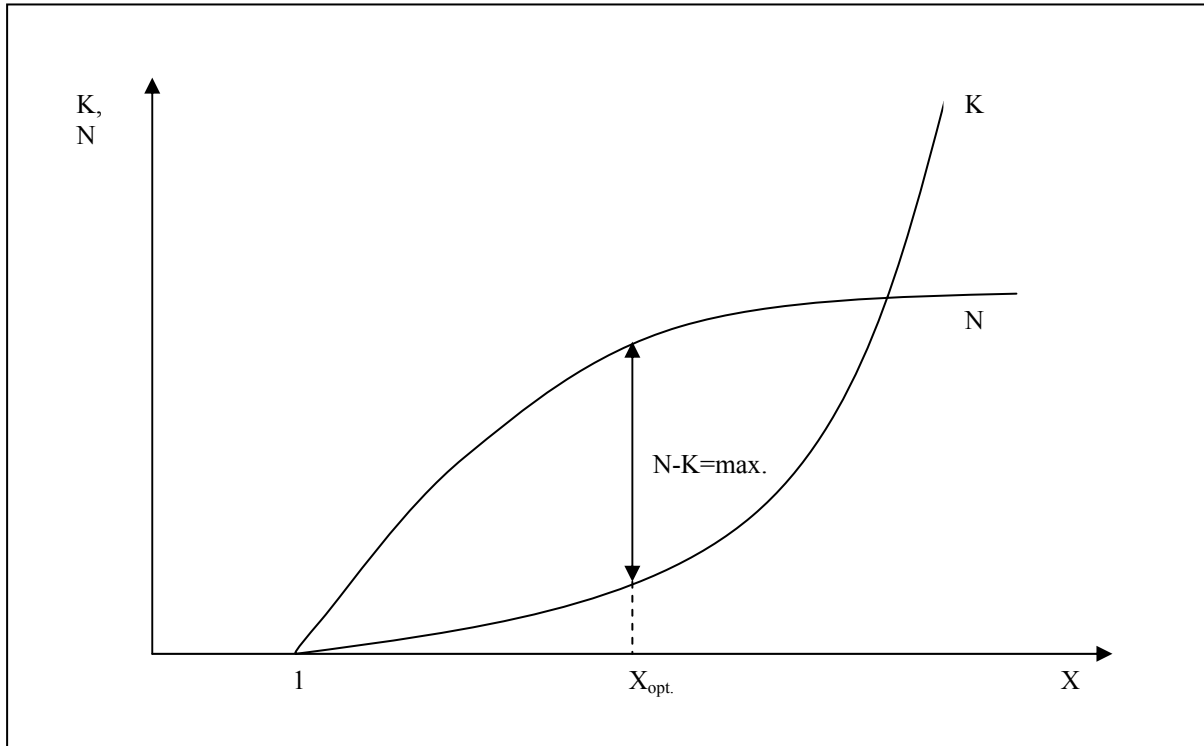
Piore und Sabel (1985: 13) führen bezüglich der strategischen Entscheidungen weiterhin aus: „Die kurzen Augenblicke, in denen die Richtung der technologischen Entwicklung selbst zur Debatte steht, nennen wir Wegscheide der industriellen Entwicklung. In solchen Momenten bestimmen soziale Konflikte, die scheinbar überhaupt nichts miteinander zu tun haben, die Richtung der technologischen Entwicklung auf Jahrzehnte hinaus“. Zwar erläutern Piore und Sabel (1985) nicht genau, was sie unter „sozialen Konflikten“ verstehen. Es ist allerdings zu vermuten, dass die identifizierten Kooperationshemmnisse derartige soziale Konflikte darstellen (vgl. Abschnitt 3.5.2.3.2). Weiterhin erläutern sie, dass die Unternehmer, Arbeiter, Politiker und die Intellektuellen durch ihr Verhalten die technologische Entwicklung der Industrien an den „industriellen Wegscheiden“ dauerhaft mitbestimmen. Unter „industriellen Wegscheiden“ verstehen sie vermutlich Neuerungen der Technologien, die zu einer entscheidenden Veränderung der bestehenden Produktionsweise führen. So verweisen sie als Beispiel für eine „industrielle Wegscheide“ auf den Wandel von einer weniger rigiden Produktionstechnologie hin zur klassischen Massenproduktion im neunzehnten Jahrhundert (Piore/Sabel 1985: 13).

Die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller stehen vermutlich an einer solchen Wegscheide. Sie haben kurz- bis mittelfristig Entscheidungen bezüglich der zukünftigen technologischen Entwicklung der Möbelindustrie zu treffen. Durch den erheblichen Personalabbau in den vergangenen Jahren wird der verbliebene Bestand an Produktionsmitteln nur noch suboptimal genutzt. Die Unternehmen produzieren in Funktionsteilbereichen oder im gesamten Funktionsbereich Produktion nicht mehr im Bereich ihrer mindestopimalen Betriebsgrößen. Aufgrund der EU-Osterweiterung, der darüber hinausgehenden Öffnung der östlichen und fernöstlichen Märkte und des sich dadurch verschärfenden Wettbewerbs ist die Realisierung der mindestopimalen Betriebsgröße ohne ein Eingehen von Kooperationen vermutlich langfristig nicht möglich. Daher ist es notwendig, dass ein Veränderungsprozess einsetzt, der, unterstützt von den regionalen und überregionalen Institutionen, ein vermehrtes Eingehen von Kooperationen beinhaltet. Deswegen wird in den folgenden Abschnitten näher erläutert, wie die an der Kooperation beteiligten Möbelhersteller und Zulieferer durch eine

kooperative Produktion die mindestoptimale Betriebsgröße wieder erreichen und dadurch vermutlich wettbewerbsfähig produzieren können.

Die Anzahl der an der Kooperation beteiligten Unternehmen ist abhängig von der Höhe der in der Kooperation anfallenden Informations- und Transaktionskosten. Außerdem ist die Anzahl davon abhängig, ob die beteiligten Partner die mindestoptimale Betriebsgröße erreichen können. Wenn die Informations- und Transaktionskosten, die durch einen zusätzlichen Kooperationspartner entstehen, den durch seine Mitwirkung potenziell entstehenden Nutzen übersteigen, wird dieser nicht in die Kooperation aufgenommen. Es ist zu vermuten, dass ab einer bestimmten Anzahl an Kooperationspartnern die Informations- und Transaktionskosten stark ansteigen und sich der potenziell entstehende Nutzen verringert, da bereits genügend Kompetenzen vorhanden sind. Die optimale Anzahl an Kooperationspartnern wird dann erreicht, wenn jeder an der Kooperation beteiligte Kooperationspartner im Minimum der langfristigen Durchschnittskosten produzieren kann, gleichzeitig wettbewerbsfähig ist und die marginale Veränderung der Informations- und Transaktionskosten (K) durch die Mitwirkung eines zusätzlichen Kooperationspartners gleich der marginalen Veränderung der Nutzen (N) ist.

Abbildung 2: Die optimale Anzahl an Kooperationspartnern



Quelle: Eigener Entwurf

In Abbildung 2 sind idealtypisch die Kosten- und Nutzenverläufe einer Kooperation exemplarisch dargestellt. Die Anzahl der an der Kooperation beteiligten Partner ist mit X angegeben. Die Kosten, die durch eine Kooperation entstehen, werden durch die konkave K -Kurve und die Nutzen, die aus einer Kooperation entstehen, werden durch die konvexe N -Kurve dargestellt. Der Punkt $X_{\text{opt.}}$ gibt die optimale Anzahl der Kooperationspartner an, da in diesem Punkt der Saldo aus Nutzen und Kosten maximal ist.

Der Informationsfluss zwischen den Kooperationspartnern ist durch die Inanspruchnahme weit entwickelter Informationstechnologien optimal zu gestalten, damit die Informations- und Transaktionskosten möglichst gering sind. Dabei sollte z. B. auf die Kompetenzen des Daten Competence Centers e. V.³³ in Herford zurückgegriffen werden. Außerdem ist zu beachten: Je regional entfernter die Kooperationspartner ansässig sind, desto höher sind die potenziell auftretenden Informations- und Transaktionskosten und desto weniger lohnenswert ist der Aufbau einer Kooperation.

³³ Das Daten Competence Center e. V. (DCC) in Herford versucht im Wesentlichen, eine „Koordination von Standardisierungsmaßnahmen bezüglich [der] Datenkommunikation innerhalb der Branche“ durchzuführen. Es handelt sich dabei um einen Verein, der aus 47 Mitgliedsunternehmen sowohl aus der Küchenmöbel- und Zulieferindustrie als auch aus der Software-Branche besteht (Daten Competence Center 2004).

4.1.3.1 Die mehrbetriebliche arbeitsteilige Massenproduktion

Die mehrbetriebliche arbeitsteilige Massenproduktion unterscheidet sich von der klassischen Massenproduktion dadurch, dass bezogen auf die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie eine Massenproduktion in Form einer Spezialisierung der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller und ihrer Zulieferer auf ihre Kernkompetenzen arbeitsteilig durchgeführt wird. Vorgeschlagen wird, eine standardisierte Möbelproduktion in OWL durchzuführen, die durch einen geringen Lohnkostenanteil am Endprodukt gekennzeichnet ist. Suwelack (2004: 68f) führt aus: „Vielfach ist zur Zeit die Idee zu hören, Möbel á la Aldi herstellen zu wollen: ‚Frische Ware‘, wenig Typen, hohe Stückzahlen, gute Qualität und attraktiver Preis“. Ziel ist, die Komplexität in der Möbelproduktion, die sich in den vergangenen zehn Jahren mehr als verdoppelt hat, durch eine mehrbetriebliche arbeitsteilige Massenproduktion zu verringern.

Um die Komplexität in der Möbelproduktion abbilden zu können, formuliert Suwelack (2004: 67) zwei Formeln:

Komplexität 1994:

$$\frac{\text{Teilevielfalt}}{\text{Lebensdauer}} = \frac{1}{1} = 1$$

Komplexität 2004:

$$\frac{\text{Teilevielfalt}}{\text{Lebensdauer}} = \frac{2,00}{0,75} = 2,67$$

Unter Komplexität versteht Suwelack (2004: 67) die Summe aus Produktlinien, Modellen, Typen, Teilen und Varianten im Verhältnis zur Lebensdauer. Die Komplexität hat hauptsächlich durch die Verdoppelung der Teilevielfalt zugenommen, aber auch aufgrund einer geringeren Lebensdauer³⁴ der entwickelten Möbelmodelle. Durch eine Standardisierung der Möbel kann die Teilevielfalt verringert werden. Das Eingehen von Kooperationen und die Weiterentwicklung bestehender Kooperationen kann zu einer Erhöhung der Lebensdauer führen, indem z. B. die Qualität der Produkte verbessert wird.

Die bisher in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie vorherrschende Massenproduktion ist abzulösen oder umzustrukturieren. Auch die mehrbetriebliche arbeitstei-

³⁴ Mit Lebensdauer ist der Produktlebenszyklus der entwickelten Möbelmodelle gemeint.

lige Massenproduktion ist nur dann sinnvoll, wenn die Absatzmärkte groß genug sind, um die großen Produktionsmengen absetzen zu können. Sie müssen gleichzeitig stabil genug nachgefragt werden, damit die langfristig ausgerichteten notwendigen Investitionen und Folgeinvestitionen sinnvoll erscheinen, da bei einem Scheitern der Kooperation mit versunkenen Kosten zu rechnen ist.

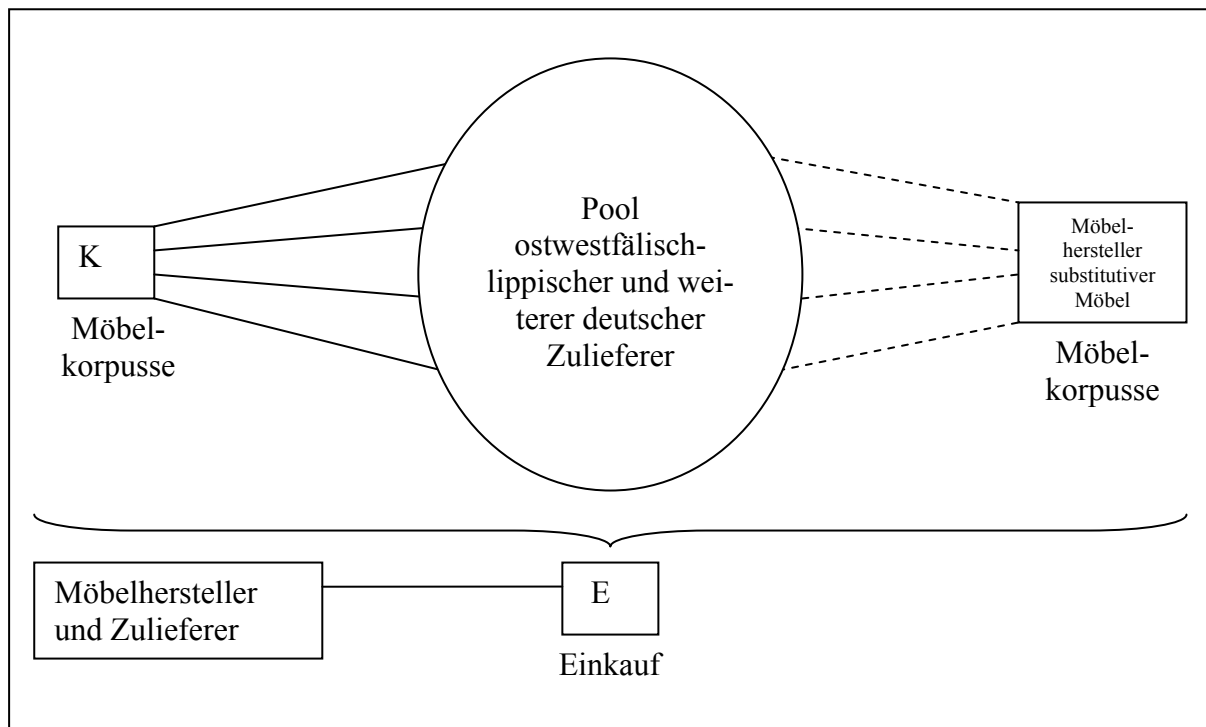
Generell sind hinsichtlich der Struktur des Marktes und des Unternehmensumfeldes folgende Voraussetzungen notwendig, damit eine mehrbetriebliche arbeitsteilige Massenproduktion der ostwestfälischen Möbelhersteller erfolgreich ist:

- Ausreichend große Märkte mit relativ geringen Nachfrageschwankungen bzw. mit sich ausgleichenden Nachfrageschwankungen.
- Regionale Institutionen, die den Wettbewerb und gleichzeitig die Kooperationen zwischen den Unternehmen fördern, um ein innovatives Unternehmensumfeld zu erzeugen.
- Regionale Konzentration von Unternehmen, die Produkte, Zwischenprodukte, Dienstleistungen und Maschinen für eine bestimmte Branche herstellen.
- Produktive, spezialisierte Technologien.

Falls in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie eine mehrbetriebliche arbeitsteilige Massenproduktion eingeführt bzw. ausgebaut werden soll, so ist dies nur unter den oben genannten Voraussetzungen möglich. Die erzielbaren Produktpreise werden vermutlich, aufgrund des sich verschärfenden Wettbewerbs, zukünftig noch weiter sinken. Es ist daher erforderlich, dass sich jeder Möbelhersteller in OWL auf diejenigen Funktionsbereiche konzentriert, in denen er sein unternehmensspezifisches Know-how, also seine Kernkompetenzen besitzt. Diese können im Bereich der Produktion bestimmter Zwischenprodukte, der Zusammenstellung der Zwischenprodukte zu Möbeln, dem Vertrieb oder dem Einkauf liegen. In Kooperationen können, insbesondere aufgrund der regionalen Nähe der Möbelhersteller und ihrer Zulieferer in OWL, vermutlich Massenprodukte hergestellt werden. Es ist erforderlich, dass die Produktionstiefe in den Unternehmen derart reduziert wird, dass sie, aufgrund der sich daraus ergebenden Spezialisierung und der damit verbundenen geringeren Aufgabenvielfalt sowie der daraus resultierenden geringeren Kosten pro Stück, wettbewerbsfähig sind. Durch die Fokussierung auf Kernkompetenzen, also der Reduzierung auf die Bereiche, in denen das einzelne Unternehmen komparative Kostenvorteile besitzt, wird die Arbeitsproduktivität erhöht, die Kosten pro Stück gesenkt und darüber hinaus, durch die

nun vorhandenen Möglichkeiten spezieller innovatorischer Maßnahmen, die Qualität der produzierten Produkte erhöht. Je gebündelter und spezieller die Aufgaben des einzelnen Unternehmens sind, desto mehr Unternehmen müssen an der Kooperation beteiligt sein und desto höher ist der Abstimmungsaufwand in Form von Informations- und Transaktionskosten. Da jedoch die Möbelhersteller Ostwestfalen-Lippes regional konzentriert sind und zudem auf ein umfassendes Netz von ebenfalls regional ansässigen Zulieferern von Zwischenprodukten, Dienstleistungen und Maschinen zurückgreifen können, werden die Kosten der Abstimmung bei einer zunehmenden Anzahl von Partnern nicht so stark ansteigen, wie es der Fall wäre, wenn die Partner nicht regional konzentriert wären. Dies ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil, der jedoch von den regional ansässigen Möbelherstellern und ihren regional ansässigen Zulieferern bisher nur unzureichend erkannt und genutzt wird.

Abbildung 3: Das Modell der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion



Quelle: Eigener Entwurf

Das Modell der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion besteht aus einem Pool hauptsächlich regionaler Zulieferer, die dem Unternehmen (K) diejenigen Zwischenprodukte liefern, bei denen nicht der Einkaufspreis für die Kaufentscheidung von höchster Bedeutung ist, sondern die direkten und indirekten Kosten der Raumüberwindung. Es handelt sich dabei um spezifische Zwischenprodukte, bei denen der flexible Bezug kleiner Losgrößen wichtig ist, da in der Möbelindustrie in der Regel „Just

in Time“ produziert wird. Es kann sich auch um standardisierte Zwischenprodukte handeln, bei denen die Kosten für die Lagerhaltung hoch sind und die deswegen flexibel aus OWL bzw. aus der übrigen BRD bezogen werden. K produziert Möbelkorpusse, deren Transport verglichen mit den anderen Zwischenprodukten am transportkostenintensivsten ist und die einen vergleichsweise geringen Lohnkostenanteil an den Gesamtkosten besitzen. Er stellt aus den gelieferten Zwischenprodukten Möbel her. K ist ein Möbelhersteller, der sich rein auf die Herstellung der Möbelkorpusse, die Zusammenstellung der gelieferten Zwischenprodukte zu Möbeln und den Vertrieb spezialisiert hat. Dies geschieht in Form einer Massenproduktion, indem die Möbelkorpusfertigung standardisiert wird.

Falls K nicht kontinuierlich die Kapazitäten der im Pool befindlichen Zulieferer auslasten kann, liefern diese auch an Möbelhersteller substitutiver Möbel. Diejenigen Zwischenprodukte, die in Kooperation entwickelt worden sind, dürfen allerdings nicht beliebig an andere Unternehmen verkauft werden. Der Möbelhersteller K bekommt für diese Zwischenprodukte für eine bestimmte Zeit das Exklusivbezugsrecht.

Da K den Großteil der bzw. alle Zwischenprodukte vor allem derjenigen Zulieferer auslastet, mit denen es Forschung und Entwicklung betreibt, geraten diese in ein Abhängigkeitsverhältnis. Es entsteht die Gefahr opportunistischen Verhaltens von Seiten des Möbelherstellers K. Er kann Nachfragemacht gegenüber den Zulieferern aufbauen. Sie können z. B. zu Preissenkungen der Zwischenprodukte gezwungen werden. Falls allerdings diejenigen Zulieferer, die in Kooperation mit dem Möbelhersteller (K) Forschung und Entwicklung betreiben und ihr Know-how in die Kooperation mit einbringen, nicht ohne weiteres durch andere Zulieferer ersetzt werden können, besteht ebenfalls eine Abhängigkeit des Möbelherstellers (K) von diesen Zulieferern im Sinne des von Bresnahan und Greenstein (1999: 3) eingeführten „divided technical leadership“. Deswegen haben sowohl die Zulieferer als auch der Möbelhersteller (K) ein Interesse daran, die Kooperation erfolgreich fortzuführen.

Das Unternehmen E übernimmt zentral für den Möbelhersteller K, für den Pool der Zulieferer sowie für weitere Möbelhersteller und Zulieferer den Einkauf der Zwischenprodukte, die in großen Losgrößen günstiger aus dem Ausland bezogen werden. Eine Bündelung der Bedarfe an Zwischenprodukten, die aus dem Ausland bezogen werden, ist deswegen sinnvoll, da unter Transportkostengesichtspunkten der Zukauf von Zwischenprodukten erst dann lohnenswert ist, wenn diese in ausreichenden Stück-

zahlen bestellt werden können und die Transportkosten pro Stück deswegen gering sind. Zudem wird durch die Bündelung der Bedarfe Nachfragemacht aufgebaut, die zu geringeren Einkaufspreisen für die benötigten Zwischenprodukte führt. Es werden vermutlich nur die Zwischenprodukte im Ausland eingekauft, die standardisierbar sind, da ansonsten die direkten (Transportkosten und Kommunikationskosten) und vor allem die indirekten Kosten der Raumüberwindung (Alternativkosten durch die Unterbrechung von Produktionsabläufen, die Abwesenheit von Leitungspersonal etc.) zu hoch sind.³⁵ Daher ist letztendlich der Einkaufspreis ausschlaggebend bei der Kaufentscheidung, falls es sich um lagerfähige standardisierte Zwischenprodukte handelt. Die bereits in Abschnitt 3.6.1 beschriebene EKM-Einkaufskooperation Möbelindustrie GmbH, ist ein Beispiel für einen zentralisierten Einkauf.

Nach Aussage eines Experten werde Massenproduktion im Bereich der Küchenmöbelproduktion (z. B. Nobilia-Werke J. Stickling GmbH & Co. KG, Gustav Wellmann GmbH & Co. KG), der Schlafmöbelproduktion (z. B. Rauch Möbelwerke GmbH, nolte-möbel GmbH & Co. KG) und der Wohnmöbelproduktion (z. B. Germania-Werk Krome GmbH & Co. KG, CS Schalmöbel GmbH & Co. KG) durchgeführt.

Es ist bei diesem Modell zu bedenken, dass der Wettbewerbsdruck aus den osteuropäischen und asiatischen Ländern in den nächsten Jahren weiter zunehmen wird. Ob die geringeren Lohnkosten in diesen Länder durch verschiedene Maßnahmen der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller und ihrer Zulieferer kompensiert werden können, ist ex ante nicht zu klären³⁶. Ziel sollte sein, die Lohnkostenvorteile der osteuropäischen und asiatischen Konkurrenten durch eine Verringerung des Lohnkostenanteils an den Gesamtkosten in der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenmöbelproduktion zu minimieren. Dies gelingt durch eine Standardisierung bei der Herstellung der Möbelkorpusse und führt zu einer Verringerung der Komplexität. Vor allem in der Küchenmöbelindustrie ist eine derartige Standardisierung möglich. Sie ist laut Heumann (2004: B7) „die international wettbewerbsfähigste Teilbranche“ der ostwestfälisch-lippischen Möbelbranche und erwirtschaftet die Hälfte des Umsatzes aller ostwestfälisch-lippischer Möbelhersteller. Nach Aussage der Experten seien die Küchenmöbelhersteller in der Regel zu den größeren Möbelherstellern in OWL zu zählen (vgl. hierzu auch Pfeifer/Kremer/Schorn 1997: 6, 10). Allerdings besitzen 87 Prozent der Möbelhersteller Ostwestfalen-Lippes weniger als 200 Beschäftigte. Nach Meinung der

³⁵ Weitere Ausführungen hierzu in Abschnitt 3.5.2.2.2.

³⁶ Die langfristigen minimalen Durchschnittskosten der Möbelhersteller aus Osteuropa und Asien werden vermutlich geringer sein als diejenigen der Möbelhersteller aus Westeuropa.

Experten sei eine Standardisierung der Produktion wie im Modell der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion in den anderen Teilbranchen der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes, von einigen Ausnahmen abgesehen, nicht möglich. Wie kann die Komplexität in der Möbelproduktion in den anderen Teilbranchen verringert werden? Sicherlich gibt es Standardisierungsmöglichkeiten, doch sollte das eigentliche Augenmerk auf die Erhöhung der Lebensdauer der entwickelten Möbelmodelle gerichtet werden, wodurch die Komplexität verringert werden kann.

4.1.3.2 Die flexible Spezialisierung

Das Modell der flexiblen Spezialisierung unterscheidet sich vom Modell der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion dadurch, dass bei der flexiblen Spezialisierung „spezialisierte Produkte mit nicht spezialisierten Ressourcen“ erstellt werden. Dagegen werden bei der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion standardisierte „Produkte mit spezialisierten Ressourcen“ hergestellt (Sabel 1986: 45). Bei der flexiblen Spezialisierung werden flexibel und universal einsetzbare Maschinen genutzt. Die Arbeitsteilung ist bei der flexiblen Spezialisierung geringer ausgeprägt. Es werden vielfältige Fertigkeiten und Qualifikationen von den Beschäftigten verlangt (Piore/Sabel 1985: 36f). Deswegen müssen die Beschäftigten bei der flexiblen Spezialisierung umfassend qualifiziert sein.

Flexibilität und Spezialisierung sind kennzeichnend für die flexible Spezialisierung. Es besteht die Notwendigkeit zur kontinuierlichen Umgestaltung und Anpassung der betrieblichen Prozesse an das sich dynamisch verändernde Unternehmensumfeld. Wie bereits in Abschnitt 3.4 beschrieben, befindet sich die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie in einem „distributed, reactive environment“ (Emery/Trist 1965: 252). Dieser Umgebungstyp ist durch eine hohe Komplexität und Dynamik des Unternehmensumfeldes gekennzeichnet und erfordert eine hohe Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen. Durch die notwendigen kontinuierlichen Veränderungsprozesse werden an die Arbeitskräfte besondere fachliche Qualifikationen gestellt. Sie müssen „imstande sein, mit den Planern zusammenzuarbeiten, um Probleme zu lösen, die bei der Ausführung der Pläne unvermeidlich auftreten werden“ (Piore/Sabel 1985: 303). Das entscheidende zu lösende Problem der flexiblen Spezialisierung besteht in der vernetzten Kombination der benötigten Zwischenprodukte und der komplementären Endprodukte, die von den beteiligten Unternehmen hergestellt werden, welche in Kooperation und in Wettbewerb zueinander stehen (Hirst/Zeitlin 1992: 72).

Es ist erforderlich, dass sich die Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes an den spezifischen und gleichzeitig schnell ändernden Kundenpräferenzen orientiert. Piore und Sabel (1985: 211) führen dazu aus, dass aufgrund der „Diversifikation des Geschmacks“ die Nachfrage nach Massengütern in der entwickelten Welt abgenommen hat. Allerdings hat die Nachfrage nach – angewandt auf die Möbelindustrie – Möbeln zugenommen, die in kleinen Losgrößen bis hin zu individuellen Möbeln in Losgrößen von eins produziert werden. Durch den gestiegenen Lebensstandard versucht der Einzelne, sich von der Masse abzuheben (Murray 1988: 11). Dibbern (2002: 37f) führt hierzu an, dass Kunden auf fast allen Märkten Wahlmöglichkeiten zwischen mindestens zwei weltweit liefernden Anbietern besitzen. Die Konsumenten gelangen dadurch in die Position, Wünsche und Forderungen an die Hersteller richten und auch durchsetzen zu können.

In Anlehnung an Piore und Sabel (1985: 39) sind Voraussetzungen dafür formuliert worden, dass eine flexible Spezialisierung der Unternehmen erfolgreich ist:

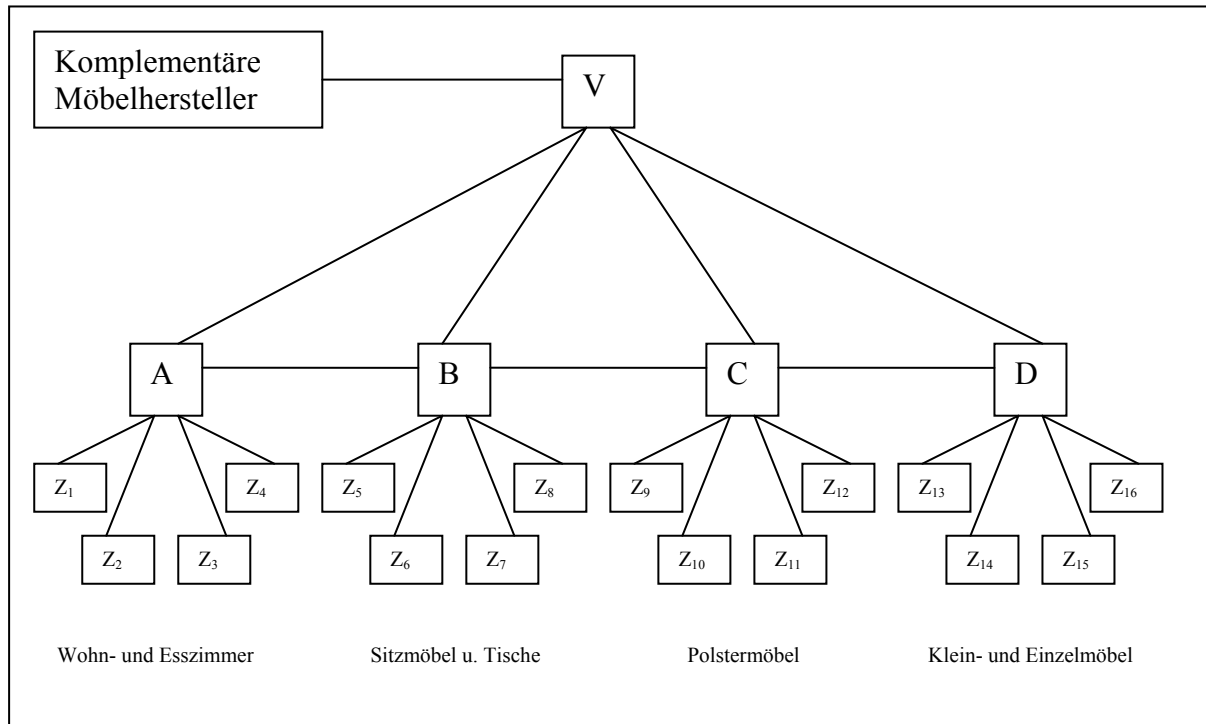
- Notwendigkeit eines Angebots differenzierter Produkte für hauptsächlich regionale bzw. nationale Märkte.
- Ein sich aufgrund wandelnder Nachfrage und zum Zwecke der Markterschließung änderndes Produktangebot.
- Produktive, sich flexibel anpassende Technologien.
- Regionale Institutionen, die den Wettbewerb und gleichzeitig die Kooperationen zwischen den Unternehmen fördern, um ein innovatives Umfeld zu erzeugen.
- Regionale Konzentration von Unternehmen, die Produkte, Zwischenprodukte, Dienstleistungen und Maschinen für eine bestimmte Branche herstellen.

Sicherlich bestehen neben der Möglichkeit, individuelle Möbel herzustellen, auch Möglichkeiten zur Produktion von Massenmöbeln. So ist im deutschen Möbelhandel ein Trend hin zu standardisierten preiswerten Möbeln zu erkennen. IKEA, ein Möbelhandelsunternehmen, das für seine standardisierten preiswerten Möbel bekannt ist, verzeichnete beispielsweise in den vergangenen Jahren steigende Umsätze. Zudem entwickeln sich in Osteuropa und Asien Märkte für Massenmöbel, die von den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern erschlossen werden können. Piore und Sabel (1985: 10) führen hierzu aus: „selbst wenn sich die flexiblen Produktionsformen, ..., ausbreiten sollten, heißt das noch nicht, daß sich damit ein einziges und einheitliches

System industrieller Organisation durchsetzen würde“. So können sich neben dem Modell der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie auch die flexible Spezialisierung und möglicherweise Mischformen entwickeln.

Sowohl der Markt für individuelle Möbel als auch der Markt für in einer mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion hergestellte Möbel werden vermutlich bestehen bleiben und abhängig von der langfristigen Entwicklung der Einkommen der privaten Haushalte wachsen bzw. schrumpfen. So kann angenommen werden, dass bei überproportional wachsenden Einkommen der privaten Haushalte die Nachfrage nach individuellen Möbeln stärker ansteigen wird als die Nachfrage nach standardisierten preiswerten Möbeln, die z. B. in einer mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion hergestellt werden. Bei einer umgekehrten Entwicklung würde die Nachfrage nach standardisierten preiswerten Möbeln vermutlich stärker wachsen.

Abbildung 4: Das Modell der flexiblen Spezialisierung



Quelle: Eigener Entwurf

Das Modell der flexiblen Spezialisierung wird zur Illustration anhand eines zentral vermarktenden Unternehmens (V), vier Möbelherstellern (A bis D) und jeweils vier in der Nähe der Möbelhersteller ansässigen Spezialzulieferern (Z) dargestellt. Der flexiblen Spezialisierung liegt zugrunde, dass spezialisierte Produkte, d. h. im dargestellten Beispiel Möbel in kleinen Losgrößen bis hin zu individuellen Möbeln in einer Losgröße von eins, mit nicht spezialisierten Ressourcen hergestellt werden. Dies sind beispielsweise Mehrzweckmaschinen, die nicht nur einen bestimmten Produktionsschritt ausführen können, und Arbeitskräfte, die hoch qualifiziert und flexibel in der Produktion einsetzbar sind.

Im dargestellten Modell der flexiblen Spezialisierung wird von vier ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern ausgegangen, die Wohn- und Esszimmermöbel (A), Sitzmöbel und Tische (B), Polstermöbel (C) oder Klein- und Einzelmöbel (D) herstellen. Sie versuchen durch eine Kooperation und das Angebot von Systemangeboten, d. h. aufeinander abgestimmte Möbel, die in Kooperation vermarktet werden, ihre Funktions- und Funktionsteilbereiche auszulasten. Ziel dieser Kooperation ist es, nicht primär die Teilevielfalt zu verringern, sondern die Lebensdauer der entwickelten Modelle zu erhöhen, indem Systemangebote entwickelt werden. Nach Aussage eines Experten würde von zehn entwickelten Möbelmodellen nur eines vom Markt angenommen. Ziel

der abgestimmten Entwicklung von Systemangeboten ist es, die Anzahl der vom Markt angenommenen Möbelmodelle zu erhöhen. Die von Dibbern (2002: 174) befragten Experten bestätigten, dass Kooperationen und Netzwerke insbesondere deswegen an Bedeutung gewinnen würden, weil die Bedeutung von Komplettlösungen, d. h. in unserem Fall die Bedeutung von Systemangeboten, zunehmen würden. Außerdem wurden ein „steigender strategischer Flexibilitätsbedarf“, die „steigende Bedeutung von Serviceleistungen“ und die „Internationalisierung der Absatzmärkte“ als bedeutende Aspekte genannt, die für Kooperationen und Netzwerke sprechen.

Die beteiligten ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller beschränken sich in diesem Modell auf ihre Kernkompetenzen, d. h. auf die Zusammenstellung und Veredelung der Möbel und lagern unproduktive Teilbereiche des Funktionsbereichs Produktion hauptsächlich an ihre Spezialzulieferer aus. Ziel ist, neben der Auslastung der eigenen Produktion die Produktion der Spezialzulieferer auszulasten, sodass alle Beteiligten im Minimum der langfristigen Durchschnittskosten produzieren können. Neben den Spezialzulieferern werden weitere Zwischenprodukte von Zulieferern bezogen, wobei diese möglichst zu standardisieren sind. Die Möbelhersteller sollten sich Einkaufskooperationen anschließen, vor allem beim Bezug der standardisierten Zwischenprodukte, die aus dem Ausland bezogen werden. Dies ist sinnvoll, da durch die Einkaufskooperation Nachfragemacht gegenüber den ausländischen Zulieferern aufgebaut werden kann und dadurch geringere Einkaufspreise für die nachgefragten Zwischenprodukte realisiert werden können. Auch Hickl (1995: 90) erkennt im Bereich des Einkaufs vor allem der kleinen und mittelständischen Möbelhersteller Kostensenkungspotenziale. Weiterhin können aufgrund der Bündelung der Nachfrage nach standardisierten Zwischenprodukten kleinere Losgrößen an Zwischenprodukten bestellt werden, als es der Fall wäre, wenn der Einkauf in Eigeninitiative durchgeführt würde. Die im Fallbeispiel in Kapitel 3 dargestellte EKM-Einkaufskooperation Möbelindustrie GmbH, ist ein Beispiel für eine derartige Bündelung der Nachfrage und den Aufbau von Nachfragemacht.

Das Unternehmen (V) übernimmt im Modell der flexiblen Spezialisierung die Vermarktung der Möbel und ist zentrale Koordinationsstelle. Dieses Unternehmen ist unter anderem deswegen wichtig, weil nach Hickl (1995: 59) die Präferenzen der potenziellen Möbelkäufer immer schwerer einschätzbar sind. Es führt Marktforschung für die Kooperationspartner durch, d. h. es sammelt z. B. zentrale Informationen über die Möbelmarktentwicklung in Deutschland. Außerdem verhandelt es mit dem Möbelhan-

del, versucht die Kapazitäten der angeschlossenen Möbelhersteller und ihrer Zulieferer auszulasten und organisiert die Servicedienstleistungen für die zentral vermarkteten Möbel. Es kann auch für weitere Möbelhersteller die Vermarktung der Möbel übernehmen, solange es nicht zu einer Überschneidung der Marktsegmente und damit zu Interessenkonflikten kommt. Ein zentral vermarktendes Unternehmen wird deswegen eingesetzt, um die nach Aussage der Experten unzureichenden Vertriebsaktivitäten vor allem der mittelständischen Möbelhersteller zu verbessern. So wird durch ein zentral vermarktendes Unternehmen Anbietermacht aufgebaut. Außerdem wird das von den angeschlossenen Möbelherstellern für den Vertrieb eingesetzte Kapital effektiver genutzt.

Exkurs

Die Wöstmann Möbelvertrieb GmbH

Die 1998 in Gütersloh gegründete Wöstmann Möbelvertrieb GmbH ist ein Beispiel für ein erfolgreich zentral vermarktendes Unternehmen. Mit zurzeit 33 Mitarbeitern in Verwaltung und Vertrieb vertreibt es hochwertige Schrankwände unter den Firmennamen „Wöstmann-Die Collection. Ihre Möbelmarke in Massivholz“ und „NW Wöstmann-Designmöbel“. Daneben vertreibt es seit 2004 unter dem Firmennamen „Wöstmann Schlafraumsysteme“ Schlafmöbel (Die Glocke 2004). Laut dem Geschäftsführer der Wöstmann Möbelvertrieb GmbH Norbert Wöstmann komme es den Konsumenten nicht nur auf den Preis, sondern auch auf die Qualität des Möbels an. Es müsse Möglichkeiten geben auf Kundenwünsche flexibel eingehen zu können. So sind allein dreißig Prozent aller Aufträge bei der Wöstmann Möbelvertrieb GmbH Sonderanfertigungen. Für Wöstmann ist der Standort Deutschland wichtig: „Gute Ware mit Sonderwünschen kann man nirgendwo besser produzieren als in Deutschland“ (Neue Westfälische 2004). Die Dienstleistung steht bei der Wöstmann Möbelvertrieb GmbH im Vordergrund. So wurden die Bürozeiten bewusst auf die Ladenöffnungszeiten im Möbele Einzelhandel abgestimmt. Sie erstrecken sich in der Woche von 9 bis 20 Uhr und am Samstag von 10 bis 17 Uhr. Auch außerhalb der Bürozeiten ist immer ein Ansprechpartner für wichtige Fragen vor allem des Möbelhandels telefonisch erreichbar. Wöstmann hat bewusst seine Bürozeiten auf die Ladenöffnungszeiten im Möbelhandel abgestimmt und führt aus, dass für Sonderwünsche innerhalb von fünfzehn Minuten eine Skizze angefertigt werden könne (Neue Westfälische 2004). Daneben verfolgt die Wöstmann Möbelvertrieb GmbH u. a. durch den Aufbau der drei Marken eine Marken- und Marktorientierung (Die Glocke 2004). Ausschließlich für die Wöstmann Möbelvertrieb GmbH produzieren die Unternehmen Schmeing Holz-

technik GmbH & Co. KG mit 158 Mitarbeitern in Ahaus und Schnake Wohnmöbel GmbH mit 112 Mitarbeitern in Hüllhorst. Seit die Unternehmen exklusiv für die Wöstmann Möbelvertrieb GmbH produzieren sind 120 Beschäftigte eingestellt worden. Ein Großteil des Umsatzes von 42,8 Millionen Euro im Jahr 2004 wird in Deutschland gemacht. Zehn Prozent der Möbel werden ins deutschsprachige Ausland exportiert. Für seine unternehmerischen Leistungen wurde Norbert Wöstmann von der Arbeitsgemeinschaft Selbstständiger Unternehmer (ASU) und den Sparkassen Bad Oeynhausen, Gütersloh, Herford und Minden-Lübbecke zum Unternehmer des Jahres 2004 in OWL gekürt (Die Glocke 2004).

Durch einen umfassenden Service des in diesem Modell vermarktenden Unternehmens (V) kann eine stärkere Kundenbindung erreicht werden. So führen z. B. eine fristgerechte Lieferung der Möbel an die Kunden, eine reibungslose, schnelle und langfristige Gewährleistung sowie ein langfristiger und unkomplizierter Reparaturservice, Systemangebote durch die Zusammenarbeit mit Möbelherstellern komplementärer Möbel sowie mit anderen Anbietern von raumgestaltenden Elementen zu einer stärkeren Kundenbindung. So hat z. B. der VME-Verband bereits zwei Systemangebote unter den Labeln „Urban Living“ und „Young Citizen“ entwickelt, die in den angeschlossenen Verbandshäusern platziert werden sollen (Hartdran 2004: 1). Zukünftige Marktentwicklungen sind von dem vermarktenden Unternehmen (V) frühzeitig zu antizipieren und in die Modellentwicklung mit einzubeziehen. Da es sich oftmals um die Entwicklung von Systemangeboten handelt, sind sowohl die Spezialzulieferer des einzelnen Möbelherstellers als auch die anderen an der Kooperation beteiligten Möbelhersteller bei der Modellentwicklung mit einzubeziehen. Darüber hinaus ist mit Designern, Architekten und Innenausstattern zu kooperieren sowie mit Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers (z. B. Forschungsinstitute von Fachhochschulen und Hochschulen).

Die jeweils vier Spezialzulieferer führen mit den Möbelherstellern Forschung und Entwicklung durch und entwickeln spezielle Zwischenprodukte. Diese geben den Möbeln einen speziellen Charakter, so genannte Alleinstellungsmerkmale. Der einzelne Möbelhersteller besitzt für die in Kooperation entwickelten speziellen Zwischenprodukte zumindest für einen bestimmten Zeitraum das Exklusivbezugsrecht.

Falls ein nicht in der Kooperation befindlicher Zulieferer spezielle Zwischenprodukte sowohl kostengünstiger als auch qualitativ besser produzieren kann, hat ein Wand-

lungsprozess in der jeweiligen Kooperation einzusetzen. Grund hierfür kann sein, dass der jeweilige Spezialzulieferer, der nicht günstiger und qualitativ besser produzieren kann, die mindestoptimale Betriebsgröße nicht erreicht. Erreicht er sie dennoch (d. h. er produziert zu langfristig minimalen Durchschnittskosten), so bestehen aufgrund des hohen Niveaus der Durchschnittskosten in der BRD Wettbewerbsnachteile gegenüber Zulieferern z. B. aus Osteuropa oder Asien. Zu berücksichtigen ist allerdings, dass beim Bezug der Zwischenprodukte aus Osteuropa oder Asien höhere direkte und indirekte Kosten der Raumüberwindung anfallen und die Flexibilität der Kooperation verringert wird.

Auf Grundlage kontinuierlicher Kostenvergleiche mit den Zwischenprodukten anderer Zulieferer werden die Kooperationspartner fortwährend zur Weiter- und Neuentwicklung ihrer Zwischenprodukte und ihrer Produktionsprozesse angehalten. Die Wettbewerbsfähigkeit der Kooperation bleibt dadurch in der Regel dauerhaft bestehen, es sei denn, es kommt zu unüberwindbaren Ineffizienzen aufgrund von zu hohen standortgebundenen Faktorpreisen.

Nach Aussage der Experten hätten sich die Losgrößen in der Produktion vieler ostwestfälisch-lippischer Möbelhersteller in den vergangenen Jahren verkleinert. Noch Anfang bis Mitte der 1990er Jahre sei die Produktion eines Großteils der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller auf die Produktion großer Losgrößen ausgerichtet gewesen. Durch einen Nachfragerückgang und durch den Verlust von Marktanteilen an ausländische Möbelhersteller sei es notwendig geworden, kleinere Losgrößen zu produzieren. Zudem habe sich die Anzahl der Möbelhäuser verringert, wobei die verbliebenen Möbelhäuser ihre Verkaufsflächen vergrößert hätten. Aufgrund dieser Konzentration mussten die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller eine größere Variantenvielfalt (Erhöhung der Teilevielfalt) an Möbeln entwickeln. Vermutlich auch deswegen hat sich nach Suwelak (2004: 67) die Komplexität, also das Verhältnis von Teilevielfalt zu Lebensdauer, seit 1994 mehr als verdoppelt. Zudem hat sich die Lebensdauer der entwickelten Möbelmodelle verringert. Hickl (1995: 89) führt aus, dass vor allem die kleinen und mittelständischen Möbelhersteller vor große Probleme gestellt werden, aufgrund „der – vom Markt inzwischen verlangten – häufigen Modellwechsel“. Viele ostwestfälisch-lippische Möbelhersteller seien nach Aussage der Experten dabei, ihre Produktion umzustrukturieren, um kleine Losgrößen flexibel produzieren zu können. Allerdings sei dieser Prozess noch nicht abgeschlossen, da die Umstrukturierung kapitalintensiv sei und die Beschaffung von Fremdkapital aufgrund der gerin-

gen Eigenkapitalausstattung und der durch Basel 2 veränderten Rahmenbedingungen, insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, schwierig sei. Nach Meinung der Experten würden sich viele ostwestfälisch-lippische Möbelhersteller zunehmend auf die Zusammenstellung der gelieferten Zwischenprodukte zu Möbeln und deren Veredlung in flexiblen Bearbeitungszentren spezialisieren.

4.1.3.3 Mehrbetriebliche arbeitsteilige Massenproduktion versus flexible Spezialisierung

In der klassischen Massenproduktion werden standardisierte Güter mit spezialisierten Maschinen für große Märkte produziert. Da Massenproduktion spezialisierte, auf die besonderen Anforderungen ausgerichtete Maschinen benötigt, werden diese nicht gleichzeitig in einer Massenproduktion, sondern in kleinen Stückzahlen hergestellt (Piore/Sabel 1985: 36). Gleichzeitig werden vermutlich neben den spezialisierten Maschinen Spezialdienstleistungen nachgefragt, z. B. von speziell auf die Massenproduktion ausgerichteten Beratungsunternehmen. Daneben werden Spezialzwischenprodukte benötigt, wie z. B. in der Küchenmöbelindustrie spezielle Abdeckplatten.

Daraus folgt, dass es Maschinen, Zwischenprodukte und Dienstleistungen gibt, die sehr speziell sind, einen begrenzten Markt besitzen und den wandelnden Anforderungen fortlaufend anzupassen sind. Es ist erforderlich, dass die Beschäftigten hoch qualifiziert und flexibel sind. Der dualistischen Theorie folgend belebt ein industrieller, auf Massenproduktion ausgerichteter Sektor immer auch einen handwerklichen bzw. spezialisierten Sektor, der sich flexibel den Schwankungen des Marktes anpassen kann und auf einen kleinen Markt begrenzt ist (Piore/Sabel 1985: 37). Diese Theorie versucht, Erklärungen für den Fortbestand kleiner Unternehmen zu finden (Piore/Sabel 1985: 36).

Piore und Sabel (1985: 37) spezifizieren den Kern des industriellen Dualismus derart, dass „der technologische Fortschritt der Industriegesellschaft von der Massenproduktion beherrscht und geprägt“ wird. „Die Massenproduktion gilt als technologisch dynamisch und die spezialisierte Produktion als ihr untergeordnet“. Die spezialisierte Produktion werde allerdings keinen Beitrag zum technologischen Fortschritt leisten (Piore/Sabel 1985: 37).

Hinsichtlich des technologischen Bereichs, insbesondere der Entwicklung von Maschinen, mag diese Aussage zutreffen, da in der Massenproduktion spezialisierte Ma-

schinen eingesetzt werden, die fortwährend technologisch weiterzuentwickeln sind. So werden auch in der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion von Möbeln Maschinen benötigt, die spezialisiert sind. Allerdings können diese Maschinen nicht in einer Massenproduktion hergestellt werden. Da „das Produkt sehr speziell und sein Markt begrenzt ist, muß seine Herstellung ständig neu organisiert werden und die Arbeiter müssen Fertigkeiten und Qualifikationen mitbringen, die man gewöhnlich den vorindustriellen Handwerkern zuschreibt“ (Piore/Sabel 1985: 37). Sicherlich sind auch in der ostwestfälisch-lippischen Möbelzulieferindustrie Unternehmen zu finden, die der Massenproduktion untergeordnet und von ihr in einem besonderen Maße abhängig sind. Nach Aussage der Experten hätten sich einige kleine Zulieferer auf wenige Abnehmer festgelegt, besäßen keine eigene Vertriebs- und Marketingabteilung und würden sich oftmals auf die reine Auftragsabwicklung beschränken, ohne Innovationen zu entwickeln. Allerdings haben 99 Prozent aller ostwestfälisch-lippischen Unternehmen eine klein- bis mittelständische Unternehmensgröße. Es ist nicht nachvollziehbar, dass all diese Unternehmen nicht „technologisch dynamisch“ und dass sie der Massenproduktion „untergeordnet“ sein sollten. So gebe es nach Aussage der Experten in der mittelständischen Möbelzulieferindustrie durchaus sehr innovative Unternehmen. Darüber hinaus kämen viele Innovationen von Zulieferern. Deswegen ist das Modell der flexiblen Spezialisierung nicht als der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion untergeordnet anzusehen.

Die von Piore und Sabel (1985: 39) aufgeführten Charakteristika für erfolgreiche Industrieregionen sind in Form der flexiblen Spezialisierung in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie umzusetzen. Es sollten neben den standardisierten Möbeln auch individuelle Möbel hergestellt werden, die zum einen heterogen sind und zum anderen einem fortwährenden Wandel aufgrund der sich ändernden Konsumentenpräferenzen unterliegen. Weiterhin sind dafür vielfältig einsetzbare Technologien erforderlich. Aufgabe der Institutionen ist es, Kooperationen zu fördern, ohne dass der Wettbewerb zwischen den Unternehmen der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie gänzlich ausgeschaltet wird, um die Innovationsbereitschaft der Unternehmen zu erhalten.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es im technologischen Bereich, beispielsweise beim Einsatz von Maschinen, durch die Ausrichtung auf die Massenproduktion eher zu Innovationen kommt, da spezialisierte Maschinen benötigt werden. In der Produktentwicklung wird es vermutlich bei der flexiblen Spezialisierung vermehrt zu Innovatio-

nen kommen, da die Möbel den unterschiedlichen Bedürfnissen der Konsumenten anzupassen sind. Zu Prozessinnovationen wird es sowohl bei der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion als auch bei der flexiblen Spezialisierung kommen, da aufgrund des sich dynamisch verändernden Unternehmensumfeldes eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Produktionsprozesse notwendig ist.

Land (1998: 186) führt den Begriff der Sozialinnovation ein, womit „Änderungen im Bereich der Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung“ gemeint sind. Diese Änderungen führen zu einer höheren Arbeitsproduktivität und verbessern die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Es ist zu vermuten, dass bei der flexiblen Spezialisierung derartige Sozialinnovationen vermehrt auftreten. Dort werden höher qualifizierte Arbeitskräfte eingesetzt, deren Potenzial es zu nutzen gilt. Durch die Beratung der Beschäftigten in sozialen Angelegenheiten, die Verbesserung der Arbeitsplätze und der Arbeitstätigkeiten, können derartige Sozialinnovationen erreicht werden (Land 1998: 186).

Der folgende Abschnitt soll klären, welche Veränderungen in der strategischen Planung der Unternehmen erforderlich sind, damit die Modelle der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion und der flexiblen Spezialisierung in der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes erfolgreich umgesetzt bzw. weiterentwickelt werden können. Dabei wird auf den Coopetition-Ansatz von Nalebuff und Brandenburger (1996) zurückgegriffen.

4.2 Coopetition – Ein Ansatz zur Unterstützung der Strategiebildung ostwestfälisch-lippischer Möbelhersteller

Coopetition ist ein Kunstwort und setzt sich aus den im eigentlichen Sinn gegensätzlichen Begriffen Cooperation (Kooperation) und Competition (Wettbewerb) zusammen. Nalebuff und Brandenburger (1996) entwickelten den Coopetition-Ansatz und definieren das Geschäftsleben folgendermaßen: „Business ist cooperation when it comes to creating a pie and competition when it comes to dividing it up“ (Nalebuff/Brandenburger 1996: 4). Schon allein die inhaltliche Abfolge verdeutlicht, dass zuerst ein Markt zu entwickeln ist, bevor es gilt, diesen im Wettbewerb aufzuteilen. Dathe (1999: 22) bezeichnet Coopetition daher als Strategie, „nach der konkurrierende Anbieter partiell vertrauensvoll kooperieren – zum Vorteil beider Seiten und zum Nutzen der Kunden“.

Die bisherigen Ausführungen und insbesondere die in Kapitel 3 beschriebene wirtschaftliche Situation der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller verdeutlichen den bestehenden Handlungsbedarf in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie. Zukünftig ist es notwendig, stärker zu kooperieren, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Daher basieren die in Abschnitt 4.1 vorgestellten Modelle der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion sowie der flexiblen Spezialisierung auf kooperativem Verhalten der Beteiligten. Nicht nur die Unternehmen, sondern auch die regional tätigen Institutionen wie Wirtschaftsförderungseinrichtungen, Industrie- und Handelskammern u. a., haben die Entwicklung von Kooperationen zu unterstützen. Wichtig ist, dass jedes beteiligte Unternehmen die eigene Situation und die Umfeldbedingungen umfassend einschätzen kann und für sich zu nutzen weiß. Kucera (2000: 19f) führt hierzu aus, dass oftmals nur ein Gesichtspunkt oder nur wenige Gesichtspunkte der Geschäftstätigkeit des jeweiligen Unternehmens berücksichtigt werden.

Die zwei in Abschnitt 4.1 vorgestellten Modelle zeigen Möglichkeiten auf, wie die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller auf die vorherrschende Branchenkrise reagieren können. Doch ohne eine umfassende strategische Planung können die Modelle nur unzureichend umgesetzt werden. Unter strategischer Planung ist die langfristige Ausrichtung des Unternehmens an den Marktanforderungen zu verstehen. Eine strategische Planung kann allerdings nur erfolgen, wenn neben einer unternehmensinternen Analyse eine Umfeldanalyse durchgeführt wird. Ziel der strategischen Planung der ostwestfälischen Möbelhersteller sollte sein, unter anderem potenzielle Kooperationspartner zu identifizieren.

Im Prinzip gehören zum Unternehmensumfeld all diejenigen Akteure, mit denen das Unternehmen in Beziehung steht. Dies können sowohl kooperative Beziehungen als auch wettbewerbliche Beziehungen sein. Erst wenn das Unternehmensumfeld analysiert und strukturiert ist, kann eine aussichtsreiche strategische Planung durchgeführt werden. Wird dagegen das Unternehmensumfeld nur unzureichend analysiert, so leidet die strategische Planung und endet oftmals in einer nur sehr kurzfristigen und unzureichenden Ausrichtung des Unternehmens.

Der Coopetition-Ansatz von Nalebuff und Brandenburger (1996) ermöglicht eine Analyse des Unternehmensumfeldes und stellt die Position des betrachteten Unternehmens im Unternehmensumfeld dar. Die Ausführungen der folgenden Abschnitte basieren auf diesem Ansatz und wenden ihn auf die Möbelindustrie in OWL an. Das Unternehmensumfeld wird durch das von Nalebuff und Brandenburger (1996) entwickelte Geschäftsspiel³⁷ strukturiert. Im Geschäftsspiel nimmt das einzelne Unternehmen unterschiedliche Rollen ein. Das Unternehmen ist bei einer vertikalen Betrachtungsweise des Geschäftsspiels sowohl Kunde als auch Lieferant. Horizontal nimmt das Unternehmen die Position des Konkurrenten und die des Komplementors³⁸ ein. Die Begriffe Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Komplementoren sind in einem weit gefassten Sinn zu verstehen (Kucera 2000: 20). So wird nicht nur der Warenlieferant als der eigentliche Lieferant angesehen, sondern auch Kreditinstitute, Wirtschaftsberatungen, Wirtschaftsförderungseinrichtungen u. a.

Die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller befinden sich zurzeit in einer Branchenkrisis. Viele haben sich in einen Preiswettbewerb begeben, der durch osteuropäische und asiatische Konkurrenten zusätzlich verschärft wird.³⁹ Ihnen ist es aufgrund der engen Preisrestriktionen nur schwer möglich, ein kundenindividuelles Möbel herzustellen. Zudem sind die in OWL ansässigen Möbelhersteller nur unter erheblichen finanziellen Anstrengungen in der Lage, zu wettbewerbsfähigen Preisen Massenproduk-

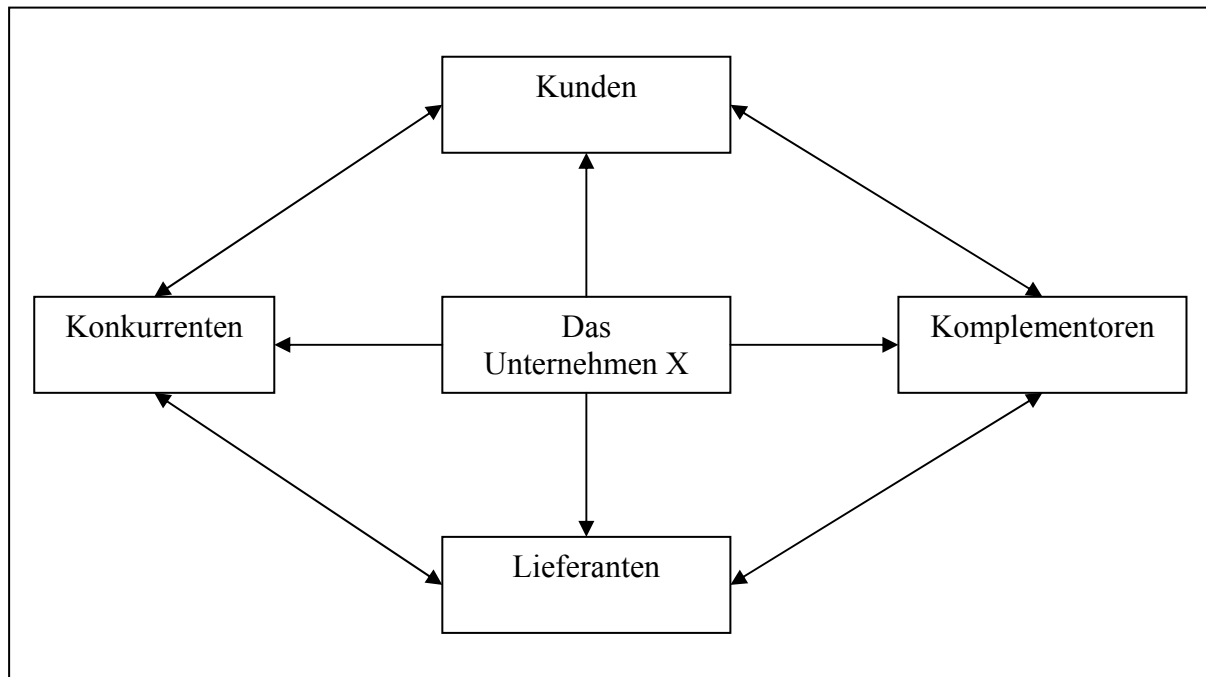
³⁷ Da es sich um ein spieltheoretisches Konzept handelt, wird der Begriff Geschäftsspiel verwandt. Die Spieltheorie findet Verwendung, da deren Konzepte große Erklärungskraft besitzen und im Wirtschaftsleben viele interaktive Entscheidungssituationen auftreten (Nalebuff/Brandenburger 1996: 6).

³⁸ Komplementoren des eigenen Unternehmens sind diejenigen Unternehmen, die mit ihrem Produkt bzw. mit ihrer Dienstleistung das eigene Produkt bzw. die eigene Dienstleistung ergänzen. Auf den folgenden Seiten wird der Begriff Komplementor näher erläutert.

³⁹ „Die vorhandene Überproduktion führte in den vergangenen Jahren zu deutlichen Preisrückgängen, die sinkende Umsatzrendite bedeutete für viele Betriebe [Möbelhersteller] die Insolvenz. Mittlerweile bestimmt allerdings der Möbelhandel mit seiner Niedrigpreispolitik weitgehend die Preise. Dazu hat vor allem der hohe Konkurrenzdruck im Handel mit seinem Überangebot an Verkaufsfläche geführt. Nach Branchenschätzungen beträgt die Überkapazität bei den Verkaufsflächen bis zu 50 %, dessen Folge ein weiterer Verdrängungs- und Preiswettbewerb sein wird“ (Branchenbild 2004: 2).

te anzubieten. Die in Abschnitt 4.1 vorgestellten Modelle helfen, diesen Mangel zu beseitigen. Grundlage dieser Modelle ist eine enge Kooperation mit regionalen Partnern. Dies sind in OWL ansässige Möbelhersteller. Allerdings sind auch mit den im Wertnetz aufgeführten Lieferanten und Kunden Kooperationen einzugehen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Abbildung 5: Das Wertnetz



Quelle: Eigener Entwurf (in Anlehnung an Nalebuff/Brandenburger 1996: 17)

Horizontal sind zwei Arten von Spielern zu unterscheiden: die Konkurrenten und die Komplementoren. Diese Unterscheidung ist wichtig, da aus Sicht der Kunden zu den Konkurrenten des Unternehmens X diejenigen zählen, welche substitutive Produkte, Zwischenprodukte, Dienstleistungen und Maschinen zu den von Unternehmen X angebotenen Gütern erstellen. Ein Unternehmen ist dann Konkurrent des Unternehmens X, wenn die Kunden das Gut des Konkurrenten bereits besitzen und den Wert des vom Unternehmen X erstellten Gutes deswegen geringer bewerten. Hersteller von Schränken sind beispielsweise dann Konkurrenten, falls der Kunde den Wert eines Schrankes des Unternehmens X geringer bewertet, wenn er bereits einen Schrank vom Konkurrenten besitzt.

Der Ausdruck Komplementoren des Unternehmens X beschreibt aus Sicht der Kunden diejenigen Unternehmen, welche Güter erstellen, die das Gut bzw. die Güter des Unternehmens X ergänzen. Ein Unternehmen ist dann Komplementor des Unternehmens

X, falls die Kunden das vom Unternehmen X erstellte Gut höher bewerten, wenn sie bereits das vom Komplementor erstellte Gut besitzen. Ein Beispiel aus der Möbelindustrie für Komplementoren sind die Hersteller von Vitrinen und Sitzmöbeln. So bewertet der Kunde den Wert der Vitrine höher, wenn er gleichzeitig ein dazu passendes Sitzmöbel besitzt oder erwerben kann. Die Hersteller von Möbeln und Parkettböden können ebenfalls komplementäre Produkte erstellen, wenn diese aufeinander abgestimmt sind und dadurch für die Kunden einen höheren Wert besitzen.

Aus Sicht der Lieferanten sind Konkurrenten eines Unternehmens diejenigen, die es durch ihre Existenz für den Lieferanten weniger attraktiv erscheinen lassen, das Unternehmen X zu beliefern. Durch die Konzentration der Möbelhersteller in OWL ist zwar ein regionaler Arbeitsmarkt für die Möbelindustrie entstanden. Doch gerade der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte hat sich durch diese Konzentration verschärft. Auch Arbeitskräfte sind durch die von ihnen angebotene Arbeitskraft als Lieferanten eines Unternehmens anzusehen. Durch die Existenz weiterer Möbelhersteller kann es für den einzelnen Arbeiter weniger attraktiv sein, dem Unternehmen X seine Arbeitskraft zu Verfügung zu stellen. Die anderen Möbelhersteller können also Konkurrenten des Unternehmens X sein.

Komplementoren aus Sicht der Lieferanten sind diejenigen Unternehmen, die es durch ihr Vorhandensein für den Lieferanten attraktiver machen, das Unternehmen X zu beliefern. Auf die für die Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes in Abschnitt 4.1 dargestellten Modelle bezogen, sind Komplementoren diejenigen Unternehmen, die von einem Lieferanten mit speziellen Gütern beliefert werden. Es handelt sich hierbei um Unternehmen, die Güter nachfragen, welche im einzelnen Unternehmen aufgrund zu hoher Kosten pro Stück nicht hergestellt werden können. Doch diese Güter werden aufgrund der Konzentration der Möbelhersteller in OWL von mehreren Unternehmen nachgefragt und es erscheint deswegen für den Lieferanten lohnenswert, diese Güter zu erstellen, da er sie in hoher Stückzahl in einem regional begrenzten Raum absetzen kann.

Sowohl für die mehrbetriebliche arbeitsteilige Massenproduktion als auch für die flexible Spezialisierung bedeutet dies Folgendes: Güter, welche nicht im Bereich der mindestoptimalen Betriebsgröße in den Funktionsteilbereichen oder dem gesamten Funktionsbereich Produktion des Unternehmens produziert werden können, sind regional zu standardisieren. Durch diese Maßnahme werden regional ansässige Lieferanten

in die Lage versetzt, aufgrund der daraus resultierenden vergrößerten Nachfrage economies of scale zu realisieren. Es ist ihnen deswegen möglich, die benötigten Güter zu wettbewerbsfähigen Preisen zu produzieren. Darüber hinaus werden durch den regionalen Bezug die Transaktionskosten gesenkt. Die durch den externen Bezug verringerte Flexibilität bleibt durch den regionalen Bezug, im Gegensatz zum überregionalen Bezug, größtenteils erhalten, da z. B. bei auftretenden Problemen schnell und flexibel reagiert werden kann.

Verlangt beispielsweise ein Möbelhersteller nach einer neuen Maschine, so kann er diese in Kooperation mit einem Möbelmaschinenhersteller entwickeln. Falls diese Maschine auch für andere Möbelhersteller von Interesse ist, können sich die anderen Möbelhersteller an der Entwicklung dieser Maschine beteiligen. Nalebuff und Brandenburger (1996: 21) führen dazu aus: „As we continue moving into the information economy, supply-side complementarities will become increasingly the norm. There is a big up-front investment in learning to make something ... and then variable costs are relatively modest.“ Durch die Beteiligung der Möbelhersteller an der Entwicklung der Maschine verteilen sich die Forschungs- und Entwicklungskosten auf mehrere Unternehmen. Die Unternehmen sind aufgrund der geringeren Kosten eher bereit, in Forschung und Entwicklung zu investieren. Auf diese Weise kommt es vermehrt zu Prozessinnovationen der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller und gleichzeitig zu Produktinnovationen der Möbelmaschinenhersteller. Dadurch wird die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Möbel- und Möbelmaschinenhersteller erhöht.

Die Symmetrien im Wertnetz (siehe Abbildung 6 in Kapitel 4) sind von besonderer Bedeutung. Im Geschäftsspiel nehmen auf vertikaler Ebene Kunden und Lieferanten symmetrische Rollen ein. Sie sind bei der Wertschöpfung als gleichgewichtig anzusehen. Oftmals wird jedoch dem Kunden eine größere Aufmerksamkeit geschenkt als dem Lieferanten. Nicht nur der Kunde sollte „König“ sein, sondern auch der Lieferant, da es gilt, einen möglichst großen Markt zu entwickeln oder weiterzuentwickeln.

Auf der horizontalen Ebene gibt es eine anders geartete Symmetrie. Von Konkurrenten gehen Risiken aus, während Komplementoren nützlich sein können. In der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes sei es nach Aussage der Experten oft oberste Maxime gewesen, die von den Konkurrenten ausgehenden Risiken zu minimieren. Den Komplementoren sei nur geringe Aufmerksamkeit geschenkt worden. Bis heute habe sich diese Einschätzung nur unwesentlich verändert.

Ziel des Wertenetzes ist, das Geschäftsspiel komplett in den Betrachtungshorizont des einzelnen zu heben. Unberücksichtigte oder nur unzureichend berücksichtigte Teile des Wertenetzes führen dazu, dass Chancen nicht genutzt werden und es somit nur teilweise zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit kommt.

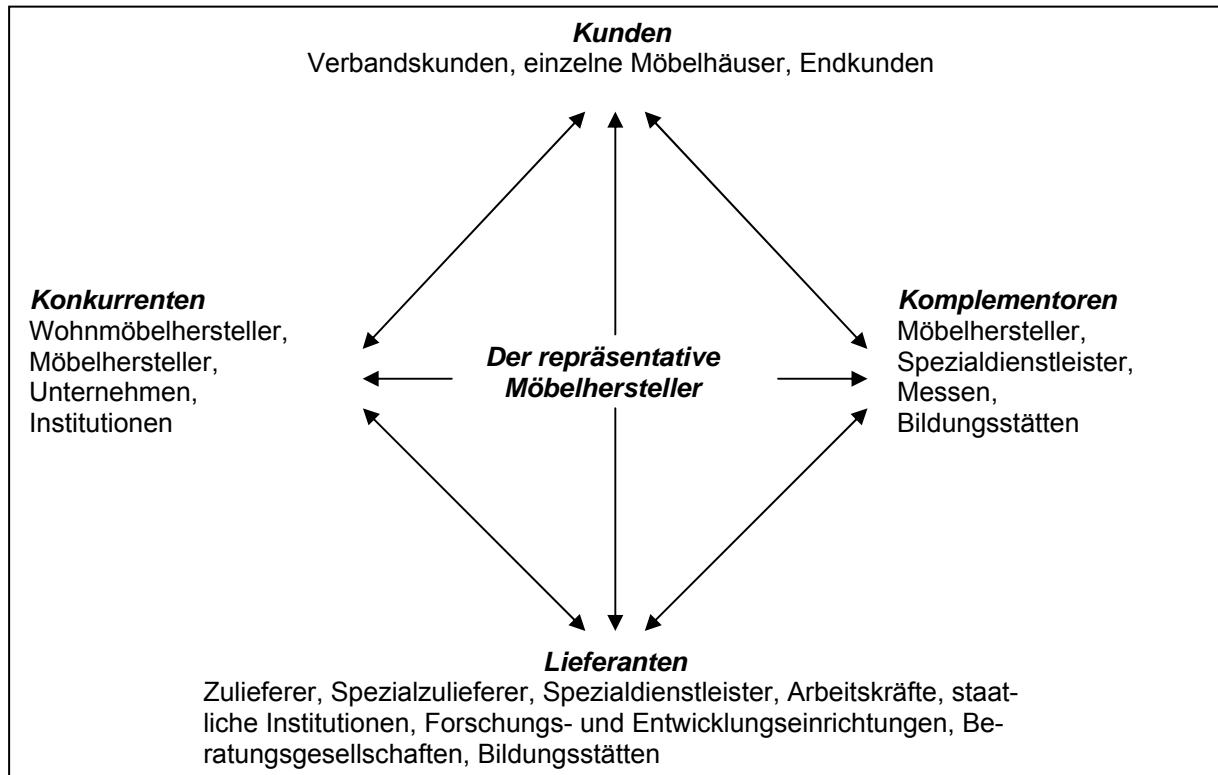
Zur erfolgreichen Umsetzung der in Abschnitt 4.1 vorgestellten Modelle ist es erforderlich, dass jedes Unternehmen ein solches Wernetz konstruiert. Dadurch werden Kooperationspotenziale aufgedeckt, wodurch eine Umsetzung der beschriebenen Modelle in der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes erleichtert wird.

4.2.1 Wernetz eines repräsentativen Möbelherstellers

Möchte ein Unternehmen die eigene Stellung im Spiel bestimmen und verstehen, so ist zuerst das eigene Wernetz zu erstellen. Es ist den Unternehmen durch die Erstellung eines Wertenetzes möglich, die eigenen Probleme besser zu verstehen und Potenziale zu erkennen. Nur wenn die eigenen Probleme verstanden werden, kann darauf angemessen reagiert werden. Alle Beteiligten in dem jeweiligen Wernetz sind zu identifizieren und deren Bedeutung in dem speziellen Geschäftsspiel ist zu analysieren.

Beispielhaft wird für einen mittelständischen repräsentativen Möbelhersteller im Folgenden ein Wernetz erstellt und näher erläutert. Hierzu wird auf die in Abbildung 14 (Kapitel 3) dargestellte Wertschöpfungskette der Möbelindustrie zurückgegriffen. In einem derartigen Wernetz werden erfahrungsgemäß Kunden und Konkurrenten zu stark sowie Komplementoren und Lieferanten zu wenig beachtet.

Abbildung 6: Das Wertenetz eines repräsentativen Wohnmöbelherstellers



Quelle: Eigener Entwurf (in Anlehnung an Nalebuff/Brandenburger 1996: 17)

4.2.1.1 Die Kunden des repräsentativen Möbelherstellers

Wer gehört zu den Kunden des repräsentativen Möbelherstellers? Die Hauptkunden des repräsentativen Möbelherstellers sind Verbandskunden. Wie bereits in Abbildung 6 (Kapitel 3) dargestellt wurde, entfallen auf die zehn größten Möbeleinkaufsverbände knapp sechzig Prozent des Gesamtmöbelumsatzes. Diese Kunden haben aufgrund ihrer Marktmacht maßgeblichen Einfluss auf die Produkt- und Preisgestaltung des repräsentativen Möbelherstellers. Ihnen ist daher besondere Aufmerksamkeit zu schenken. Gleichzeitig ist über alternative Vertriebswege oder allgemein über Möglichkeiten nachzudenken, wie die Abhängigkeiten von den nachfragemächtigen Kunden verringert werden können. Deswegen sind insbesondere die bisher wenig bedeutenden Kunden zu berücksichtigen.

So gibt es daneben noch einige Möbelhäuser, die keinem Verband angehören und direkt beim Möbelhersteller ihre Möbel ordern. Da diese Möbelhäuser aber eher in der Minderheit sind, können sie zur Lösung des Abhängigkeitsproblems nur wenig beitragen.

Der Direktvertrieb an Endkunden stellt zwar eine Möglichkeit dar, um die Abhängigkeitsverhältnisse zu verringern. Doch sei es nach Aussage der befragten Experten schwierig, den Direktvertrieb auszubauen. Durch diese Maßnahme würden die Verbände ihre Marktmacht verringert sehen. Sie könnten mit einer massiven Kaufzurückhaltung den repräsentativen Möbelhersteller dazu zwingen, diesen alternativen Vertriebsweg nicht auszubauen.

Als weitere Möglichkeiten bleiben: neue Märkte zu erschließen oder Anbietermacht durch Kooperationen aufzubauen. Doch aufgrund der mittelständischen Größe des repräsentativen Möbelherstellers und der sich daraus ergebenden beschränkten Ressourcen ist eine eigenständige Markterschließung problematisch. Sie ist mit erheblichen finanziellen Risiken verbunden. Diese Risiken können durch Kooperationen mit Komplementoren im Vertrieb auf mehrere Unternehmen verteilt und dadurch für den einzelnen verringert werden. Neben der Möglichkeit der Kooperation mit Komplementoren im Vertrieb kann durch die Einführung der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion oder der flexiblen Spezialisierung in Form von Kooperationen mehrerer Möbelhersteller und ihrer Zulieferer Anbietermacht aufgebaut werden. Daraus können, nach dem Aufbau von Vertrauen, weitere Kooperationen auch in sensiblen Funktions- und Funktionsteilbereichen entstehen, wie z. B. in der Forschung und Entwicklung.

4.2.1.2 Die Komplementoren des repräsentativen Möbelherstellers

Der repräsentative Möbelhersteller besitzt verschiedene Komplementoren. So ist gerade die Konzentration der Möbelhersteller in OWL für deren Spezialzulieferer besonders wichtig. Es ist erforderlich, dass die Spezialzulieferer flexibel auf die Bedürfnisse ihrer Kunden reagieren können. Deswegen ist die regionale Nähe von großer Bedeutung. Falls die Kunden der Spezialzulieferer weit voneinander entfernt liegen, wäre es aufgrund der dadurch anfallenden hohen Informations- und Transaktionskosten für die Spezialzulieferer schwierig, ihre Zwischenprodukte zu wettbewerbsfähigen Preisen anzubieten. Insbesondere können die Spezialzulieferer ihre Zwischenprodukte dann nur schwer auf die Bedürfnisse des einzelnen Möbelherstellers abstimmen und sie flexibel sowie bedarfsgerecht anbieten. Daher sind die anderen in OWL ansässigen Möbelhersteller Komplementoren des repräsentativen Möbelherstellers, da es für die Spezialzulieferer attraktiver ist, den Möbelhersteller zu beliefern, wenn sie auch andere Möbelhersteller in OWL beliefern können.⁴⁰

⁴⁰ Im Modell der flexiblen Spezialisierung wird im Optimalfall davon ausgegangen, dass die Möbelhersteller die Kapazitäten ihrer Spezialzulieferer auslasten.

Spezialdienstleister, beispielsweise Möbelspediteure, sind ebenfalls auf die Konzentration der Möbelhersteller in OWL angewiesen, um ihre Dienstleistung flexibel und bedarfsgerecht anbieten zu können. So hat sich die Anton Röhr GmbH & Co. KG, ein Möbellogistikunternehmen, aufgrund der Konzentration der Möbelhersteller in OWL in Rietberg angesiedelt (siehe dazu auch Kapitel 3). Nach Ende des zweiten Weltkrieges wurden die Möbel über die Grenzen Ostwestfalen-Lippes hinaus nachgefragt und die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie expandierte. Aus den speziellen Anforderungen an den Möbeltransport entstand dieses Logistikunternehmen. Mittlerweile übernimmt es weitere Aufgaben in der Möbellogistik, welche im Wesentlichen deswegen übernommen werden konnten, da neben dem einzelnen Möbelhersteller noch weitere Möbelhersteller in OWL ansässig sind. Für diesen Spezialdienstleister ist es demnach attraktiver, dem Möbelhersteller seine Dienstleistungen anzubieten, da er seine Dienstleistungen auch anderen regional ansässigen Möbelherstellern anbieten kann. Die in OWL ansässigen Möbelhersteller sind aus Sicht der Anton Röhr GmbH & Co. KG Komplementoren des repräsentativen Möbelherstellers, da es für die Anton Röhr GmbH & Co. KG als Dienstleister attraktiver ist, dem repräsentativen Möbelhersteller die Logistikdienstleistung anzubieten, wenn gleichzeitig weitere Kunden regional konzentriert sind. Für die Kunden des Möbelherstellers ist die Anton Röhr GmbH & Co. KG ein Komplementor, weil dieser Logistiker in Kooperation mit dem Möbelhersteller eine Dienstleistung anbieten kann, wodurch das Möbel vom Kunden höher bewertet wird, als es der Fall wäre, wenn der Kunde den Möbeltransport eigenständig organisieren müsste.

Für die Verbandskunden sind beispielsweise die Möbelorder-Messen Westfalica (M.O.W.) ein wertvolles Komplement zu dem in OWL ansässigen Möbelhersteller. Die Verbandskunden können auf dieser Messe nicht nur die Möbel des Möbelherstellers unter Augenschein nehmen, sondern auch die der anderen Möbelhersteller. Die Möbel des repräsentativen Möbelherstellers werden, da die Verbandskunden die Möbelhersteller nicht einzeln anreisen müssen, deswegen von ihnen höher bewertet.

4.2.1.3 Die Lieferanten des repräsentativen Möbelherstellers

Der repräsentative Möbelhersteller besitzt eine Vielzahl von Lieferanten: vom einfachen Zulieferer von Schrauben bis zum Spezialzulieferer qualitativ hochwertiger und speziell für den Möbelhersteller angefertigter Scharniere; vom einfachen Dienstleister bis zum Spezialdienstleister, beispielsweise einem speziellen, auf den Mittelstand und die Möbelindustrie ausgerichteten Beratungsunternehmen. Nicht zu vergessen sind

staatliche Institutionen, z. B. Wirtschaftsförderungseinrichtungen oder Bildungsstätten. Ebenfalls sind Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, die Innovationen in Produkten und Prozessen entwickeln und Sozialinnovationen an die Unternehmen herantragen, Lieferanten des Möbelherstellers. Hierzu zählen neben privaten Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen auch die regionalen Hochschulen, Fachhochschulen und berufsbildenden Schulen.

4.2.1.4 Die Konkurrenten des repräsentativen Möbelherstellers

Der repräsentative Möbelhersteller konkurriert mit anderen Möbelherstellern um die verschiedenen Kundengruppen auf regional unterschiedlich begrenzten Märkten, um die besten Stellplätze in den Ausstellungen der Möbelhäuser und auch um die Gunst verschiedener Spezialzulieferer. Außerdem konkurriert der Möbelhersteller auf dem regionalen Arbeitsmarkt um qualifizierte Auszubildende. Dabei konkurriert er nicht nur mit den anderen Möbelherstellern, sondern auch mit den Unternehmen aus anderen Branchen und den Institutionen. Laut Aussage der befragten Experten seien die Berufe in der Möbelbranche unter den Schulabgängern nicht sehr beliebt. Deswegen hat der Möbelhersteller besonders gute Arbeitsbedingungen zu schaffen oder er hat der potenziellen Arbeitskraft Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufzuzeigen und Weiterbildungsmaßnahmen anzubieten. Die Attraktivität des Möbelherstellers als Arbeitgeber ist insgesamt zu steigern. Attraktivitätssteigernde Maßnahmen können jedoch oftmals nicht in Eigeninitiative durchgeführt werden. Deswegen sind in Kooperation mit anderen Möbelherstellern und den Institutionen (wie z. B. Träger der Mitbestimmung) Programme zu initiieren, die die verschiedenen Berufe in der Möbelindustrie für die Auszubildenden attraktiv machen. Daneben können in Kooperation entwickelte bzw. durchgeführte Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden.

Insgesamt stellt das Wertenetz die verschiedenen Perspektiven dar, die notwendig sind, um strategisch planen zu können. Das dargestellte Beispiel zeigt wichtige Aspekte auf und liefert einen strukturierten Überblick. Nachdem das Wertenetz am Beispiel eines repräsentativen ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellers erläutert wurde, werden im Folgenden die Grundelemente des Geschäftsspiels erläutert. Ziel ist es, die Beziehungen zwischen den im Wertenetz identifizierten Kunden, Lieferanten, Konkurrenten und Komplementoren zu verstehen, um darauf aufbauend eine effiziente Unternehmensstrategie entwickeln zu können.

4.2.2 Spiele verwandeln – strategisch handeln

Im Geschäftsspiel nimmt das einzelne Unternehmen unterschiedliche Rollen ein. Es handelt sich in der Regel um ein Positivsummenspiel, wenn die Wirtschaft wächst (Kucera 2000: 22). Sicherlich gibt es auch Situationen, die als Nullsummenspiel zu charakterisieren sind, in denen der eine Spieler nur gewinnt, wenn ein anderer verliert. Viele Spiele sind allerdings dadurch charakterisiert, dass die Beteiligten am entstehenden Gewinn partizipieren. Um das Geschäftsspiel verstehen zu können, sind neben dem Aufbau eines Wertenetzes die folgenden fünf Grundelemente eines Geschäftsspiels zu beachten: die Spieler, die Mehrwerte, die Regeln, die Taktiken und der Spielraum. In den nachstehenden Ausführungen wird besonderes Augenmerk auf die Mehrwerte gelegt, da sie die Macht eines Spielers im Spiel beziffern.

4.2.2.1 Die Spieler

Wie bereits im Wertnetz dargestellt, sind an einem Geschäftsspiel sowohl Konkurrenten als auch Komplementoren beteiligt. Darüber hinaus sind neben den Kunden auch die Lieferanten in die strategischen Überlegungen des einzelnen Unternehmens einzubeziehen. Die Konkurrenten, Komplementoren, Kunden und Lieferanten sind die Spieler im Geschäftsspiel. Nur durch die umfassende Betrachtung der Beteiligten des Geschäftsspiels kann die eigene Position darin bestimmt werden (Nalebuff/Brandenburger 1996: 29).

4.2.2.2 Die Mehrwerte

Die Mehrwerte sind entscheidend, um zu verstehen, welcher Spieler in einem Spiel wie viel Macht besitzt. Der Mehrwert ist das, was ein Spieler in das Spiel einbringt (Nalebuff/Brandenburger 1996: 45). Er ergibt sich aus der Differenz zwischen der Größe der Wertschöpfung, wenn Unternehmen X im Spiel ist, und der Größe der Wertschöpfung ohne Beteiligung des Unternehmens X.

Abbildung 7: Die Berechnung des Mehrwerts

$\begin{array}{l} \text{Wertschöpfung im Spiel bei Beteiligung des Unternehmens X} \\ - \text{Wertschöpfung im Spiel bei Nichtbeteiligung des Unternehmens X} \\ \hline = \text{Mehrwert des Unternehmens X} \end{array}$

Quelle: Eigener Entwurf (in Anlehnung an Grothaus 2004: 31)

Generell kann ein Spieler nur das aus dem Spiel herausbekommen, was er auch einbringt. Würde er mehr als seinen Mehrwert erhalten, so würden die anderen Beteiligten weniger als ihren Mehrwert herausbekommen. Die benachteiligten Spieler hätten kein Interesse, sich am Spiel zu beteiligen. Eine Fortsetzung des Spiels würde es nicht geben (Nalebuff/Brandenburger 1996: 45). Daher wäre es rational für die benachteiligten Spieler, den Verursacher der Benachteiligung aus dem Spiel auszuschließen oder ihn zu sanktionieren.⁴¹

Bezogen auf das Geschäftsspiel zwischen den Möbeleinkaufsverbänden und den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern würde dies bedeuten, dass die Möbelhersteller ihren Mehrwert steigern müssten, um mehr aus dem Spiel herauszubekommen. Die Möbeleinkaufsverbände haben in den vergangenen Jahren durch die Aufnahme weiterer Spieler in das Spiel den Mehrwert des einzelnen Möbelherstellers reduziert, ohne dass sich die Nachfrage nach Möbeln wesentlich vergrößert hat.

In der Vergangenheit war es oftmals so, dass ein Möbeleinkaufsverband bei einem ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller ein spezielles Möbel eingekauft und dieses an die Endkunden weiter verkauft hat. In Verhandlungen zwischen dem Möbeleinkaufsverband und dem Möbelhersteller wurde der „Kuchen“, also der Kooperationsgewinn aus dem Verkauf des speziellen Möbels, im Idealfall zu gleichen Anteilen unter den beiden Partnern aufgeteilt. Würde beispielsweise der Möbeleinkaufsverband mehr als die Hälfte des Kooperationsgewinns für sich behalten wollen, so könnte der ostwestfälisch-lippische Möbelhersteller darauf durch Nichtbelieferung reagieren, so dass keiner von beiden etwas erhält. Durch den Markteintritt der osteuropäischen und asiatischen Möbelhersteller geriet der Möbeleinkaufsverband in eine bessere Position. Allerdings vergrößerte sich die Nachfrage nach Möbeln nicht wesentlich, sondern nur das Angebot. Der Möbeleinkaufsverband kann nun beispielsweise mit zwei Partnern verhandeln, die ein substitutives Möbel herstellen. Folglich besteht die Möglichkeit, dass ein Möbelhersteller nicht zu einem Geschäftsabschluss kommt. Er besitzt dann keinen Mehrwert und wäre entbehrlich für das Spiel. Dem gegenüber ist der Möbeleinkaufsverband der einzige, der den Kontakt zum Kunden besitzt. Er ist deswegen unentbehrlich für das Spiel. Bei Verhandlungen ist er in der Position, mehr als die Hälfte der Kooperationsgewinne zu verlangen, da er die Möbelhersteller gegeneinander ausspielen kann. Für ihn ist es jedoch rational, die Beteiligten im Spiel zu halten,

⁴¹ Im Abschnitt 4.3 wird insbesondere darauf eingegangen, wie sich der einzelne Spieler/Partner in einem bestimmten Spiel/einer Kooperation am besten verhalten sollte und wie defektes Verhalten der Beteiligten minimiert werden kann.

da ansonsten nur ein Möbelhersteller übrig bleiben würde und dieser dadurch in eine bessere Verhandlungsposition gelangte. Dem Möbeleinkaufsverband gelingt es, alle Beteiligten im Spiel zu halten, wenn er genau so viel vom Kooperationsgewinn einbehält, dass alle Beteiligten gerade noch im Spiel verbleiben.

Bezogen auf das Modell der flexiblen Spezialisierung bedeutet dies, dass sich die Spielsituation, in der sich die Unternehmen in diesem Spiel befinden, grundlegend ändert. In der Vergangenheit haben die fünf Möbelhersteller ihre Möbel jeweils in Eigeninitiative zu verkaufen versucht. Im Modell übernimmt allerdings nun ein Möbelhersteller zentral den Vertrieb. Der Möbeleinkaufsverband verhandelt nun nicht mehr mit fünf Möbelherstellern, sondern nur noch mit einem. Außerdem stellen die Möbelhersteller nun individuelle Möbel her und konzipieren Systemangebote. Dadurch werden neue Märkte geschaffen. Die Möbelhersteller geraten durch Kooperationen in die Position, in der sowohl der Möbeleinkaufsverband als auch die Hersteller der individuellen Möbel und Systemangebote ein Interesse daran haben, dieses Spiel erfolgreich abzuschließen. Grund hierfür ist, dass nur zwei Spieler an diesem Spiel beteiligt sind, der Möbeleinkaufsverband und das zentral vermarktende Unternehmen. Somit wird der Kooperationsgewinn ohne Benachteiligung eines Spielers unter den Beteiligten aufgeteilt.

Bei der flexiblen Spezialisierung werden neue Märkte geschaffen, der Markt für individuelle Möbel und der für Systemangebote. Jede Transaktion zwischen dem Möbelhersteller, dem Möbeleinkaufsverband und vor allem dem einzelnen Kunden ist als ein separates Spiel anzusehen. Der Möbeleinkaufsverband schafft durch die Kundenakquise im einzelnen Spiel einen Mehrwert und der Möbelhersteller durch die Herstellung eines individuellen, auf die Kundenwünsche abgestimmten Möbels oder eines Systemangebots. Durch diese spezielle Leistung, jedoch auch durch die speziellen Beziehungen zwischen dem Möbeleinkaufsverband und dem Möbelhersteller wird die Gefahr verringert, dass der Möbeleinkaufsverband andere Möbelhersteller in dieses Spiel einbezieht, welche ebenfalls kundenindividuelle Möbel oder Systemangebote herstellen können. Grundlage einer Kooperation zwischen Möbeleinkaufsverband und Möbelhersteller ist ein funktionierendes Kommunikations- und Transaktionssystem, damit auf Kundenwünsche flexibel und zeitnah reagiert werden kann. Falls ein Möbeleinkaufsverband mehrere Möbelhersteller mit dem Bau kundenindividueller Möbel oder Systemangebote beauftragt, so hat er eine Vielzahl von Kommunikations- und Transaktionssystemen aufzubauen, was zu erhöhten Kosten führt.

Insgesamt ist es in Geschäftsspielen besonders wichtig, den eigenen Mehrwert zu erhöhen. Gelingt dies nicht, so hat der einzelne Spieler wenigstens durch Kooperationen seine Kosten zu senken: Er hat nun die Möglichkeit, während eines Preiskampfs die Möbelpreise unter die in der Zeit vor der Kooperation geltenden Möbelpreise zu senken.

4.2.2.3 Die Regeln

Es gibt viele Regeln, die geschäftliche Verhandlungen beherrschen. Die Regeln ergeben sich aus Normen, Gesetzen oder Verträgen (Nalebuff/Brandenburger 1996: 50). Möchte ein Unternehmen das Spiel verändern, so hat es die Spielregeln zu ändern. Zwar können Gesetze von den Spielern nicht verändert werden, Normen sind zu befolgen, doch können Verträge mitgestaltet werden.

Verträge mit Lieferanten und Kunden reichen häufig weit in die Zukunft hinein und prägen die Transaktionen. Eine kleine Änderung der Verträge führt oftmals zu großen Veränderungen in den Machtverhältnissen unter den am Geschäftsspiel beteiligten Spielern. Es ist sinnvoll, dass sich der einzelne Spieler in die Lage der anderen an dem Spiel beteiligten Spieler versetzt und sie berücksichtigt. Durch das bessere Verständnis der aus dieser Regel erwachsenen Konsequenzen kann der einzelne Spieler die für ihn beste Regel herausfinden (Nalebuff/Brandenburger 1996: 160).

Für die mehrbetriebliche arbeitsteilige Massenproduktion sind beispielsweise Mindestabnahmeverträge sinnvoll. Insbesondere für Rohstoffe, wie z. B. Rohholz, das häufig nicht aus OWL, sondern aus weiter entfernten Regionen bezogen wird, sind derartige Mindestabnahmeverträge sinnvoll. Hierbei verpflichtet sich der Möbelhersteller, entweder eine bestimmte Menge Rohholz für einen vorher festgelegten Preis abzunehmen oder eine Strafe für die nicht abgenommene Menge zu zahlen. Zwar wird der Möbelhersteller durch derartige Mindestabnahmemengen abhängig. Doch kann der Lieferant durch eine Mindestabnahme besser planen und als Gegenleistung für die erhaltene Sicherheit Preisnachlässe gewähren (Nalebuff/Brandenburger 1996: 177ff).

Ein in diesem Zusammenhang oft nicht berücksichtigter Gesichtspunkt ist, dass durch Mindestabnahmeverträge der Anreiz der Konkurrenten, mit denen keine Kooperationen bestehen, verringert wird, Kunden abzuwerben. Durch eine Abwerbung von Kunden kann der einzelne Möbelhersteller die vorausgeplanten Produktionsmengen zu den kalkulierten Preisen nicht mehr absetzen. Er reagiert mit Preisnachlässen, um wieder-

um Kunden abzuwerben. Da die Konkurrenten ein derartiges Verhalten, gerade beim Vorhandensein von Mindestabnahmeverträgen, antizipieren, werden sie nicht versuchen, Kunden abzuwerben. Mindestabnahmeverträge dienen daher auch zur Abschreckung (Nalebuff/Brandenburger 1996: 178f).

Für den Fall, dass Unternehmen trotzdem versuchen, Kunden abzuwerben, kann dies zu ruinöser Konkurrenz führen. Das geschädigte Unternehmen wird versuchen, die Kunden, um seine Fixkosten annähernd decken zu können, durch Preisnachlässe zurück zu gewinnen. Reagiert das abwerbende Unternehmen wiederum mit Preisnachlässen, geraten die beteiligten Unternehmen in eine abwärts gerichtete Preisspirale. Erst wenn ein Unternehmen aus dem Markt verdrängt worden ist, können die Preise wieder angehoben werden.

4.2.2.4 Die Taktiken

Der Verlauf eines Spiels wird von den Auffassungen der beteiligten Spieler beeinflusst (Kucera 2000: 23). Auffassungen beruhen auf der Rationalität und Irrationalität der Spieler. Insbesondere die Irrationalität der Spieler führt zu unterschiedlichen Auffassungen des Spiels. Die klassische Spieltheorie geht von der Rationalität der Spieler aus. Aspekte wie Stolz, Fairness, Bosheit usw. werden dabei ausgeklammert (Nalebuff/Brandenburger 1996: 59).

Nalebuff und Brandenburger (1996: 60) definieren deswegen Rationalität folgendermaßen: „a person is rational if he does the best he can, given how he perceives the game (including his perceptions of perceptions) and how he evaluates the various possible outcomes of the game“. Die Einbeziehung der Auffassungen der anderen Spieler in die eigene Auffassung ist ein grundlegendes Element in einer guten Taktik. Mit Taktiken sind die Handlungen der Spieler gemeint, die die Auffassungen der anderen Spieler strukturiert zu beeinflussen versuchen. Taktiken können ein Spiel zunehmend strukturieren, sie können allerdings ebenfalls die anderen Spieler über die Strukturen weiterhin im Unklaren lassen oder diese Strukturen noch zusätzlich verschleiern (Nalebuff/Brandenburger 1996: 199).

Viele Spieler verhalten sich rein egozentrisch. Es ist jedoch besonders wichtig, sich ebenfalls allozentrisch zu verhalten, d. h. der einzelne Spieler versetzt sich auch in die Situation der anderen Spieler hinein und sucht nach Kooperationsmöglichkeiten (Nalebuff/Brandenburger 1996: 61).

Die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller sind vermutlich in der Regel als egozentrisch zu bezeichnen. Dies lässt sich aus den Ausführungen der Experten zum Kooperationshemmnis „Unwissenheit über Kooperationsnutzen, Kooperationspartner und Kooperationsformen“ ableiten. Da Kooperationen in der Regel von den Geschäftsführern initiiert werden, diese jedoch oftmals unsicher darüber sind, welche Potenziale in Kooperationen stecken und wie Kooperationen zu initiieren sind, entsteht ein undifferenziertes Bild über mögliche Kooperationspartner. Viele Potenziale bleiben unentdeckt und somit ungenutzt. Durch eine Konzentration auf die eigene Position wird versucht, sich im Wettbewerb zu behaupten. Der vorgeschlagene Aufbau eines Wertenetzes für jedes Unternehmen hilft, diesen Mangel zu beseitigen und führt vermehrt zu allozentrischem Verhalten und zur Bildung von Kooperationen.

Insbesondere die regionale Nähe zu potenziellen Kooperationspartnern ermöglicht es den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern, die Auffassungen anderer zu antizipieren und diese in die eigene Taktik mit ein zu beziehen.

4.2.2.5 Der Spielraum

Der Spielraum ist eigentlich unbegrenzt, doch um ihn besser überschauen zu können, werden künstliche Grenzen durch die Spieler gesetzt. Zwar erleichtert dies das Verständnis des betrachteten (Teil-)Spiels, doch können wichtige Beziehungen leicht übersehen werden (Nalebuff/Brandenburger 1996: 57).

Generell ist jedes Spiel mit anderen Spielen verknüpft, sei es über die Kunden, Lieferanten, Konkurrenten oder Komplementoren. Diese haben wiederum Beziehungen zu anderen Spielern, verschiedene Mehrwerte, Regeln und Taktiken. Es ist schwierig, all diese potenziellen Vernetzungsmöglichkeiten zu erfassen. Deswegen wird das große Spiel in einzelne (Teil-)Spiele unterteilt (Nalebuff/Brandenburger 1996: 235). Der Coopetition-Ansatz hilft, die (Teil-)Spiele zu strukturieren, indem jedes Spiel für sich und im Kontext zu betrachten ist. Zuerst hat jedes Unternehmen sein Werternetz zu erstellen. Dann ist es notwendig, die Beziehungen zu und unter den Spielern zu verstehen. Es ist für die Unternehmen wichtig, die Mehrwerte zu erkennen, die vorhandenen Regeln zu analysieren und Taktiken auf Grundlage von Auffassungen zu erstellen. Falls dies gelingt, kann darauf aufbauend eine effiziente Unternehmensstrategie entwickelt werden.

4.2.3 Coopetition in der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes

In Abschnitt 4.1 wurden die Modelle der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion und der flexiblen Spezialisierung vorgestellt. Beide Modelle sind auf die wirtschaftliche Situation der Möbelhersteller Ostwestfalen-Lippes abgestimmt. Nicht nur Kooperationen in der Produktion können daraus entstehen, sondern auch solche in anderen Funktionsbereichen, wie z. B. in der Aus- und Weiterbildung. Selbst in sensiblen Funktionsbereichen können, nach Aufbau von Vertrauen, durch Kooperationen Potenziale erschlossen werden. Insgesamt führen derartige Maßnahmen zu einer nachhaltigen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in der Möbelbranche Ostwestfalen-Lippes.

Die vorgeschlagenen Modelle setzen eine strategische Planung der Beteiligten voraus. Der Coopetition-Ansatz von Nalebuff und Brandenburger (1996) hilft, die strategische Planung durchzuführen, indem ein nahezu vollständiges Bild der Situation und der daraus abgeleiteten Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf Kooperation und Konkurrenz dargestellt wird.

Es ist im folgenden Abschnitt zu klären, warum in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie eine so geringe Kooperationshäufigkeit vorhanden ist. Zwar wird ein Großteil der benötigten Zwischenprodukte, Maschinen und Dienstleistungen in OWL eingekauft, doch kann in der Regel bei den bestehenden vertikalen Geschäftsbeziehungen nicht von Kooperationen gesprochen werden. Nach Aussage der befragten Experten handele es sich oftmals um reine Zulieferer-Abnehmer Beziehungen. Auf horizontaler Ebene, also unter den ansässigen Möbelherstellern, den Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers und den staatlichen Institutionen, sei die Kooperationshäufigkeit noch geringer. Die befragten Experten sind der Meinung, dass sich aus vertikalen langjährigen Geschäftsbeziehungen vermehrt Kooperationen entwickeln können. Die Kooperationen auf horizontaler Ebene würden ein noch junges Phänomen darstellen und deren Aufbau bedürfe besonderer Anstrengungen.

Die Experten führten ebenfalls aus, dass die Bedeutung von Kooperationen, auch aufgrund des steigenden Wettbewerbsdrucks durch die EU-Osterweiterung und die darüber hinausgehende Öffnung der östlichen und fernöstlichen Märkte, weiter zunehmen werde. Es besteht jedoch Uneinigkeit darüber, ob die Unternehmer diese Notwendigkeit erkennen würden.

In Abschnitt 3.5.2.3.2 wurden Kooperationshemmnisse identifiziert, die im folgenden Abschnitt unter Zuhilfenahme der Spieltheorie näher analysiert werden sollen. Dort wird geklärt, warum die Kooperationshäufigkeit in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie so gering ist und wie sich ein Unternehmer verhalten kann, um einen möglichst großen Erfolg in Kooperationen zu erzielen. Weiterhin wird auf kooperationsunterstützende Aufgaben und Maßnahmen der Institutionen eingegangen. Nach Henke (2003: 46) ist der Abbau der Kooperationshemmnisse Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Aufbau von Kooperationen in kleinen und mittelständischen Unternehmen.

4.3 Spieltheorie, Ökonomie und strategisches Verhalten in Kooperationen

Der folgende Abschnitt 4.3 gibt einen Überblick darüber, mit welchen Entscheidungssituationen Kooperationspartner konfrontiert werden und wie sie auf diese reagieren können. Die Untersuchungen des Gefangenendilemmas durch Axelrod (1984) sind Grundlage dieses Abschnitts. Swedberg (2003: 35) schreibt: „Axelrod's study was mainly novel in that the author wove together several different strands of work to make his case that one can use game theory to show that cooperation is possible even under very adverse conditions“. Genereller Zweck der Spieltheorie ist nach Davis (1993: 15): „Entscheidungshilfen in komplexen Situationen zu leisten, in denen nicht nur der Zufall und die eigenen Präferenzen eine Rolle spielen“. Kooperationen können als Spiele verstanden werden. Die durch die Spieltheorie beschreibbaren Spiele unterscheiden sich von Glücksspielen dadurch, dass der einzelne Spieler bzw. Partner Einflussmöglichkeiten besitzt (Olbertz 2001: 57). Die Spieltheorie wird auf die Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes bezogen, um den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern Einflussmöglichkeiten aufzuzeigen, die das Eingehen von Kooperationen erleichtern. Anhand von Situationsbeschreibungen der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie wird im Folgenden die Spieltheorie illustriert, um das Verständnis für Kooperationen zu verbessern.

Generell ist in Kooperationen zwischen Situationen zu unterscheiden, in denen sich der einzelne Partner kooperativ oder nicht kooperativ, also defekt, verhält. Dabei sind die eigenen strategischen Entscheidungen von folgenden Voraussetzungen abhängig (Holler/Illing 2003: 1):

- a) Das Kooperationsergebnis ist abhängig von den Entscheidungen der anderen an der Kooperation beteiligten Partner.
- b) Diese Interdependenzen sind den Partnern bewusst.
- c) Die anderen an der Kooperation beteiligten Partner nehmen an, dass jedem Beteiligten die Interdependenzen bewusst sind.
- d) Jeder Partner berücksichtigt die unter a) bis c) aufgeführten Voraussetzungen.

Die Grundlage jeglichen strategischen Verhaltens begründet sich aus der Fähigkeit der Partner, eigenständig strategisch denken zu können. Die einzelnen Partner haben die eigene und die Situation der Partner einzuschätzen. Die Partner verhalten sich rational, d. h. sie verhalten sich nutzenmaximierend (Luce/Raiffa 1957: 4).

Die Spieltheorie ist hilfreich bei der Beschreibung verschiedener Kooperationssituationen. Sie strukturiert die möglichen Verhaltensweisen der an der Kooperation beteiligten Partner. Dies gelingt, da davon ausgegangen werden kann, dass jeder Partner seine Entscheidungen nach bestimmten Kriterien strategisch trifft. Folgende Kriterien definiert Moorthy (1985: 263):

- a) Die Anzahl der Partner.
- b) Mögliche Handlungsalternativen der Partner.
- c) Die aus den jeweiligen Entscheidungssituationen resultierenden Auszahlungen.
- d) Die Reihenfolge der Handlungen.
- e) Der Umfang der Informationen und der Zeitpunkt des Erhaltens der Informationen der einzelnen Partner.

Der folgende Abschnitt geht näher auf das von Axelrod (1984) untersuchte Gefangenendilemma ein. Es ermöglicht eine Strukturierung der Kooperationsproblematik und zeigt verschiedene Verhaltensweisen zur Überwindung von Kooperationshemmnissen auf. Weiterhin identifiziert und erklärt es schließlich die Situation, in der sich die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie befindet und skizziert mögliche Lösungsvorschläge.

4.3.1 Das Gefangenendilemma nach Axelrod

Axelrod (1984: 6) entwickelte eine Theorie der Kooperation, die Faktoren identifiziert, welche zur Entstehung und Entwicklung von Kooperationen notwendig sind. Nur wer die Bedingungen für die Entstehung von Kooperationen versteht, kann durch geeignete Maßnahmen die Bildung von Kooperationen fördern.

Es wird die Annahme getroffen, dass die Individuen aus Selbstinteresse handeln und Kooperationen damit unabhängig sind von der Einflussnahme der jeweiligen Regierung. Da das Selbstinteresse der Individuen oftmals zu einem suboptimalen Ergebnis für die Gesamtheit aller Individuen führt, stellt dieses das zu analysierende und zu lösende Grundproblem dar. Das Gefangenendilemma-Spiel ist geeignet, dieses Grundproblem und die daraus resultierenden Verhaltensvorschläge zu illustrieren (Axelrod 1984: 6f).

Tabelle 1: Das Gefangenendilemma

		Spaltenpartner			
		Kooperation		Defektion	
Zeilenpartner	Kooperation	1	B=3, B=3	2	O=0, H=5
	Defektion	3	H=5, O=0	4	S=1, S=1

Quelle: Eigener Entwurf (in Anlehnung an Axelrod 1984: 8)

Das Zahlenbeispiel zum Gefangenendilemma stellt vier verschiedene Situationen dar, in denen der Spaltenpartner und der Zeilenpartner jeweils zwischen Kooperation und Defektion wählen kann. Für den Fall, dass beide Spieler kooperieren, werden sie für ihr Verhalten mit einer Auszahlung von jeweils drei belohnt (B als Abkürzung für Belohnung). Defektiert nur ein Partner, so erhält dieser für sein Verhalten eine Auszahlung von fünf (H als Abkürzung für Hinterlist). Der kooperierende Partner erhält dagegen keine Auszahlung (O als Abkürzung für Opfer) und wird vom defektierenden Partner ausgenutzt. Falls beide Partner defektieren, erhalten sie jeweils nur eine Auszahlung von eins (S als Abkürzung für Strafe; Axelrod 1984: 8).

Zu hinterfragen ist, wie sich die Partner im Spiel verhalten. Defektieren oder kooperieren sie? Falls der andere Partner defektiert, wird der kooperierende Partner Opfer der opportunistischen bzw. defektierenden Verhaltensweise und erhält keine Auszahlung. Defektiert dieser auch, so realisieren beide nur einen Gewinn von eins. Allerdings erhält hierbei der nun ebenfalls defektierende Partner im Verhältnis zur Situation als Opfer wenigstens eine Auszahlung von eins. Da der einzelne Partner aufgrund des Selbstinteresses jedes einzelnen nicht davon ausgehen kann, dass der andere Partner kooperiert, wird er immer defektieren. Defektion ist also die dominante Strategie. Grund hierfür ist, dass durch Defektion eine maximale Auszahlung von fünf erreichbar ist und der einzelne Partner nie in die Opfer-Situation geraten kann. Es ist demzufolge individuell rational, zu defektieren. Dies stellt das Grundproblem des Gefangenendilemmas dar (Axelrod 1984: 8f).

Zur Beschreibung einer Spielsituation wird die Erschließung eines neuen Marktes für Möbel verwendet. Zwei ostwestfälisch-lippische Möbelhersteller wollen einen neuen Markt erschließen. Auf den Märkten, auf denen sie bereits aktiv sind, stehen die Möbelhersteller im Wettbewerb zueinander. Ihre Produkte sind aus Konsumentensicht Substitute. Die Erschließung des neuen Marktes ist mit hohen Markterschließungskosten verbunden, beispielsweise mit hohen Informationskosten. Versuchen beide Möbel-

hersteller, den Markt in Eigeninitiative zu erschließen, müssten sie die Markterschließungskosten in voller Höhe tragen. Sie würden deswegen einen Gewinn von nur 1 erzielen (Feld 4 in Tabelle 1). Teilen sich die Möbelhersteller dagegen die Markterschließungskosten, kann jedes Unternehmen einen Gewinn von 3 erzielen (Feld 1).

Jeder Partner überlegt, was geschieht, wenn der jeweils andere Informationen bereitstellt, die eine Markterschließung ermöglichen und gleichzeitig die eigenen zur Verfügung gestellten Informationen minderer Qualität sind, sodass sie für den Partner keinen Nutzen stiften. Wenn sich der Partner kooperativ verhält, das eigene Verhalten jedoch als nicht kooperativ bzw. opportunistisch einzustufen ist, ergibt sich ein Gewinn für den sich nicht kooperativ verhaltenden Partner von 5 und kein Gewinn für den sich kooperativ verhaltenden Partner (Feld 2 bzw. Feld 3). Durch defektierendes Verhalten wird versucht, den Kooperationspartner auszunutzen, um den eigenen Gewinn zu maximieren.

Wenn die Partner auf den bereits erschlossenen Märkten im Wettbewerb zueinander stehen und sich gegenseitig misstrauen, ergibt sich eine negative Erwartungshaltung bezüglich des Verhaltens des Partners. Deswegen gehen die Partner davon aus, dass sich der jeweils andere aller Wahrscheinlichkeit nach nicht an die Vereinbarung halten wird. Beide werden die Möglichkeit eines maximalen Gewinns erkennen, wenn sie defekt handeln. Falls allerdings beide nach dieser Einschätzung handeln, erhalten sie jeweils nur einen Gewinn von eins (Feld 4). Dagegen erhielten sie im Falle einer beiderseitigen Kooperation einen Gewinn von jeweils drei (Feld 1).

Das Gefangenendilemma beschreibt weitere in der Realität vorkommende Situationen. Diese sind dadurch gekennzeichnet, dass es individuell rational ist zu defektieren, wohingegen durch beiderseitiges kooperatives Verhalten jeder Partner besser gestellt wäre. Zur Analyse des Gefangenendilemmas sind zwei Annahmen zu treffen.

Erstens gibt es eine Rangfolge der vier möglichen Auszahlungen: Ein Partner stellt sich am besten, wenn er hinterlistig handelt (H) und den kooperierenden Spieler durch Defektion ausnutzt. Am schlechtesten ist ein Partner gestellt, wenn er zum gutgläubigen Opfer wird (O) und von dem defektierenden Partner ausgenutzt wird. Für die beiden anderen Situationen wird angenommen, dass die Belohnung (B) für wechselseitige Kooperation höher einzustufen ist als die Strafe (S) für beidseitiges Defektieren. Es ergibt sich daraus die Rangfolge $H > B > S > O$ (Axelrod 1984: 9f).

Zweitens wird angenommen, dass sich die Partner durch ein abwechselndes Ausbeuten nicht besser stellen, als es der Fall wäre, wenn sie dauerhaft kooperieren. Die Belohnung durch wechselseitige Kooperation soll demnach höher sein als der Durchschnitt aus der Auszahlung (H) für Hinterlist und der Auszahlung (O) des gutgläubigen Opfers (Axelrod 1984: 10).

Daraus folgt, dass bei einem einmaligen Spiel Defektion die dominante Strategie ist. Bei einer endlichen Anzahl von Durchgängen ändert sich am Verhalten der Partner nichts, da im letzten Zug, aufgrund des Fehlens zukünftiger Perioden, in der defektierende Partner für sein Verhalten bestraft werden könnte, defektiert wird. Beide Partner antizipieren das Verhalten des anderen in der Endperiode bereits in der Vorperiode. Sie defektieren daraufhin ebenfalls in der Vorperiode. Diese Folge lässt sich bis zur Periode eins fortführen, sodass Defektion die dominante Strategie ist.

Dennoch kann bei einer unbestimmten Anzahl von Durchgängen Kooperation entstehen, wie später gezeigt wird. In der Praxis ist dies die eigentlich häufigste Spielsituation, da z. B. kaum ein Unternehmer einen endlichen Zeithorizont besitzt, es sei denn, er befasst sich z. B. mit dem Gedanken der Geschäftsaufgabe (Axelrod 1984: 10f).

Axelrod (1984: 11) untersucht lediglich Kooperationsbeziehungen zwischen zwei Partnern. Er erkennt, dass in der Realität zwar komplexere Kooperationsbeziehungen bestehen, diese jedoch in der Regel in mehrere kleine Kooperationen zwischen zwei Partnern unterteilt werden können. Es wird angenommen, dass der Partner einen ehemaligen Partner erkennt und sich an vergangene Kooperationen erinnert. Aufgrund des Erkennens und Erinnerns ist es dem Partner möglich, dies bei der Strategiebildung zu berücksichtigen.

Nachfolgend wird auf die ursprüngliche Form des Gefangenendilemmas zurückgegriffen, da sie auf die meisten Kooperationssituationen anwendbar ist. Dabei werden von Axelrod (1984: 11f) folgende Annahmen getroffen:

- 1) Die Bindung der Partner an bestimmte Verpflichtungen ist nicht möglich. Deswegen hat der einzelne Partner jederzeit alle möglichen Strategiealternativen in Betracht zu ziehen. Ihm selbst stehen ebenfalls jederzeit alle möglichen Strategiealternativen zur Verfügung.
- 2) Kein Partner kann sicher sein, welche Strategie der andere Partner in Zukunft wählen wird. Es besteht weiterhin nicht die Möglichkeit, anhand von Beziehungen des anderen Partners mit Drittparteien Strategiemuster zu erkennen. Lediglich die Informationen aus der bisher durchgeführten Kooperation sind verfügbar.
- 3) Eine Beseitigung des Partners oder ein Verlassen der Kooperation ist ausgeschlossen. Jeder Partner behält daher die Fähigkeit, in jedem Zug zu kooperieren oder zu defektieren.
- 4) Eine Möglichkeit zur Änderung der Auszahlungen des anderen Partners wird ausgeschlossen.

Die Partner besitzen die Möglichkeit, miteinander zu kommunizieren. Diese Möglichkeit hat jedoch keine Auswirkung auf die Ergebnisse der Kooperation, da die Partner nicht aufgrund von Worten, sondern aufgrund der Verhaltensweisen der an der Kooperation beteiligten Partner reagieren. Es sind nicht die Aussagen des anderen entscheidend, sondern dessen Handeln (Axelrod 1984: 12).

In der Regel wird die Zukunft geringer bewertet als die Gegenwart, weil (Axelrod 1984: 12f):

- 1) die Partner gegenwärtige Auszahlungen höher bewerten als zukünftige.
- 2) immer die Möglichkeit besteht, dass sich die Partner zukünftig nicht wieder treffen (z. B. aufgrund einer Geschäftsaufgabe eines Partners).

Daraus folgt, dass der Auszahlung des zukünftigen Zugs eine geringere Bedeutung beigemessen wird als der des gegenwärtigen Zugs (Axelrod 1984: 13). Somit ist der Wert, den ein Partner den zukünftigen Auszahlungen beimisst, abhängig von seiner Gegenwartspräferenz bzw. von seiner Diskontierungsrate. Besitzt er eine geringe Ge-

gegenwartspräferenz bzw. Diskontierungsrate, werden die zukünftigen Auszahlungen höher bewertet, als es der Fall wäre, wenn er eine hohe Gegenwartspräferenz bzw. Diskontierungsrate besäße. Die Diskontierungsrate gibt an, wie hoch die Auszahlung des jeweils nächsten Zuges im Verhältnis zum gegenwärtigen Zug bewertet wird.

Wie wählt nun ein Partner seine Strategie? Jeder Partner versucht gegenwärtig und zukünftig entstehende Spielsituationen vor auszuplanen, d. h. er versucht, die Verhaltensweisen seines Partners zu antizipieren, und entwickelt darauf aufbauend seine Strategie. Tatsache ist jedoch, dass die Interessen der Partner nicht zwangsläufig entgegengesetzt zu den eigenen sein müssen (Axelrod 1984: 14). Die Erfolge einer langfristigen Strategie überkompensieren die möglichen Erfolge, die bei hinterlistigem Verhalten (H; Defektion) kurzfristig entstehen würden. Zu klären bleibt, wie langfristig erfolgreiche Strategien zur Anwendung kommen.

4.3.1.1 Die TIT-FOR-TAT-Strategie

Das einzelne Individuum, so auch der einzelne Unternehmer, befindet sich in der Realität oftmals in Gefangenendilemmasituationen. Wie kann sich der Einzelne in solchen Situationen am besten verhalten? Dieser Frage wird in diesem Abschnitt nachgegangen und am Beispiel eines von Robert Axelrod initiierten Computerturniers illustriert.

In einem Computer-Turnier sollte die für ein Gefangenendilemma beste Strategie herausgefunden werden. Dazu wurden professionelle Spieltheoretiker aufgefordert, Strategien einzureichen. Jede eingereichte Strategie musste gegen alle anderen, gegen sich selbst und gegen ein Programm antreten, welches zufällig mit jeweils gleicher Wahrscheinlichkeit kooperierte und defektierte (Axelrod 1984: 30).

Drei Voraussetzungen waren bei der Entwicklung der Strategien für das Computerturnier zu beachten. Zum einen war es erforderlich, dass die Kooperationspartner die strategischen Möglichkeiten eines Nichtnullsummenspiels verstehen, da die Summe der Auszahlungen eines Spiels für zwei Partner entgegen der häufigen Annahme auch positiv sein kann. Zum anderen hing der Erfolg der Kooperation nicht nur von der eigenen Strategie ab, sondern auch von der Strategie des Partners. Schließlich musste eine erfolgreiche Strategie in der Lage sein, den Verlauf der bisherigen Interaktionen zu antizipieren (Axelrod 1984: 30).

Das Computer-Turnier wurde in zwei Runden durchgeführt. Die erste und zweite Runde unterschieden sich nur hinsichtlich der Länge der einzelnen Spiele. In der ersten Runde wurde das Spiel nach genau zweihundert Zügen beendet (Axelrod 1984: 30). In der zweiten Runde entschied ein Zufallsmechanismus über die Beendigung des Spiels. Die Möglichkeit der Strategieentwicklung, die auf das Ende eines Spiels zu reagieren versucht, wurde durch diese Neuerung unterbunden (Axelrod 1984: 42f).

Die eingereichte TIT-FOR-TAT-Strategie gewann sowohl die erste als auch die zweite Runde des Turniers. Die TIT-FOR-TAT-Strategie beginnt dabei kooperativ und beantwortet in den folgenden Zügen das Verhalten des Partners mit demselben Verhalten. Defektiert der Partner beispielsweise in Runde fünf, so beantwortet der die TIT-FOR-TAT-Strategie verwendende Partner diese Defektion in Runde sechs ebenfalls mit einer Defektion (Axelrod 1984: 31).

Ein wesentliches Ergebnis dieses Turniers war, dass sich freundliche, d. h. kooperative Strategien, durchsetzten (Axelrod 1984: 43f). Schüssler (1990: 62-95) versuchte in einem möglichst kooperationsfreundlichen Umfeld kooperatives Verhalten zu begründen. So war die Möglichkeit eines Ausstiegs aus der Kooperation sowie eine bestimmte Abbruchwahrscheinlichkeit und vollständige Anonymität der Akteure gegeben. Die Partner waren in der Lage, sich zu merken, ob sie in der Vorperiode ausgenutzt worden sind. Falls kooperatives Verhalten in der Vorperiode vorlag, so wurde auch weiterhin kooperiert. Wurde defektiert, so wurde die Kooperation abgebrochen. Die Simulation ergab, dass die kooperative Strategie (CONCO⁴²) immer den ersten, zweiten oder dritten Platz einnahm. Die defektive Strategie nahm bei einem Sieg der kooperativen Strategie immer den letzten Platz ein. Schüssler (1990: 94) formuliert als Minimalanforderungen in einem mehrperiodigen Spiel unter rationalen Egoisten zum einen, dass es Möglichkeiten geben muss, erfolgreiche Kooperationen fortführen zu können, und zum anderen, dass es Möglichkeiten geben muss, die Kooperation bei Defektion eines Partners sofort verlassen zu können. Wie in Abschnitt 4.4 noch näher erläutert wird, ist es deswegen sinnvoll, zu Anfang kleine Kooperationsprojekte zu initiieren, aus denen ein Ausstieg ohne hohe versunkene Kosten möglich ist.

Wie robust ist die TIT-FOR-TAT-Strategie, d. h. wie erfolgreich ist die TIT-FOR-TAT-Strategie in unterschiedlichen Situationen? Axelrod konstruierte hierzu eine Reihe hypothetischer Turniere mit unterschiedlicher Zusammensetzung der beteiligten

⁴² CONCO leitet sich von conditional cooperation ab (Schüssler 1990: 78).

Strategien und Regeln. Im Ergebnis gewann die TIT-FOR-TAT-Strategie fünf der sechs wichtigeren Varianten des Turniers und belegte in der sechsten den zweiten Platz. Dies kann als überzeugender Test für die Robustheit dieser Strategie angesehen werden (Axelrod 1984: 54; Rasmusen 2001: 152).

Axelrod (1984: 54) führt hierzu aus: „What accounts for TIT FOR TAT's robust success is its combination of being nice, retaliatory, forgiving, and clear. Its niceness prevents it from getting into unnecessary trouble. Its retaliation discourages the other side from persisting whenever defection is tried. Its forgiveness helps restore mutual cooperation. And its clarity makes it intelligible to the other player, thereby eliciting long-term cooperation“. Es ist demzufolge wichtig, kooperatives Verhalten zu zeigen und bei erfolgter Defektion des Partners unmittelbar mit einer Defektion zu antworten, dies allerdings nur einmalig, um zukünftig wieder kooperieren zu können. Generell sollte das eigene Handeln für die aktuellen und potenziellen Partner verständlich sein.

4.3.1.2 Vorschläge für erfolgreiches Verhalten in Kooperationen

Ziel dieses Abschnitts ist, Verhaltensregeln für die an einer Kooperation beteiligten Partner zu erläutern. Die in Abschnitt 3.5.2.3.2 aufgeführten Kooperationshemmnisse verdeutlichen die Notwendigkeit zur Aufstellung von Verhaltensregeln für Kooperationen. Auf diese Weise kann Vertrauen entwickelt und können Ängste gemindert werden.

Ausgehend von einem Gefangenendilemma hat der einzelne Partner keinen Anreiz, bei einem kurzfristigen Planungshorizont zu kooperieren. Wird jedoch ein langfristiger Planungshorizont betrachtet, bei dem die Kooperation nicht zeitlich begrenzt ist, so überkompensiert der in Kooperationen steckende Nutzen mögliche Kosten.

Vier einfache von Axelrod (1984: 110) aufgestellte Regeln führen dazu, dass sich die einzelnen Partner im wiederholten Gefangenendilemmaspiel⁴³ besser stellen können:

- 1) Vermeidung von Neid.
- 2) Keine Defektion als Erster.
- 3) Erwidere sowohl Kooperation als auch Defektion.
- 4) Vermeidung komplizierter Regeln.

⁴³ Das wiederholte Gefangenendilemmaspiel umfasst mehrere Spielperioden.

1) Vermeidung von Neid

Die meisten Individuen agieren aufgrund der Vorstellung, sie befänden sich in einer Situation, die auf Nullsummen-Interaktionen beruhen. Damit sind Situationen gemeint, in denen der eine nur gewinnt, wenn der andere verliert. Nalebuff und Brandenburger (1984: 110) führen demgegenüber aus, dass der Erfolg des einen Partners nicht das Scheitern des anderen erfordert. Es existieren also Positivsummen-Interaktionen, so dass es mehrere Gewinner gibt.

Im Fallbeispiel „EKM-Einkaufskooperation Möbelindustrie GmbH“ wurde als ein Hemmnis die unterschiedliche Aufteilung der durch die Kooperation entstehenden Gewinne angeführt. Dies kann zu Abstimmungsproblemen führen. Warum entstehen aber diese Abstimmungsprobleme? Als ein Aspekt ist das Aufkommen von Neid zu vermuten. Wie ist die Entstehung von Neid in der Möbelindustrie zu erklären? Oftmals ist dies auf die vorherrschende Annahme der Unternehmen zurückzuführen, sie befänden sich in einer Situation, die auf Nullsummen-Interaktionen beruht.

Jedoch werden durch die EKM bessere Konditionen mit den Zulieferern ausgehandelt und es besteht die Möglichkeit, Zwischenprodukte aus weiter entfernten Regionen zu beziehen. Dies führt zu Kosteneinsparungen und zu erweiterten Möglichkeiten beim Bezug der Zwischenprodukte. Jedes beteiligte Unternehmen erhält neben den daraus entstehenden Vorteilen Anteile an den aus der Kooperation entstehenden Gewinnen. Es ergibt sich demnach eine Win-Win-Situation.

Ein großes Problem besteht aufgrund mangelhaften Vertrauens zwischen den Kooperationspartnern. In den vergangenen Jahren war es gängige Praxis, am Markt platzierte Produkte oder innovative Produktionsprozesse zu kopieren. Zudem hat sich der Wettbewerb unter den Möbelherstellern verstärkt. Zu fragen ist, ob es tatsächlich lohnenswert war, Produkte und Prozesse zu kopieren und inwieweit sich dieses Verhalten mit einer eher kurzfristigen Sichtweise und mit Neid begründen lässt. Diese Verhaltensweise kann nämlich durchaus als defektes Verhalten bezeichnet werden und führt, das Gefangenendilemma zugrunde legend, langfristig zu einem geringeren Erfolg als kooperatives Verhalten. Von kooperativem Verhalten wäre dann auszugehen gewesen, wenn jedes Unternehmen versucht hätte, in Kooperation Produkte am Markt zu platzieren und innovative Prozesse zu entwickeln.

Da die Unternehmer vermutlich neidisch waren auf die Erfolge der anderen, haben sie deren Produkte und Prozesse kopiert. Die derzeitige wirtschaftliche Situation der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller verdeutlicht, dass dieses Verhalten langfristig nicht Erfolg versprechend sein konnte. Daher sind Kooperationen zu initiieren, die frei von neidhaften Verhalten sind.

Für die EKM bedeutet dieser Aspekt, dass jeder Partner mit den Gewinnen, die er aus der Kooperation erhält, zufrieden sein sollte. Kooperation sollte deswegen die dominante Strategie sein. Im Gefangenendilemma führt Defektion zu weiterer Defektion, d. h. zu gegenseitiger Bestrafung. Daher wirkt Neid selbstzerstörerisch und die EKM würde auf lange Sicht scheitern.

Axelrod (1984: 111f) schlägt deswegen einen Vergleich zwischen dem eigenen Abschneiden und dem Abschneiden eines nicht unbedingt realen, jedoch der eigenen Person ähnlichen Partners vor, der sich in der gleichen Situation befindet. Ist die gewählte Strategie effizient? Könnte der beschriebene Partner erfolgreicher mit dem in dieser Situation betrachteten Kooperationspartner interagieren? Wird diese Frage zu Grunde gelegt, so kann die eigene Position bewertet und soweit notwendig derart verändert werden, dass ein besseres Ergebnis erzielt wird. Nicht der Kooperationspartner ist oftmals verantwortlich für das schlechte Abschneiden, sondern die gewählte eigene Strategie.

In dem durchgeführten Computerturnier erreichte derjenige Partner, der die TIT-FOR-TAT-Strategie anwendete, entweder die gleiche oder eine geringere Punktzahl als der andere Partner. Dennoch gewann die TIT-FOR-TAT-Strategie das Turnier, da es den anderen Partner nicht besiegte, sondern ein Verhalten auslöste, dass beiden Partnern ein gutes Abschneiden ermöglichte. Daraus folgt, dass die TIT-FOR-TAT-Strategie eine höhere Gesamtpunktzahl als jede andere Strategie erreichte, weil sie die Partner nicht auszunutzen versuchte, sondern auf beiden Seiten ein erfolgreiches Abschneiden in der Kooperation ermöglichte. Voraussetzung für den eigenen Erfolg in einem wiederholten Gefangenendilemma von langer Dauer ist demnach der Erfolg des Partners (Axelrod 1984: 112).

2) Keine Defektion als Erster

Wie bereits erwähnt, kooperiert ein die TIT-FOR-TAT-Strategie verwendender Partner solange, bis der andere Partner defektiert. Dies scheint die beste Strategie zu sein, da die TIT-FOR-TAT-Strategie das Turnier gewann.

Dennoch wäre die TIT-FOR-TAT-Strategie nicht erfolgreich, wenn sie in eine Umwelt eingeführt wird, in der Defektion alleinige Strategie ist. Es ist wichtig für kooperative Strategien, dass sie in einer Umwelt, in der Defektion dominante Strategie ist, Partner finden, mit denen sie kooperativ und daher erfolgreich interagieren können. Die Erfolge mit den gefundenen Partnern gleichen die Misserfolge in der Regel mehr als aus, die aus den Interaktionen mit defektierenden Strategien entstehen. Eine kooperative Strategie ist allerdings nur dann erfolgreich, wenn sie provozierbar ist, also das defektive Verhalten der Partner mit eigener Defektion beantwortet (Axelrod 1984: 68f). Zudem müssen die Vorteile, die aus zukünftigen Interaktionen entstehen, höher bewertet werden, als die kurzfristigen egoistischen Vorteile, die sich aus defektivem Verhalten ergeben. Die TIT-FOR-TAT-Strategie ist nur dann eine stabile Strategie, wenn die Diskontierungsrate und die Gegenwartspräferenz gering sind (Axelrod 1984: 114f).

Als Beispiel sei die Möbelindustrie in OWL angeführt. Die Kooperationsbereitschaft der dort ansässigen, hauptsächlich kleinen und mittelständischen Unternehmen sei nach Aussage der Experten äußerst begrenzt. Die Kooperationsaktivitäten sind, wie bereits in Abschnitt 3.5 dargestellt, gering. Ein Kooperationshemmnis sei nach Meinung der befragten Experten in der mangelnden Kooperationsfähigkeit der Unternehmen zu sehen. Sie besäßen oftmals eine mangelhafte strategische Planung und Prozesskontrolle, könnten deswegen Engpässe nur schwer identifizieren und hätten daher Probleme, Kooperationspotenziale zu erkennen. Durch den zunehmenden Zeitwettbewerb sind die Unternehmen dazu gezwungen, schneller als ihre Wettbewerber die Wünsche der Kunden zu antizipieren und umzusetzen, sei es bei den bereits etablierten Produkten („Order-to-Delivery-Time“) oder bei neuen Produkten („Time-to-Market“; Voigt 2000: 196).

Durch die verkürzten Produktlebenszyklen, die sich wandelnden Absatzmärkte und den Zwang zur Innovation gewinnt die Durchführung einer strategischen Planung zunehmend an Bedeutung. Dennoch beschränke sich die Planung vieler ostwestfälisch-lippischer Möbelhersteller nach Aussage der Experten auf maximal ein Jahr, was nicht als strategische Planung bezeichnet werden kann.

Wie bereits ausgeführt wurde, verstärkt das mangelnde Vertrauen zu den potenziellen Kooperationspartnern für Möbelhersteller den Anreiz, in Kooperationen zu defektieren. Es ist aus der in den vergangenen Jahren oftmals zu beobachtenden Praxis entstanden, am Markt platzierte Produkte oder innovative Produktionsprozesse zu kopieren. Aufgrund des in den vergangenen Jahren entstandenen Misstrauens antizipiert jeder Kooperationspartner bei einer Kooperationsanbahnung defektives Verhalten des potenziellen Partners. Dies kann als ein Grund angeführt werden, warum vor Kooperationen zurückgeschreckt wird.

In der nachfolgenden Graphik werden die sich daraus ergebenden Situationen illustriert. Die gewählte Strategie des einzelnen Partners ist abhängig von der Höhe seiner Gegenwartspräferenz und der sich daraus ergebenden Diskontierungsrate. Die in Abschnitt 4.3.1.3 beschriebenen kooperationsfördernden Maßnahmen basieren im Wesentlichen auf den Ergebnissen dieses Abschnitts. Als Zahlenbeispiel wurde das bereits zu Anfang des Abschnitts 4.3.1 illustrierte Gefangenendilemma gewählt.

Tabelle 2: Das Gefangenendilemma

		Spaltenpartner			
		Kooperation		Defektion	
Zeilenpartner	Kooperation	1	B=3, B=3	2	O=0, H=5
	Defektion	3	H=5, O=0	4	S=1, S=1

Quelle: Eigener Entwurf (in Anlehnung an Axelrod 1984: 8)

In Abbildung 8 werden die bei drei verschiedenen Diskontierungsraten ($w=0,9$; $w=0,6$; $w=0,1$, wobei gilt $0 < w < 1$) aufsummierten diskontierten Gewinne dargestellt. Die Diskontierungsrate gibt wie bereits weiter oben ausgeführt an, wie hoch die Zukunft vom einzelnen Partner im Verhältnis zur Gegenwart bewertet wird. So bewertet ein Partner z. B. bei einer geringen Diskontierungsrate die Zukunft höher als es der Fall wäre, wenn er eine hohe Diskontierungsrate besäße. Es werden zwei Partnerkombinationen unterschieden. Zum einen die Kombination, bei der beide Partner die TIT-FOR-TAT-Strategie (TFT) wählen und zum anderen die Kombination, bei der nur ein Partner die TIT-FOR-TAT-Strategie wählt und von einem Partner ausgenutzt wird, der die defektive Strategie (Defektion) wählt. Für den Fall, dass beide die TIT-FOR-TAT-Strategie wählen, befindet man sich im Feld 1 der Tabelle 3. Für den Fall, dass nur ein Partner die TIT-FOR-TAT-Strategie wählt und vom anderen durch Defektion ausgenutzt wird, befindet man sich entweder in Feld 2 oder 3 der Tabelle 3.

Tabelle 3: Die wählbaren Strategien

		Spaltenpartner			
		Kooperation		Defektion	
Zeilenpartner	Kooperation	1	TFT, TFT	2	TFT, Def.
	Defektion	3	Def., TFT	4	Def., Def.

Quelle: Eigener Entwurf

Abhängig von der jeweiligen Diskontierungsrate ergeben sich die aufsummierten diskontierten Gewinne des die TIT-FOR-TAT-Strategie wählenden Partners aus:

$$\sum_{t=1}^n w^{t-1} * B, \quad (B: \text{Belohnung; } w=1\text{-Diskontierungsrate; } n=\infty)$$

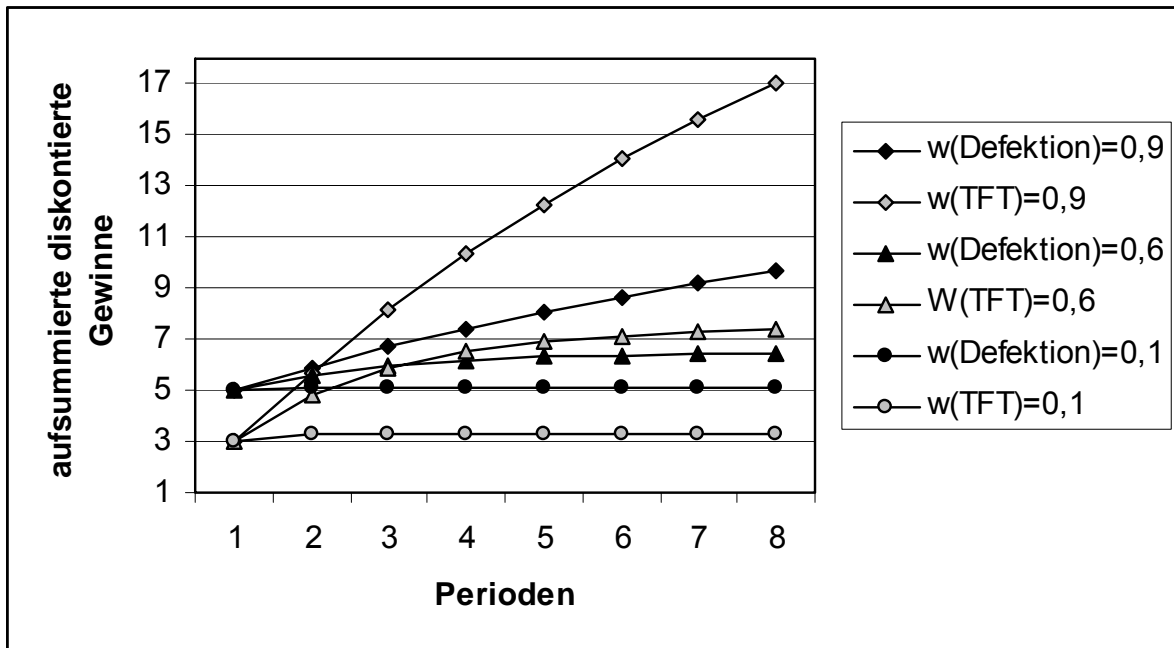
wenn der andere Partner ebenfalls die TIT-FOR-TAT-Strategie wählt.

Ebenfalls abhängig von der jeweiligen Diskontierungsrate ergeben sich die aufsummierten diskontierten Gewinne des sich defekt verhaltenden Partners aus:

$$H - 1 + \sum_{t=1}^n w^{t-1} * S, \quad (H: \text{Hinterlist; } S: \text{Strafe; } w=1\text{-Diskontierungsrate; } n=\infty)$$

wenn der andere Partner die TIT-FOR-TAT-Strategie wählt und in Periode 1 ausgenutzt wird.

Abbildung 8: Aufsummierte diskontierte Gewinne bei einer TIT-FOR-TAT-Strategie und bei einer defektiven Strategie



$w=1$ -Diskontierungsrate

Quelle: Eigener Entwurf

Deutlich wird, dass bei einer geringen Gegenwartspräferenz ($w=0,9$) bzw. einer niedrigen Diskontierungsrate ($0,1$) die beidseitig gewählte TIT-FOR-TAT-Strategie langfristig erfolgreicher ist als eine Strategie ständiger Defektion. Zwar beginnt die TIT-FOR-TAT-Strategie mit einem in Periode eins erhaltenen Gewinn von lediglich 3, wobei die Strategie der Defektion (aufgrund des in Periode eins noch möglichen Ausnutzens des Partners) einen Gewinn von 5 erhält. Doch bereits ab Periode drei übersteigen die aufsummierten diskontierten Gewinne des Partners, der die TIT-FOR-TAT-Strategie gewählt hat, die aufsummierten diskontierten Gewinne des Partners, dessen Strategie Defektion ist, falls jeweils der andere Partner die TIT-FOR-TAT-Strategie gewählt hat. Daher erscheint es für jeden Partner rational, bei geringer Gegenwartspräferenz die TIT-FOR-TAT-Strategie zu wählen.

Besitzen die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller eine hohe oder eine niedrige Gegenwartspräferenz? Sie konnten von 1995 bis 2000 ihre Arbeitsproduktivitäten zwar erhöhen (siehe Abbildung 7 in Kapitel 3), doch sind die Arbeitsproduktivitäten in den darauf folgenden Jahren (2001, 2002) in allen betrachteten Teilbranchen zurückgegangen. D. h. die Umsatzrückgänge in den Jahren 2001 und 2002 konnten nicht durch einen Beschäftigtenabbau kompensiert werden. Nach Aussage der Experten würden sich viele ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller in einem Umstrukturie-

rungsprozess von der Fließproduktion hin zur flexiblen Produktion kleiner Losgrößen befinden. Eine weitere Anpassung der Beschäftigtenzahlen an die sinkenden Umsätze ist vermutlich auch deswegen nicht möglich, weil eine bestimmte Anzahl an Beschäftigten für die Aufrechterhaltung der Produktion notwendig ist. Es kann vermutet werden, dass verursacht durch die Umsatzrückgänge die Unternehmen im Bereich links von ihrer mindestopimalen Betriebsgröße zu erhöhten langfristigen Durchschnittskosten produzieren (siehe Abbildung 1 in Kapitel 4). Es sind Überlegungen dahingehend anzustellen, ob jeder ostwestfälisch-lippische Möbelhersteller für sich allein genommen langfristig ein Erreichen der mindestopimalen Betriebsgröße realisieren kann. Ist dies nicht der Fall, sollten Kooperationen initiiert werden, die eine Erhöhung der economies of scale und der economies of scope ermöglichen, die damit produktivitätssteigernd wirken und schließlich die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.

Zwar beurteilen die befragten Experten die Situation der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller als noch nicht so schlecht, dass diese zu Kooperationen bereit seien. Doch habe aufgrund der immer geringer werdenden Eigenkapitalausstattung der wirtschaftliche Druck in den vergangenen Jahren weiter zugenommen. Außerdem ist zu vermuten, dass sich aufgrund der Umsatzrückgänge und des Arbeitskräfteabbaus in den letzten Jahren die derzeitige Situation der Möbelhersteller bereits kooperationshemmend auswirkt. Die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller stehen unter einem kurzfristigen Erfolgsdruck. Wie bei den Kooperationshemmnissen aufgeführt, sind die Geschäftsführer mit den Aufgaben des täglichen Geschäfts derart überlastet, dass ihnen die Zeit fehlt, Kooperationen anzubahnen. Zudem beschränkt sich die Planung der Unternehmer in der Regel auf maximal ein Jahr. Es kann daher nicht von strategischer Planung gesprochen werden. Aufgrund der sich daraus ergebenden hohen Gegenwartspräferenz besteht ein geringes Interesse an Kooperationen, da Kooperationen anfänglich kosten- und zeitintensiv sind. Ein Nutzen stellt sich erst langfristig ein. Da sich nahezu alle Unternehmen in der zuvor beschriebenen Situation befinden, kann der einzelne Unternehmer davon ausgehen, dass jedes Unternehmen eine hohe Gegenwartspräferenz besitzt. Würde sich ein Unternehmen trotzdem zu einer Kooperation entschließen, könnte folgende Situation entstehen (vgl. Abbildung 9 in Kapitel 4):

Der zur Kooperation bereite Unternehmer versucht, langfristig eine Kooperation aufzubauen und wendet die TIT-FOR-TAT-Strategie an. Sein Partner besitzt jedoch eine hohe Gegenwartspräferenz und daher eine hohe Diskontierungsrate. Für ihn wäre es rational zu defektieren, da er in der ersten Periode, ausgehend von einer Diskontie-

rungsrate von 0,9 ($w=0,1$), einen Gewinn von 5 realisieren könnte. Würde dieser Partner ebenfalls die TIT-FOR-TAT-Strategie anwenden, so könnte er in der ersten Periode nur einen Gewinn von 3 realisieren. Da er eine hohe Diskontierungsrate besitzt, fallen die zukünftig zu erwartenden höheren Gewinne, die bei einer TIT-FOR-TAT-Strategie entstehen, nur gering ins Gewicht. Die aufsummierten diskontierten Gewinne liegen allesamt unter denen, die bei defektivem Verhalten realisiert werden.

Daraus folgt, dass vermutlich aufgrund der oftmals hohen Gegenwartspräferenz und des vorherrschenden Misstrauens gegenüber anderen in OWL ansässigen Möbelherstellern bisher nur wenige Kooperationen entstanden sind.

Warum sollten unter diesen Voraussetzungen zukünftig Kooperationen entstehen? Ein Grund hierfür ist, dass der Nutzen aus einer langfristigen Kooperation höher ist, als der Nutzen, der entsteht, wenn die Unternehmer eine Strategie der Defektion wählen. In dem von Axelrod (1984: 33) durchgeführten Computerturnier waren die „freundlichen“ kooperativen Strategien verhältnismäßig erfolgreicher als die „feindlichen“ defektiven Strategien.

Bezogen auf das Beispiel (siehe Abbildung 8) bedeutet dies, dass defektives Verhalten dann rational ist, wenn die Diskontierungsrate über dem Wert 0,5 liegt. Für den Fall, dass entweder die Strategie permanenter Defektion oder die TIT-FOR-TAT-Strategie wählbar sind, ist es rational, bei einer Diskontierungsrate von kleiner gleich 0,5 die TIT-FOR-TAT-Strategie zu wählen (Axelrod 1984: 59).

Was aber passiert, wenn sich eine kleine Gruppe von Möbelherstellern zur Kooperation entschließen würde? Axelrod (1984: 116) verdeutlicht anhand eines Beispiels, dass die Partner in einer die TIT-FOR-TAT spielenden Teilgruppe besser abschneiden, als ein repräsentatives defektierendes Mitglied aus der größeren Restgruppe.

Übertragen auf die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller würde dies bedeuten: Wenn eine kleine Teilgruppe von ihnen in einzelnen oder mehreren Funktionsbereichen zunächst ihre Kooperationsbereitschaft untereinander signalisiert und dann auch kooperiert, dann werden sie langfristig erfolgreicher sein als die Unternehmen der größeren Restgruppe, sofern bei diesen Misstrauen gegenüber Kooperationen vorherrscht. Es ist demnach nicht sinnlos, in einer Umwelt, die durch Misstrauen und eine oftmals generelle Ablehnung kooperativen Verhaltens gekennzeichnet ist, potenziellen Part-

nern kooperatives Verhalten zu signalisieren. Erste Kooperationen von Teilgruppen sind in der Möbelindustrie bereits entstanden, wie die Fallbeispiele verdeutlichen. Aus ihnen werden sich möglicherweise weitere Kooperationen entwickeln, die immer mehr Unternehmen erfassen.

Wie schützen sich „freundliche“ Strategien gegen das Eindringen „feindlicher“ Strategien? Dies gelingt dadurch, dass potenzielle, bisher nicht kooperierende Partner erkennen, welche Gewinne sie langfristig aus einer Kooperation ziehen können. Sie erkennen weiterhin, dass defektives Verhalten lediglich auf kurze Sicht rational ist. Je mehr Unternehmer kooperatives Verhalten zeigen, desto schwieriger wird es für defektierende Unternehmer, in einer derartigen Umwelt langfristig zu bestehen. Insbesondere bei räumlich konzentrierten potenziellen Partnern, wie es in der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes der Fall ist, kann sich die Erkenntnis, dass in Kooperationen erhebliche Potenziale stecken, schnell durchsetzen. Weiterhin können defektierende Partner frühzeitig erkannt und bestraft werden. Die sich daraus ergebenden Wettbewerbsvorteile sind bisher von den Unternehmen der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie nur unzureichend erkannt worden. Diese Vorteile, die von Möbelherstellern in anderen Regionen der Welt aufgrund der dort nicht vorhandenen Agglomeration nicht wegkonkurriert werden können, sind zukünftig besser zu nutzen. Wie sollte sich aber ein Unternehmen verhalten, um maximale Kooperationsbereitschaft zu signalisieren und gleichzeitig vor defektivem Verhalten anderer geschützt zu sein?

3) Erwidere sowohl Kooperation als auch Defektion

Aus den Erfolgen der TIT-FOR-TAT-Strategie im Computerturnier lässt sich ableiten, dass dem Prinzip der Gegenseitigkeit gefolgt werden sollte. Nach anfänglich kooperativem Verhalten wird das Verhalten des Partners kopiert. Defektion löst sofortige Defektion und Kooperation löst sofortige Kooperation aus (Axelrod 1984: 119f). Schenk (1995: 36, 78) führt hierzu aus, dass einem defektierenden Partner vergeben werden sollte, da es ansonsten zu endlosen Vergeltungsschlägen kommen würde. Allerdings dürfen die Partner auch nicht zu nachsichtig sein, da bei zu großer Nachsicht eines Partners der jeweils andere Partner eher zu opportunistischem als zu kooperativem Verhalten neigt.

Die TIT-FOR-TAT-Strategie ist eine maximal diskriminierende Strategie, da sie zwar „freundlich“, d. h. kooperativ beginnt, defektes Verhalten jedoch direkt bestraft. Dagegen führt kooperatives Verhalten eines Partners zu dauerhafter Kooperation. Die TIT-FOR-TAT-Strategie ist demnach sehr gut in der Lage, zwischen „freundlichen“ und „feindlichen“ Strategien zu unterscheiden. Da die Partner, die die TIT-FOR-TAT-Strategie anwenden, sich so vor defektem Verhalten schützen können, sind sie in der Lage, als kleinstmögliche Gruppe in ein Umfeld defektierender Partner einzudringen. Außerdem ist es den die TIT-FOR-TAT-Strategie anwendenden Partnern, da sie in ein „feindliches“ Umfeld als Gruppe eindringen und dauerhaft bestehen können, ebenfalls möglich, ein Eindringen einer „feindlichen“ Strategie bzw. „feindlicher“ Strategien in ein „freundliches“ Umfeld zu verhindern (Axelrod 1984: 119).

Generell ist es so, dass die TIT-FOR-TAT-Strategie zu wählen ist, wenn die Zukunft im Verhältnis zur Gegenwart genügend hoch bewertet wird (Axelrod 1984: 118).

Was bedeutet dies für die Möbelhersteller in OWL? Obwohl ein eher „feindlich“ geprägtes Umfeld vorherrscht, ist es ratsam zu kooperieren, falls eine relativ geringe Gegenwartspräferenz vorhanden ist. Es ist deswegen notwendig, dass sich die Möbelhersteller Ostwestfalen-Lippes langfristig ausrichten, um die in regionalen Kooperationen steckenden Wettbewerbsvorteile nutzen zu können. Ein Eindringen durch defektierende Unternehmer ist, wie bereits erläutert, nicht möglich. Das in Kapitel 3 identifizierte Kooperationshemmnis „Angst vor Know-how-Verlust“ erscheint in diesem Zusammenhang unangebracht, da defektierende Unternehmen in eine funktionierende Kooperation nicht eindringen können. Es ist nur möglich, von einem beteiligten Kooperationspartner ausgenutzt zu werden. Da dieser vor Initiierung oder Eintritt in eine be-

stehende Kooperation die sich daraus ergebenden Vor- und Nachteile abgewogen hat und sich aufgrund seiner strategischen Planung und der damit verbundenen geringen Gegenwartspräferenz für die Kooperation entschieden hat, würde eine Defektion seinen Erfolg in der Kooperation mindern und in einem Missverhältnis zum langfristigen Nutzen stehen. Was passiert aber, wenn der defektierende Partner raffinierte Verhaltensstrategien anwendet, durch die eine Defektion nicht unmittelbar erkannt wird und der kooperierende Partner Gefahr läuft, mehrmals ausgenutzt zu werden, bis er die Defektion bemerkt?

4) Vermeidung komplizierter Regeln

Nichtnullsummenspiele wie das Gefangenendilemma sind dadurch gekennzeichnet, dass die Partner auf das Verhalten der anderen Partner reagieren. Jeder Partner versucht, in den Verhaltensweisen des anderen zu erkennen, ob dieser kooperationsbereit ist oder nicht. Daraus folgt, dass der Partner auch versucht, das eigene Verhalten an das Verhalten des anderen Partners anzupassen. Ist die eigene Strategie aber so kompliziert, dass keine Verhaltensmuster erkannt werden können, so kann nicht erwartet werden, dass eine Anpassung durch den anderen an die eigene Strategie erfolgt (Axelrod 1984: 121). Weiterhin sollten die Partner den Willen zur Kooperation zeigen, so dass der jeweils andere darauf reagieren kann und dann ebenfalls kooperiert (Schenk 1995: 78).

Was bedeutet dies für die Möbelhersteller in OWL? Es wäre sinnvoll, mit denjenigen regionalen Möbelherstellern Kooperationen aufzubauen, die sich bereits kennen bzw. deren Verhaltensweisen am Markt auch bekannt sind. Dadurch ist es eher möglich zu identifizieren, ob der potenzielle Kooperationspartner in der Vergangenheit ein eher „freundliches“ oder „feindliches“ Verhalten zeigte. Weiterhin ist es hilfreich, die Unternehmensstrukturen des potenziellen Partners zu kennen. Handelt es sich um Komplementoren, wie im Abschnitt 4.2 ausgeführt, so können Kooperationen in den einzelnen Funktions- und Funktionsteilbereichen Erfolg versprechend sein. Können darüber hinaus unerwünschte „spill-over-Effekte“ (z. B. der unerwünschte Abfluss unternehmensspezifischen Wissens) von Beginn an minimiert oder gar komplett ausgeschlossen werden, da es sich um Funktionsbereiche handelt, in denen sich nicht das unternehmensspezifische Know-how befindet, fördert dies die Entstehung von Kooperationen. Funktionieren diese Kooperationen dauerhaft und hat sich Vertrauen aufgebaut, so können dann auch in sensiblen Funktionsbereichen Kooperationen entstehen.

Warum war die TIT-FOR-TAT-Strategie im von Axelrod betrachteten Turnier so erfolgreich? Ein Grund hierfür ist, dass die TIT-FOR-TAT-Strategie für die anderen Partner sehr leicht zu begreifen war. Durch die umgehende einmalige Bestrafung defektiven Verhaltens konnte jeder Partner die Verhaltensweise des anderen antizipieren. Erkennt ein Partner diese Strategie, so ist es effizient, ebenfalls mit der TIT-FOR-TAT-Strategie darauf zu reagieren, unter der Voraussetzung, dass die Kooperation mindestens eine weitere Periode fortgeführt wird.

4.3.1.3 Kooperationsfördernde Maßnahmen

In diesem Abschnitt wird der Frage nachgegangen, wie das strategische Verhalten des einzelnen und aller Kooperationspartner verändert werden kann, um deren Kooperationsneigung zu erhöhen. Ausgehend von einem Gefangenendilemma ist wechselseitige Kooperation für beide Kooperationspartner vorteilhaft. Was ist zu leisten, damit Kooperationen gefördert werden (Axelrod 1984: 124)?

Von den Möglichkeiten, wiederholt miteinander interagieren zu können, hängt der Erfolg einer Kooperation ab. Es sind daher Vorkehrungen zu treffen, die es ermöglichen, dass sich die Partner erneut treffen, sich wieder erkennen und an das Verhalten der anderen in der Vergangenheit erinnern können. Generell fördert die Anzahl und Dauer der Interaktionen die Stabilität einer Kooperation (Axelrod 1984: 125).

Axelrod (1984: 126) gibt drei Handlungsempfehlungen, die hier auf die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie bezogen werden:

- 1) Die Gegenwartspräferenzen bzw. die angewendeten Diskontierungsraten sind zu verringern.
- 2) Die Auszahlungen bei den vier möglichen Ausgängen eines Zuges sind zu ändern.
- 3) Die Bedeutung von kooperationsfördernden Werten, Fakten und Fertigkeiten ist den Kooperationspartnern zu vermitteln.

1. Verringerung der Gegenwartspräferenzen bzw. der Diskontierungsraten

Solange die Bedeutung der Zukunft im Verhältnis zur Gegenwart hinreichend groß ist, besitzt eine Kooperation Stabilität. Ein Partner ist nur dann wirksam in der Lage, mit Sanktionsmaßnahmen auf defektives Verhalten zu drohen, wenn die Interaktion lang genug andauert (Axelrod 1984: 126). Auch die von Schenk (1995: 52-73, 79) durchge-

fürten Simulationen⁴⁴ führten zu der Erkenntnis, dass eine große Bedeutung der Zukunft Kooperationen stabilisieren würde (vgl. auch Rössl 1994: 110).

Warum wird eine zukünftige Interaktion geringer bewertet als eine gegenwärtige? Zum einen sind es unvorhersehbare Entwicklungen, wodurch die Zukunft geringer bewertet wird als die Gegenwart. Zum Beispiel könnte in einem an einer Kooperation beteiligten Unternehmen ein Wechsel in der Unternehmensführung erfolgen. Da Kooperationen auf persönlichen Kontakten und durch sie aufgebautes Vertrauen basieren, sind diese in einem solchen Fall erst wieder aufzubauen. Zum anderen ist es in der Regel so, dass die Individuen den Nutzen einer Kooperation lieber heute als morgen abschöpfen möchten (Axelrod 1984: 126).

Wenn demzufolge die Gegenwartspräferenz bzw. die Diskontierungsrate hoch sind, erscheint es rational, nicht zu kooperieren, da der Nutzen aus einer Kooperation geringer ist als der Nutzen aus einer Defektion. Lohnt es sich für einen Partner nicht, kooperativ zu sein, so lohnt es sich für den anderen Partner ebenfalls nicht. Daraus folgt, dass bei einer hohen Diskontierungsrate Kooperationen erst gar nicht entstehen, weil die Anreize nicht vorhanden sind zu kooperieren. Eine Kooperation ist demzufolge nur dann stabil, wenn die Gegenwartspräferenzen bzw. die Diskontierungsraten aller Beteiligten gering genug sind. Kooperationsfördernde Maßnahmen sind demnach in einer Entwicklung von dauerhaften Interaktionen und in einer Erhöhung der Interaktionshäufigkeit der Kooperationspartner zu sehen (Axelrod 1984: 128f). Dauerhaft deswegen, da Kooperationspartner sich dann kooperativer verhalten, wenn sie sich über mehrere Perioden in einer bestimmten Kooperation befinden, aus der sie ohne Kosten nicht austreten können, in der jedoch beiderseitiges kooperatives Verhalten langfristig Nutzen stiftend ist.

Als Beispiel ist die Erschließung eines neuen Marktes, wie im Fallbeispiel ZiMit illustriert, anzuführen. Beispielhaft versuchen zwei Unternehmen gemeinsam einen neuen Markt zu erschließen. Die Kosten und das Risiko der Markterschließung verteilen sich nun auf diese beiden Unternehmen und müssen nicht mehr allein getragen werden. Da von einer langfristigen Kooperation ausgegangen werden kann, die Kosten kurzfristig anfallen und der Gewinn erst langfristig realisierbar ist, wäre es für kein

⁴⁴ In einer Periode der Simulationsläufe sind jeweils 50 ökonomisch denkende Egoisten zu 25 Spielpaaren zusammengefasst worden. Sie interagierten dem Modell entsprechend 200 mal miteinander. Insgesamt wurden zehn Simulationsläufe durchgeführt, mit insgesamt 100.000 individuell getroffenen Entscheidungen (siehe ausführlicher Schenk 1995: 52).

Individuum rational, in dieser Kooperation zu defektieren. Daraus kann abgeleitet werden, dass je größer die Zeithorizonte der an der Kooperation beteiligten Partner sind und je größer die anfänglichen Fixkosten sind, die bei einem Scheitern der Kooperation zu versunkenen Kosten werden können, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit des langfristigen Fortbestehens einer Kooperation. Der ZiMit kommt in diesem Zusammenhang die Aufgabe zu, den Unternehmen neue Potenziale aufzuzeigen und bei auftretenden Konflikten als Schlichter aufzutreten.

Wenn die Interaktionen (z. B. Treffen der Kooperationspartner, bestimmte von den Kooperationspartnern initiierte Veranstaltungen) in einer bestehenden Kooperation häufiger stattfinden, verringern sich zwar nicht die Diskontierungsraten. Doch durch die geringeren zeitlichen Abstände zwischen den Interaktionen werden diese für den einzelnen Partner bedeutsamer. Der Fortbestand einer Kooperation wird dadurch gesichert (Axelrod 1984: 129f).

Zwei Möbelunternehmen überlegen zum Beispiel, im Aus- und Weiterbildungsbereich eine Kooperation einzugehen. Es wird eine spezielle Weiterbildungsmaßnahme angestrebt. Hierzu sollen abwechselnd im Abstand von mehreren Jahren externe Experten eingeladen werden. Die Kooperation ist mündlich abgesprochen und Unternehmen A lädt als erstes Unternehmen externe Experten ein. Das Unternehmen B entsendet seine Mitarbeiter zu Unternehmen A und partizipiert an der Maßnahme, beteiligt sich jedoch nicht an den Kosten. Da die nächste Weiterbildungsmaßnahme zeitlich wie inhaltlich noch nicht festgelegt ist, Unternehmen B jedoch eine sehr hohe Diskontierungsrate besitzt, wird die Kooperation als einmalig angesehen. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen B rational zu defektieren. Die Gegenleistung, ebenfalls eine Weiterbildungsmaßnahme für die Mitarbeiter von Unternehmen A zu öffnen, wird nicht erbracht. Würden allerdings die Weiterbildungsmaßnahmen häufiger stattfinden und bereits zeitlich festgelegt sein, d. h. im Abstand von nur wenigen Monaten oder Wochen, würde dies auch in den Zeithorizont von Unternehmen B fallen. Kooperatives Verhalten wäre dann von beiden Partnern eher zu erwarten.

Institutionen können potenzielle Kooperationspartner langfristig in Form einer Kooperationsinitiative einbinden, die auf mehreren Ebenen Kooperationen unter Beteiligung verschiedener Partner unterstützt. Durch eine solche Kooperationsinitiative, in der verschiedene Kooperationsprojekte durchgeführt werden, an denen allerdings nicht immer alle Partner teilnehmen, wird die Entwicklung zukünftiger Kooperationsprojekte ge-

fördert. Allein durch die Möglichkeit, in zukünftigen Kooperationsprojekten auf bestimmte Partner zu treffen, wird der Anreiz zu defektivem Verhalten vermindert. Ohne derartige Kooperationsinitiativen wäre die Entwicklung von aufeinander aufbauenden Kooperationsprojekten aufgrund der Gruppengröße nur schwer möglich. Das Fallbeispiel MACH 2 illustriert eine derartige Problematik.

Es ist im Interesse der beteiligten Partner, Weiterbildungsmaßnahmen durchzuführen. Ohne die Institution MACH 2 wäre die Gruppe jedoch zu groß, um Kooperationen zu initiieren. Durch die Organisationsstruktur von MACH 2, durch die von MACH 2 kontinuierlich angebotene Anzahl verschiedener Weiterbildungsmaßnahmen und die Dauerhaftigkeit von MACH 2 wird kooperatives Verhalten unter den Partnern gefördert. Jeder Partner hat Interesse an zukünftigen Weiterbildungsmaßnahmen, in denen ein Aufeinandertreffen mit den anderen Partnern möglich ist. Die Weiterbildungsmaßnahmen können kontinuierlich in kurzen Zeitabständen besucht werden. Durch die Langfristigkeit, die Kontinuität der Maßnahmen und die Möglichkeit des Aufeinandertreffens mit den verschiedenen Partnern wird defektives Verhalten vermindert. Auch Schenk (1995: 77) erkannte als eine Bedingung für das Entstehen von Kooperationen das häufige Aufeinandertreffen der Partner. Durch das häufige Aufeinandertreffen werden die Verhaltensweisen der Partner angeglichen und ein defektierender Partner hat mit einer unmittelbaren Vergeltung zu rechnen.

Aus MACH 2, aber auch aus anderen Kooperationen, die auf häufigen Interaktionen mit denselben zahlenmäßig überschaubaren Partnern beruhen, können weitere Kooperationen entstehen. Misstrauen wird abgebaut und Vertrauen unter den Partnern aufgebaut. Selbst in einem „feindlichen“ Umfeld, wie bereits in Abschnitt 4.3.1.2 verdeutlicht, können Kooperationen entstehen, sobald die Interaktionshäufigkeit unter den kooperativen Partnern hoch genug ist.

Für den Fall, dass ein komplexes Problem durch eine Kooperation zu lösen ist, sollte dieses Problem soweit wie möglich in Teilprobleme unterteilt werden. Die Zerlegung fördert die Stabilität der Kooperation, da der Gewinn, der sich aus dem defekten Verhalten in der gegenwärtigen Kooperation ergibt, im Verhältnis zu dem Gewinn, der sich aus den zukünftigen Kooperationen ergeben kann, ein immer geringeres Gewicht einnimmt (Axelrod 1984: 132).

2. *Änderung der Auszahlungen*

Nimmt eine Institution Einfluss auf eine Kooperation, so kann sie durch verschiedene Maßnahmen die Auszahlungsstruktur zwischen H, B, S und O (siehe Tabelle 1 in Kapitel 4) derart verändern, dass es sich nicht mehr um ein Gefangenendilemma handelt. Beispielsweise kann sie die Bestrafung für defektives Verhalten derart heraufsetzen, dass kooperatives Verhalten selbst auf kurze Sicht individuell rational erscheint (Axelrod 1984: 133). Dies kann gelingen, indem beispielsweise defektives Verhalten bestimmter Partner bekannt gemacht und die Reputation des Defektierenden in der Branche dadurch verringert wird. Schenk (1995: 64, 78) führt hierzu aus, dass der Anreiz für defektives Verhalten – d. h. der Anreiz für individuell anstatt kollektiv rationales Verhalten – nicht zu groß werden darf.

Es ist demzufolge wichtig, die Auszahlungsstruktur zu verändern oder die Diskontierungsrate zu verringern, sodass aus einer instabilen Kooperation eine stabile Kooperation wird. Der langfristige Anreiz zu kooperieren ist zu erhöhen und der kurzfristige Anreiz zu defektieren ist zu verringern (Axelrod 1984: 134).

Insbesondere durch Informationsveranstaltungen und ein aktives Zugehen der regionalen Institutionen auf die Unternehmer der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie können – technisch gesprochen – deren Diskontierungsraten verringert werden.

3. *Vermittlung kooperationsfördernder Werte, Fakten und Fertigkeiten*

Durch die in OWL aktiven Institutionen, aber auch durch die Unternehmen der Möbelbranche, ist kooperatives Verhalten zu fördern. Generell wäre es sinnvoll, wenn eine kooperative Grundeinstellung in OWL entstehen würde. Mérö (1998: 75f) ergänzt das Modell des Gefangenendilemmas durch eine ethische Regel, nach der jeder Partner seine Partner so behandeln sollte, wie er selbst behandelt werden möchte. Die kollektive Nutzenmaximierung aller Partner wird dann immer der Maximierung des individuellen Nutzens auf Kosten der Partner vorgezogen. Im Zusammenhang mit dem in Abschnitt 4.4 vorgestellten Handlungs- und Steuerungskonzept für eine netzwerkorientierte Standortpolitik ist es notwendig, während der Entwicklung und Umsetzung der Zukunftsperspektiven in der ostwestfälisch-lippische Möbelbranche derartige ethische Regeln mit einzubeziehen, um kooperatives Verhalten zu fördern.

Institutionen wie Wirtschaftsförderungseinrichtungen, Träger der Mitbestimmung, Industrie- und Handelskammern u. a. haben die Aufgabe, ein kooperatives Klima in

einer Branche zu entwickeln. Dazu sind vermehrt Informationsveranstaltungen durchzuführen, auf denen die Vorteile von Kooperationen dargestellt, mögliche Kooperationsformen aufgezeigt und Verhaltensmuster illustriert werden. Die identifizierten Kooperationshemmnisse deuten indirekt diese Notwendigkeit an. Nach Meinung der befragten Experten fehle den Unternehmen oftmals das Wissen, welche Potenziale in Kooperationen stecken und wie Kooperationen zu initiieren und durchzuführen seien. Der Wettbewerber werde in der Regel nicht als potenzieller Kooperationspartner angesehen, da großes Misstrauen in der Branche herrscht. Dieses Misstrauen entstand wiederum, weil sich die Unternehmer nicht kooperativ verhalten haben, sondern oftmals opportunistisch, lediglich auf den eigenen Vorteil bedacht.

Neben den Informationsveranstaltungen können in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie Einzelberatungen der Unternehmen durch einen so genannten „Netzwerkmanager“ durchgeführt werden, der die in Kooperationen steckenden Potenziale aufzeigt, zum Kooperationsaufbau anregt und die Entstehung und Entwicklung von Kooperationen begleitet. Insbesondere in der Anbahnung von Kooperations- und Netzwerkaktivitäten kann er durch persönliche Kontakte und eine aktive Akquisition zwischen potenziellen Partnern vermitteln und Interaktionen stimulieren. Im weiteren Verlauf hat er neue Potenziale zu identifizieren und den Partnern bekannt zu machen. Er hat die Fortschritte in den verschiedenen Projekten transparent darzustellen (Meyer 2002: 119). Zu seinen Aufgaben gehören zusammenfassend nach Laukötter⁴⁵ (2004: 47):

- Der Netzwerkaufbau und die Koordination
- Das Informations- und Kommunikationsmanagement
- Öffentlichkeitsarbeit
- Initiierung und Organisation von Kooperationsprojekten
- Positionierung des Netzwerks im In- und Ausland
- Beantragung von Fördermitteln

Olbertz (2001: 69) empfiehlt, Qualifizierungsmaßnahmen anzubieten, in denen Kompetenzen entwickelt werden, wie z. B. Moderationsfähigkeit, Methoden zur Problemlösung und Kommunikationsfähigkeit. Es sind also „kommunikative, soziale und me-

⁴⁵ Die Aufgaben eines Netzwerkmanagers nach Laukötter (2004: 47) beziehen sich auf eine Analyse dieses in Österreich bereits eingeführten Berufs.

thodische Fähigkeiten“ zu schulen, um die Kompetenzen zu verbessern, Kooperationen eingehen zu können.

Reziprozität oder Gegenseitigkeit sollte zu einer Branchenstrategie werden. Wenn defektes Verhalten mit defekten Verhalten bestraft wird, können sich Ausbeutungsstrategien nur schwer entfalten. Die TIT-FOR-TAT-Strategie fördert eine auf Reziprozität beruhende Strategie. Sie erzielte deswegen gute Ergebnisse, weil sie wechselseitige Interessen förderte und andere nicht ausbeutete (Axelrod 1984: 137).

Wie können nun Anreize gegeben werden, sich kooperativ zu verhalten? In einer Branche, die sich gemäß der TIT-FOR-TAT-Strategie verhält, werden abweichende, auf Ausbeutung ausgerichtete Strategien durch Defektion bestraft. Indem jeder Partner versucht, andere Branchenmitglieder zu Reziprozität anzuhalten, auch wenn er mit diesen zukünftig nicht kooperieren wird, entsteht ein Überwachungsmechanismus, wodurch Ausbeutungsstrategien konsequent bestraft werden. Die Anzahl der unkooperativen potenziellen Partner wird dadurch vermindert (Axelrod 1984: 138f).

Coleman (1986) beschäftigte sich ebenfalls mit der Kooperationsentstehung während eines wiederholten Gefangenendilemmas. Die einzelnen Partner besitzen dabei ein Gedächtnis, wodurch ehemals defekt handelnde Partner wieder erkannt werden können. Gleichzeitig variiert die Gruppengröße. Als Ergebnis ist festzuhalten, dass bei steigender Gedächtnistiefe Defektion abnimmt und bei steigender Gruppengröße zunimmt (Coleman 1986: 55-83, vgl. auch Schenk 1995: 38). Die Gruppengröße sollte daher zu Beginn einer Kooperation möglichst klein gewählt werden, damit der Anreiz zu defektivem Verhalten möglichst gering ist. Darüber hinaus ist die Transparenz und der Wissens- und Informationsfluss in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie zu verbessern. Defektives Verhalten anderer Branchenmitglieder kann dadurch erkannt und für zukünftige Kooperationen in das Gedächtnis der Beteiligten gerückt werden. Zum einen wird dadurch der Anreiz zur Defektion vermindert und die Anzahl defektierender Unternehmer langfristig gesenkt. Zum anderen wird Vertrauen und Sicherheit gefördert und ein kooperatives Umfeld geschaffen.

Auf der Ebene der Institutionen können Instrumente eingeführt werden, wie z. B. eine datenbankgestützte Kooperationsplattform, die besonders kooperative Mitglieder oder gut funktionierende Kooperationsprojekte regional und überregional publik macht. Jedes Unternehmen sollte seine Kooperationserfahrungen protokollieren und soweit

notwendig der betreffenden Institution zur Verfügung stellen. Außerdem besitzt das einzelne Unternehmen durch die entstehende Datenbank einen Wissenspool, auf den im Falle anstehender Kooperationen zurückgegriffen werden kann, um die beste Verhaltensstrategie zu identifizieren. Weiterhin dient diese Datenbank als künstliches Gedächtnis, sodass wichtige Informationen aus vergangenen Kooperationen bewahrt werden. Nach Olbertz (2001: 70) ist eine derartige Infrastruktur sinnvoll, „[um] die Sichtbarkeit und Erinnerungsfähigkeit gemeinsamer Kooperationsergebnisse fest[zuhalten], dokumentieren und verbreiten [zu können]“. Diese Infrastruktur trägt dazu bei, Vertrauen zwischen den Partnern und potenziellen Partnern aufzubauen und erhöht damit ihre Kooperationsbereitschaft (Olbertz 2001: 69). Die von Dibbern (2002: 185-187) befragten Experten erachten eine solche Datenbank allerdings als nur begrenzt hilfreich, da nicht eine technische Datenbank, sondern hauptsächlich persönliche Kontakte Kooperationen entstehen lassen würden. Allerdings ist eine solche Datenbank nicht isoliert, sondern in Kombination mit weiteren Maßnahmen (siehe v. a. Abschnitt 4.4) sinnvoll, die zur Kooperations- und Netzwerkbildung und -entwicklung dienen.

4.3.1.4 Diskussion

Es gibt zahlreiche Kritiker, die zum einen auf Probleme des Untersuchungsdesigns und zum anderen auf die von Axelrod formulierten Vorschläge zum Verhalten in Kooperationen und zur Verbesserung der Kooperationsmöglichkeiten eingehen. In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Kritikpunkte skizziert und diskutiert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Übertragung der von Axelrod formulierten Regeln und der kooperationsfördernden Maßnahmen lediglich einen Orientierungsrahmen bieten. Das eigentliche Problem, wie sich die einzelnen Unternehmer in der Kooperationsanbahnung und in Kooperationen verhalten, kann nicht für alle denkbaren Fälle im Detail und im Vorhinein gelöst werden. Die Lösungsmöglichkeiten ergeben sich jeweils erst im Verlauf der Kooperation durch Lernprozesse der Beteiligten.

Ein Kritikpunkt ist, dass Axelrod von einem Zwei-Personen-Gefangenendilemma ausgeht und Kooperationen mit mehr als zwei Personen außer Acht lässt (Campbell 1986, 795; Homans 1984: 894). Zu hinterfragen ist bei dieser Kritik, ob es nicht möglich ist, eine komplexe Kooperation in Teilkooperationen mit nur zwei Partnern zu übertragen. Durch die Beschränkung auf zwei Partner gelingt es zumindest, die Kooperationssituation zu strukturieren und damit für die Beteiligten überschaubar zu machen. Jedoch wird dadurch der Aussagegehalt verringert. Allerdings sollte das einzelne Unterneh-

men die Beziehungen zu den anderen Beteiligten nicht unberücksichtigt lassen. Dies gelingt durch die Strukturierung des Unternehmensumfeldes durch ein Wertnetz (siehe Abschnitt 4.2).

Die Defektion eines Partners zu erkennen, gestaltet sich in einer komplexen Umwelt oftmals schwierig, sodass es zu Fehlinterpretationen der Verhaltensweisen kommen kann (Homans 1985: 896; Milgrom 1984: 308). Als Folge ist es dann wahrscheinlich, dass durch Fehlinterpretationen gerechtfertigter und ungerechtfertigter Defektion im wiederholten Gefangenendilemma die Entwicklung von Kooperationen gehemmt wird. Die Beschränkung auf ein Zwei-Personen-Gefangenendilemma verringert jedoch die Komplexität der Umwelt und damit die Wahrscheinlichkeit von Fehlinterpretationen. Axelrod (1984: 122) führt aus, dass im Falle einer Strategie, die zufällig erscheint, also nicht den Anschein erweckt, auf die Strategie des Partners zu reagieren, der Partner keinen Anreiz hat zu kooperieren. Ob dies nun in einem Zwei-Personen-Gefangenendilemma der Fall ist oder in einer Situation mit mehr als Zwei Personen, ist letztendlich unbedeutend. Daher ist es für jeden Partner ratsam, während langfristig angelegter Kooperationen und vor allen Dingen zu Beginn von Kooperationen die eigenen Strategien möglichst transparent zu gestalten, um gegenseitiges kooperatives Verhalten zu fördern.

Dadurch, dass ein Vergleich der einzelnen, möglicherweise unterschiedlichen Auszahlungen der Partner nicht in deren Strategieentwicklung miteinbezogen werden soll, wird Neid zwischen den Partnern vermieden. Neid ist jedoch in der Realität ein Motiv, welches das Handeln des einzelnen beeinflussen kann (Campbell 1986: 795; Gowa 1986: 176; Homans 1985: 896). Zwar beinhalten die von Axelrod (1984) dargestellten Kooperationssituationen keinen Neid, doch ist es seiner Meinung nach auch nicht rational, auf den Erfolg des anderen Partners neidisch zu sein, da in einem lang andauernden wiederholten Gefangenendilemma der Erfolg des anderen eine Voraussetzung dafür ist, selbst gut abzuschneiden (Axelrod 1984: 112). So gehen Nalebuff und Brandenburger (1996: 110) nicht von Nullsummenspielen aus, sondern von Positivsummenspielen (siehe auch Kucera 2000: 22). Bildlich gesprochen geht es darum einen Kuchen zu backen bzw. den bestehenden Kuchen zu vergrößern, bevor dieser im Wettbewerb aufgeteilt werden kann (Nalebuff/Brandenburger 1996: 4).

Strukturelle Beziehungen zwischen den Partnern in Form von Macht und anderen Einflussfaktoren werden von Axelrod vernachlässigt (Sydow 1992: 171). Doch geht es in

einer langfristigen Kooperation wie bereits dargestellt um den Erfolg aller, da nicht der Einzelne erfolgreich sein kann, ohne dass die Anderen am Erfolg partizipieren. Daher ist von Machtausübung in einer langfristigen Kooperation abzuraten.

Wichtig ist, dass durch Kooperationen der Wettbewerb innerhalb der Kooperation sowie mit allen weiteren unbeteiligten Konkurrenten nicht völlig ausgeschaltet wird. So führt Genosko (1999: 32-35) aus, dass insbesondere durch „strong ties“ die Gefahr des Entstehens von strukturellen Löchern gegeben ist. „Strong ties“ sind starke Verbindungen zwischen so genannten „homophilen“ Akteuren, die sich hinsichtlich ihrer Präferenzen, Normen, ihres Status usw. ähneln und über Informationen bzw. Güter und Dienstleistungen miteinander Kontakte haben. Durch diese starken Verbindungen wird das Eindringen neuen ökonomischen Wissens verhindert und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Beteiligten verringert. Dieser Gefahr wird allerdings durch das sich zunehmend dynamisch verändernde Unternehmensumfeld entgegengewirkt, da durch die EU-Osterweiterung und die Öffnung der östlichen und fernöstlichen Märkte der Wettbewerb auf dem deutschen Möbelmarkt zugenommen hat.

Weiterhin ist es für den einzelnen ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller wichtig, durch Innovationen zu versuchen, den eigenen Mehrwert zumindest konstant zu halten. Da die Innovationsentwicklung oftmals mit erheblichen Forschungs- und Entwicklungskosten verbunden ist, die von einem einzelnen mittelständischen Möbelhersteller nur schwer alleine getragen werden können, sind Kooperationen wichtig, um die eigenen Wettbewerbsfähigkeit durch kontinuierliches Innovieren langfristig erhalten zu können. So wird durch Kooperationen der Wettbewerb nicht ausgeschaltet, sondern vielmehr angeregt, da vermehrt Innovationen entstehen und damit die Innovationsbereitschaft der Möbelhersteller steigt.

Ausgehend von der Erkenntnis, dass durch Kooperationen das Unternehmensumfeld beruhigt werden kann, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen verbessert und damit die Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden kann stellt sich die Frage: Warum bestehen nur wenige Kooperationen und wie kann die Kooperationsbereitschaft der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller erhöht werden? Es kann trotz einer günstigen Ausgangsposition in Ostwestfalen-Lippe davon ausgegangen werden, dass eine spontane Selbstorganisation der ansässigen Möbelhersteller und eine Kooperationsoffensive ohne unterstützende Maßnahmen nicht entsteht. Vor allem die bestehenden Kooperationshemmnisse sind im Vorhinein abzubauen. Deswegen ist durch die Institutionen der

Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers und staatliche Institutionen eine aktive Kooperationsförderung zu vollziehen, wobei allerdings darauf zu achten ist, dass die verwendeten Mittel effektiv eingesetzt werden. Im Abschnitt 4.4 wird darauf näher eingegangen.

4.4 Bausteine für ein regionales Kooperations- und Netzwerkmanagement am Beispiel der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie

Gersmeyer (2004: 176f) identifiziert vier Grundkategorien regionaler Netzwerke in OWL. Die Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes ordnet er der Grundkategorie „industrielle Basis“ zu. Diese Grundkategorie nimmt im Wirtschaftsspektrum der Region eine bedeutende Rolle ein und trägt einen Großteil zur ökonomischen Gesamtleistung der Region bei. Da allerdings die Branchen der „industriellen Basis“ nach der Marktdurchdringung und einer einsetzenden Marktsättigung vermehrt einer Stagnation oder sogar einem negativen Wachstum ausgesetzt sind, ist in Zukunft mit Beschäftigungsverlusten zu rechnen. Außerdem sind Kapazitätsanpassungen und Flächenfreisetzungen nicht auszuschließen. Durch clusterpolitische⁴⁶ bzw. netzwerkpolitische Maßnahmen ist dieser Entwicklung entgegenzuwirken.

In diesem Abschnitt wird in Anlehnung an Gersmeyer (2004) ein Handlungs- und Steuerungskonzept für eine netzwerkorientierte Standortpolitik am Beispiel der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie entwickelt. Im Rahmen dieses Konzepts werden Maßnahmen vorgeschlagen, die bei der Durchführung von Netzwerkinitiativen zu beachten und abgestimmt auf die Bedarfe der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie umzusetzen sind. Dabei wird auf die Ergebnisse des Kapitels 3 und die Handlungsempfehlungen in den Abschnitten 4.1 bis 4.3 zurückgegriffen. Generelles Ziel ist weitere Ansatzpunkte aufzuzeigen, mit denen die Wettbewerbsfähigkeit der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller erhöht werden kann.

Die Maßnahmen orientieren sich an der Idee des „Regional Governance“⁴⁷. Sie dürfen weder ausschließlich als „top down“, noch als „bottom up“ Konzeption verstanden werden. Es werden hierarchische Steuerungsstrukturen vorgegeben, welche Verhandlungen und damit die Kooperations- und Netzbildung unterstützen sollen. Es ist dabei zu unterscheiden zwischen dem möglichen und tatsächlichen Einsatz hierarchischer Steuerung. „Die Einbettung von Verhandlungen in hierarchische Strukturen verändert die Handlungsorientierung der Akteure: Sie bemühen sich eher um eine Eini-

⁴⁶ Gersmeyer benutzt in seinen Ausführungen den Begriff Cluster. In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Cluster synonym zum Begriff Netzwerk verwendet.

⁴⁷ „Regional Governance“ meint die Gesamtheit der regionalen Steuerungsstrukturen, unterscheidet sich von „Regional Government“ vor allem durch die Einbeziehung nicht öffentlicher Akteure, das Aufweichen des Territorial- zugunsten des Funktionalprinzips, den Bedeutungsgewinn der Entwicklungs- gegenüber der Ordnungsfunktion und den relativen Bedeutungsverlust von festen Organisationen und rechtlichen Regelungen gegenüber netzwerkartigen, informalisierten Strukturen und Planwerken. Regional Governance ersetzt nicht einfach feste Institutionen durch Netzwerke, sondern kreiert eine Mischung aus harten und weichen Formen, die ein großes Handlungsspektrum für unterschiedliche Komplexitäts- und Konfliktstufen eröffnet“ (Diller 2004: 271).

gung“ (Diller 2004: 271). Es besteht ein Drohpotenzial von Seiten des Staates, falls z. B. in geförderten Kooperationsprojekten keine Einigung unter den Kooperationspartnern erzielt werden kann. Er greift, je nach Notwendigkeit, mehr oder weniger in die Bildung von Kooperationen und Netzwerken ein (Diller 2004: 272). Allerdings standen nach Diller (2004: 273) in den letzten Jahren eher Förderungen von „Best Practises“ im Vordergrund. Die Bildung von Anreizstrukturen wurde dabei vernachlässigt. „Als Folge davon ist in vielen Regionen mittlerweile eine ‚Netzwerkmüdigkeit‘ unübersehbar“ (Diller 2004: 273). Damit in OWL und insbesondere in der dort ansässigen Möbelindustrie keine Netzwerkmüdigkeit entsteht bzw. diese überwunden wird, sind die folgenden Maßnahmen zur Netzwerkbildung umzusetzen und den sich wandelnden Umfeldbedingungen fortlaufend anzupassen.

Gersmeyer (2004: 176) schlägt zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation einer Branche vor, innovatives Gedankengut zu fördern und im Rahmen einer Standortpolitik die Intensität einzelner (Förder-)Instrumente zu erhöhen. Die Bildung von Netzwerken im Allgemeinen und insbesondere die in Kapitel 4 vorgestellten Kooperationsmodelle und Handlungsempfehlungen für die Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes, stellen derartiges innovatives Gedankengut dar.

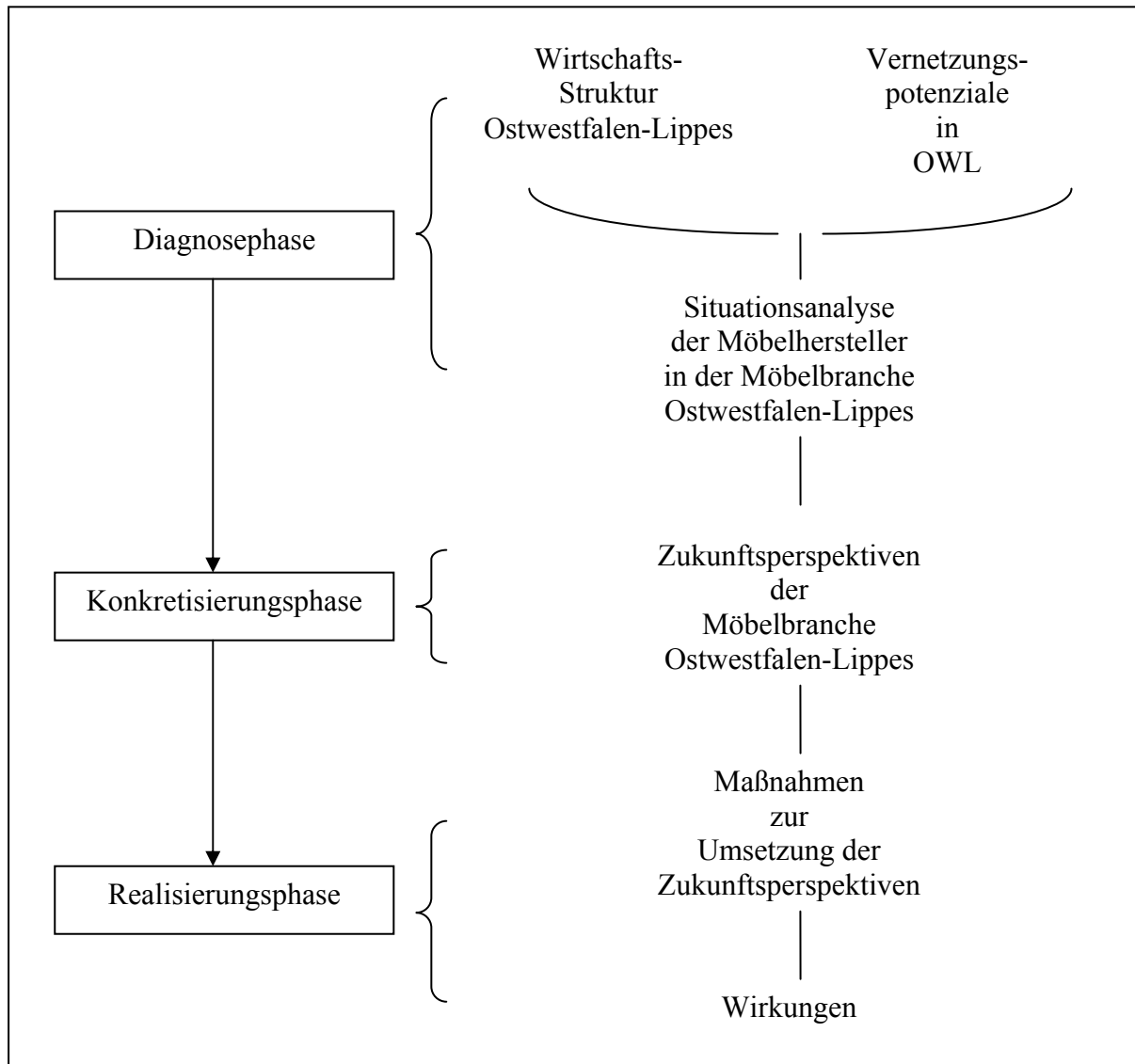
Weiter sollte nach Gersmeyer (2004: 177) die Netzwerkpolitik den Unternehmensbestand durch ein langfristiges Engagement sichern und die notwendigen Anpassungsprozesse möglichst sozialverträglich gestalten. Daher werden in diesem Abschnitt Maßnahmen erläutert, die von den regional tätigen Institutionen (z. B. Wirtschaftsförderungseinrichtungen, Industrie- und Handelskammern, Träger der Mitbestimmung usw.) initiiert werden sollten, um das formulierte Ziel, die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller, zu erreichen. Es ist wichtig, dass diese Maßnahmen im Rahmen einer konzertierten Aktion, d. h. in einem abgestimmten Vorgehen der Beteiligten, stattfinden. Gersmeyer (2004: 186) führt hierzu aus: „Nur wenn es gelingt, konsensfähige Prioritäten für Maßnahmen festzulegen, Aktivitäten und Programme zu koordinieren, Verantwortlichkeiten sicherzustellen und im Rahmen einer effizienten Wirkungskontrolle eine Erfolgsmessung durchzuführen, kann eine relative Situationsverbesserung mit Blick auf die (Weiter-)Entwicklung von regionalen Clusterstrukturen erwartet werden“. Eine Branchenkrise stellt nach Genosko (1999: 117f) eine Chance und nicht ein Hemmnis zur Entwicklung von Kooperationen und Netzwerken dar. Eben wegen der Branchenkrise sollten die ostwestfä-

lisch-lippischen Möbelhersteller einen Anreiz haben, verstärkt bei der Entwicklung von Kooperationen und Netzwerken mitzuwirken.

4.4.1 Handlungs- und Steuerungskonzept für eine netzwerkorientierte Standortpolitik

Gersmeyer (2004) analysiert die „Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaftsstandorten unter besonderer Berücksichtigung industrieller Cluster“. Grundlage bildet eine dieser Arbeit vorausgehende Vorstudie „Strukturanalyse der Region OWL: Untersuchung der Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungsperspektiven für den Wirtschaftsstandort“ von Gersmeyer, Greshoff und Liepmann (2000). Darauf aufbauend entwickelt er den Ansatz einer netzwerkorientierten Standortpolitik, wodurch die Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaftsstandorten verbessert werden soll (Gersmeyer 2004: 153). Die von ihm entwickelte „Grundkonzeption einer clusterorientierten Standortpolitik“ stellt den Untersuchungsrahmen der in dieser Arbeit durchgeführten Analyse der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie dar (Gersmeyer 2004: 165).

Abbildung 9: Handlungs- und Steuerungskonzept für eine netzwerkorientierte Standortpolitik am Beispiel der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie



Quelle: Eigener Entwurf (in Anlehnung an Gersmeyer 2004: 165)

Das Handlungs- und Steuerungskonzept ist in drei Phasen unterteilt: Diagnosephase, Konkretisierungsphase und Realisierungsphase. Die Phasen werden im Folgenden auf OWL und die dort ansässige Möbelindustrie bezogen.

Die Diagnosephase umfasst die Darstellung und Analyse der Wirtschaftsstruktur Ostwestfalen-Lippes und verdeutlicht die Vernetzungspotenziale. Dabei ist eine allgemeine Situationsanalyse der ostwestfälisch-lippischen Wirtschaft durchzuführen. Insbesondere sind vorhandene Wettbewerbspotenziale zu identifizieren, regionale Produktionszusammenhänge zu erfassen und die Stärken und Schwächen des Wirtschaftsstandortes OWL herauszuarbeiten.

Im Rahmen der Vorstudie „Strukturanalyse der Region OWL: Untersuchung der Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungsperspektiven für den Wirtschaftsstandort“ wurde die Wirtschaftsstruktur Ostwestfalen-Lippes untersucht. Elf potenzielle Netzwerke konnten identifiziert werden, wovon sieben als tendenziell wettbewerbsstark, drei als tendenziell wettbewerbsschwach und ein Netzwerk hinsichtlich seiner Wettbewerbsstärke als indifferent beurteilt wurden (Gersmeyer/Greshoff/Liepmann 2000: 60).

Das Netzwerk „Wohnen/Haushalt“ wird von Gersmeyer, Greshoff und Liepmann (2000: 62-64) als ein bedeutendes Netzwerk für die Wirtschaft Ostwestfalen-Lippes angesehen, da es 1998 die zweithöchste Beschäftigtenzahl aufweist. Es wird von den Autoren als möglicher „Entwicklungsmotor“ für die Region identifiziert. 1998 besaß das Netzwerk „Wohnen/Haushalt“ einen Anteil von 19,2 Prozent am Gesamtumsatz von OWL, wobei 18,4 Prozent des Gesamtumsatzes von als wettbewerbsstark eingestuften Branchen dieses Netzwerks erwirtschaftet wurde. In Verbindung mit dem ebenfalls als wettbewerbsstark identifizierten Netzwerk „Holz und Forst“ wird diese Einschätzung verstärkt. Übersehen werden darf nicht, dass sich die Beschäftigten- und Umsatzzahlen zwischen 1995 und 1998 negativ entwickelten und lediglich eine moderate Produktivitätssteigerung zu verzeichnen war. Es wird deswegen von Gersmeyer, Greshoff und Liepmann (2000: 64) davor gewarnt, dass aus dem identifizierten „Entwicklungsmotor“ aufgrund seiner Bedeutung für die Region und der dargestellten Entwicklung ein Problemfall werden kann.

Gersmeyer, Greshoff und Liepmann (2000: 66-72) stellen den weiteren Forschungsbedarf insbesondere im Bereich des Netzwerks „Wohnen/Haushalt“ heraus. Es ist zu untersuchen, ob den identifizierten potenziellen Netzwerken auch faktisch Netzwerke entsprechen.

Deswegen wurde im Rahmen des Forschungsprojektes „Netzwerkbeziehungen in ausgewählten beschäftigungsstarken Branchennetzwerken der Region Ostwestfalen-Lippes“ eine Primärerhebung zur Identifizierung der Netzwerkstrukturen in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie durchgeführt. Zum Netzwerk „Woh-

nen/Haushalt“ gehören mehrere Branchen.⁴⁸ Da davon ausgegangen wird, dass die Möbelbranche das industrielle Zentrum dieses Netzwerks ist, kann durch eine Untersuchung dieser Branche auf Vernetzungen mit anderen Branchen dieses Netzwerks und verwandter Netzwerke, z. B. mit den Branchen des Netzwerks „Holz und Forst“, geschlossen werden. Ziel war es, die tatsächlichen Vernetzungen der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie horizontal wie vertikal zu identifizieren. Im Wesentlichen hatten die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller zwei Fragenkomplexe zu beantworten. Zum einen wurde danach gefragt, wie viele Zwischenprodukte, Dienstleistungen und Maschinen in OWL, in der BRD und im Ausland eingekauft werden, welche Entwicklung der Einkauf in den letzten Jahren genommen hat und welche Gründe für den Einkauf in OWL sprechen. Zum anderen wurde nach der Kooperationshäufigkeit der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller und nach der Entwicklung der Kooperationshäufigkeit in den letzten Jahren mit anderen regionalen Möbelherstellern, mit Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers (z. B. Wirtschaftsforschungseinrichtungen) und mit staatlichen Institutionen (z. B. Wirtschaftsförderungseinrichtungen) gefragt. Unterschieden wurden dabei die Funktionsbereiche Produktion, Aus- und Weiterbildung, Zulieferung und Vertrieb. Eingeleitet und abgeschlossen wurde die Primärerhebung durch 24 Experteninterviews mit Vertretern von Verbänden, Trägern der Mitbestimmung, Beratungseinrichtungen, Unternehmen aus der Möbelindustrie und Möbelzulieferindustrie und mit Netzwerkkoordinatoren.

Als Ergebnis der Diagnosephase ist aus der vorliegenden Studie abzuleiten, dass die Kooperationshäufigkeit der Möbelhersteller zwar in den vergangenen Jahren zugenommen hat. Es konnte allerdings nicht das in der Vorstudie vermutete Netzwerk identifiziert werden. Ein Großteil der Zwischenprodukte, Maschinen und Dienstleistungen wird in OWL eingekauft. Allerdings würden nach Aussage der Experten oftmals nur reine Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen bestehen. Weiterhin identifiziert die in Abschnitt 3.3 dargestellte Untersuchung der wirtschaftlichen Lage der Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes Wettbewerbsnachteile gegenüber Möbelherstellern vor allem aus Osteuropa und Asien. Die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller sind unter einen zunehmenden Wettbewerbsdruck geraten. Zwar sind, wie die Abbildung 7 (Kapitel 3) verdeutlicht, die Arbeitsproduktivitäten in allen Teilbranchen von 1995 bis

⁴⁸ Zum Netzwerk „Wohnen/Haushalt“ gehören folgende Branchen klassifiziert nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige aus dem Jahr 1993 (WZ 93): DI26.4-Ziegelei, Herstellung von sonstiger Baukeramik; DI26.6-Herstellung von Erzeugnissen aus Beton, Zement und Gips; DN36.1-Herstellung von Möbeln; DG24.5-Herstellung von Seifen-, Wasch-, Reinigungs- und Körperpflegemitteln; DI26.2-Keramik (ohne Ziegelei und Baukeramik); DK29.7-Herstellung von Haushaltsgeräten a.n.g.; DI26.3-Herstellung von keramischen Wand- und Bodenfliesen und -platten; DI26.5-Herstellung von Zement, Kalk und Gips (Gersmeyer 2004: 105).

2000 gestiegen, bis 2002 sind sie allerdings wieder zurückgegangen. Die durchgeführten Restrukturierungsmaßnahmen, die sich vermutlich hauptsächlich in einem Beschäftigtenabbau äußerten, reichen nicht aus, um die Wettbewerbsfähigkeit der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller langfristig zu sichern. Die Anfang der 1990er Jahre in den USA von Applebaum und Blatt (1994: 23) durchgeführten Untersuchungen unterstützen diese Vermutung. Sie belegen, dass durch Beschäftigtenabbau weniger als ein Viertel der Unternehmen ihre Kostensenkungsziele erreicht haben, weniger als ein Drittel die Gewinne hierdurch steigern konnten und Produktivitätserhöhungen von nur weniger als einem Viertel der Unternehmen erzielt wurden.

Die Konkretisierungsphase beginnt mit der Identifizierung von Zukunftsperspektiven für die Möbelbranche Ostwestfalen-Lippes, die auf regionalen Kooperationspotenzialen basieren. Unter anderem sind den ostwestfälisch-lippischen Möbelherstellern Möglichkeiten zur Netzwerkbildung aufzuzeigen und die daraus entstehenden Wettbewerbsvorteile zu verdeutlichen. Auf Grundlage der identifizierten Zukunftsperspektiven werden Maßnahmen formuliert, die eine Verwirklichung der Wettbewerbsvorteile ermöglichen.

Eine Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen und ein sich daraus ergebendes vermehrtes Kooperieren kann die Wettbewerbsfähigkeit der Möbelhersteller Ostwestfalen-Lippes vermutlich langfristig erhöhen und sichern. Die in Abschnitt 4.1 entwickelten Modelle der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion und der flexiblen Spezialisierung können als Zukunftsperspektiven bezeichnet werden. Durch ihre Umsetzung wird die Wettbewerbsfähigkeit der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller langfristig gesteigert. Es ist allerdings im Vorhinein zu klären, warum bisher nur so wenige Kooperationen und Netzwerke entstanden und welche Kooperationshemmnisse vorhanden sind. Die Kooperationshemmnisse der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller, die im Rahmen der Primärerhebung identifiziert worden sind, wurden bereits in Abschnitt 3.5.2.3.2 erläutert und in den Abschnitten 4.2 und 4.3 unter Zuhilfenahme spieltheoretischer Konzepte näher spezifiziert. Nur wenn die Kooperationshemmnisse identifiziert worden sind und ihnen mit geeigneten Maßnahmen begegnet worden ist, kann die Umsetzung der Zukunftsperspektiven erfolgen.

Außerdem ist das Unternehmensumfeld der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller vermutlich nur unzureichend strukturiert. Nalebuff und Brandenburger (1996: 17) führen hierzu aus: „Focusing on one type of player [Konkurrenten, Komplementoren,

Kunden, Lieferanten] or one type of relationship tends to produce blind spots. Taking in the wider picture [Unternehmensumfeld] reveals many new strategic opportunities”. Somit ist eine umfassende Analyse des Unternehmensumfeldes durchzuführen, damit Kooperationspotenziale identifiziert und Kooperationspartner gefunden werden können.

In der Realisierungsphase sind Maßnahmen festzulegen, die zum Erreichen der Zukunftsperspektiven notwendig erscheinen. Dabei unterscheidet Gersmeyer (2004: 163f) verschiedene Maßnahmen, die von den Beteiligten im Rahmen einer konzertierten Aktion zu entwickeln und umzusetzen sind.

4.4.2 Maßnahmen zur Netzwerkbildung

Im Folgenden werden in Anlehnung an Gersmeyer (2004: 163f) die in der Realisierungsphase umzusetzenden Maßnahmen auf die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie bezogen. Die Maßnahmen gelten in Abwandlungen auch für andere Regionen und Branchen. Sie dienen als Orientierungsrahmen für die Kooperationspartner und sind von ihnen zu diskutieren, zu konkretisieren, gegebenenfalls zu erweitern und schließlich umzusetzen.

4.4.2.1 Entwicklung und regionale Verankerung gemeinsamer Zukunftsperspektiven

An der Bildung von regionalen Kooperationen und Netzwerken in der ostwestfälisch-lippischen Möbelbranche sind beteiligt: die regionalen Möbelhersteller; ihre Zulieferer und Abnehmer; die regional tätigen Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers und die staatlichen Institutionen. Insbesondere die Institutionen übernehmen initiiierende und koordinierende Funktionen und können z. B. im Funktionsbereich Aus- und Weiterbildung Kooperationspartner sein (Meyer 2002: 115). Es ist wichtig, dass sämtliche Beteiligten im Rahmen einer konzertierten Aktion an der Herausbildung regionaler Kooperationen und Netzwerkstrukturen mitarbeiten, wobei gemeinsame Zukunftsperspektiven die Grundlage des Handelns darstellen. Geschieht dies nicht, so bleiben regionale Ressourcen und Potenziale unerkannt und können nicht zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen (Meyer-Krahmer/Gundrum 1995: 177).

Da die Zukunftsperspektiven zur Bildung von Kooperationen und Netzwerken innovatives und damit neues Gedankengut darstellen, sind diese vorab in OWL nicht nur in

der Möbelindustrie sondern auch in verwandten Branchen zu verankern. Dabei sind insbesondere die vorhandenen Kooperationshemmnisse abzubauen. Erst nach Abbau der Kooperationshemmnisse kann es zu einer umfassenden Bildung von Netzwerken kommen. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass das strategische Verhalten bzw. die Planung der Unternehmen eher kurzfristig angelegt ist. Nach Welter (2003: 231f) ist dies typisch für klein- und mittelständische Unternehmen. So konnten nur wenige Hinweise in empirischen Studien für langfristig orientiertes strategisches Verhalten gefunden werden. Da die Kooperations- und Netzwerkbildung ein langfristig angelegter Prozess ist, allerdings in der Regel in den Unternehmen eine sehr kurzfristige Planung stattfindet, ist es Aufgabe der staatlichen Institutionen und der Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers, die Unternehmen bei der strategischen Planung zu unterstützen. So entwickelt beispielsweise die Fachhochschule Lippe ein „multimediales Trainingsprogramm zur Vermittlung von mittelstandsspezifischem Controllingwissen“. Ziel ist, das den Unternehmen fehlende Know-how, vor allem beim strategischen Controlling, zu vermitteln (Rautenstrauch/Müller/Kurzich 2003: 12).

Daneben haben vor allem die staatlichen Institutionen die Aufgabe, ein politisches und wirtschaftliches Umfeld zu schaffen, in dem auch die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller ein langfristiges strategisches Verhalten bzw. eine strategische Planung entwickeln können. Deswegen haben die staatlichen Institutionen die „wirtschaftspolitischen Maßnahmen ... auf ihre KMU Angemessenheit zu überprüfen“ (Welter 2003: 233). So sind z. B. Steuergesetzgebung und rechtliche Regelungen dahingehend zu überprüfen. Weiterhin haben die staatlichen Institutionen konsistente (wirtschafts-)politische Konzepte zu erarbeiten und konsequent durchzusetzen sowie ein für klein- und mittelständische Unternehmen „günstiges mentales Umfeld für die unternehmerische Betätigung“ zu schaffen (Welter 2003: 233). In diesem Zusammenhang ist auf das bereits in Abschnitt 3.5.2.3.2 beschriebene Projekt „Widufix – aktiv für Unternehmen im Kreis Herford“ und die laufenden Projekte im Rahmen der „Modellregion für Bürokratieabbau“ in OWL hinzuweisen.

Die Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers, vor allem die Verbände, Träger der Mitbestimmung, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern u. a., und die staatlichen Institutionen, z. B. Wirtschaftsförderungen, haben die Unternehmen bei der Strategiebildung zu unterstützen oder die Vermittlungsposition zwischen Unternehmen und Beratungsinstitutionen einzunehmen, die die

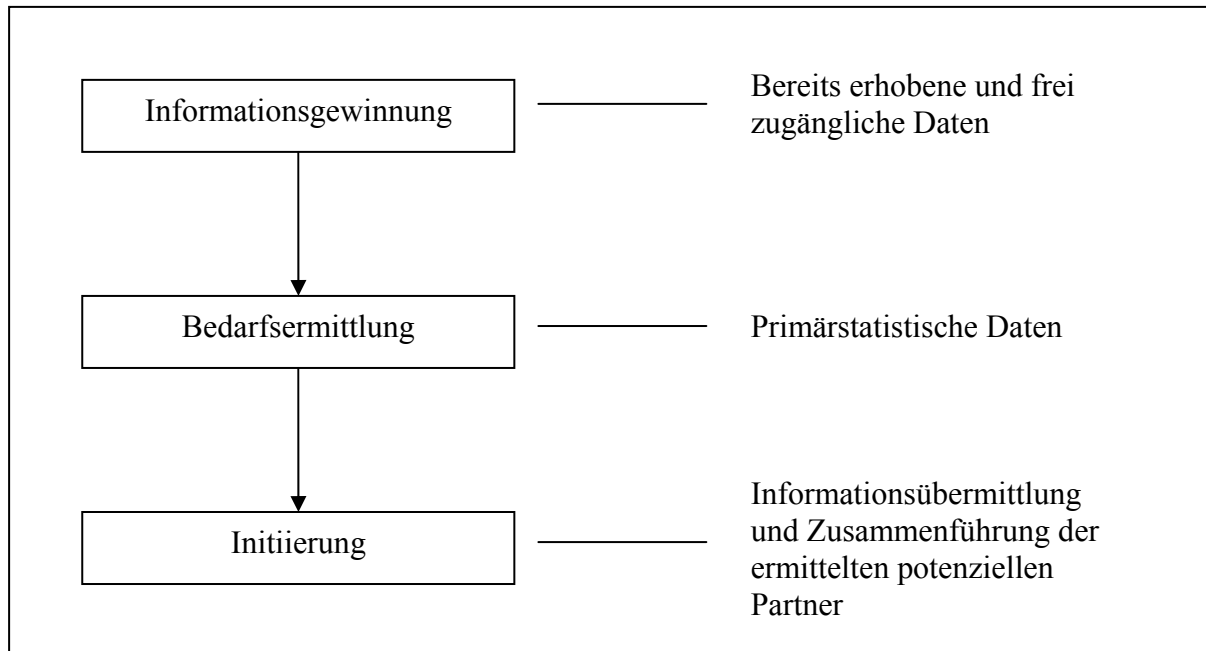
Unternehmen bei ihrer Strategiebildung beraten (Welter 2003: 235f). Weiterhin sollten sie nach Dalley und Hamilton (2000: 57) überprüfen, ob das vorhandene Beratungs- und Unterstützungsangebot den vorherrschenden Umfeldbedingungen angepasst ist. Damit ist auch die Überprüfung der Angebote zur Unternehmensfinanzierung seitens der Finanzinstitutionen gemeint. Insbesondere im Hinblick auf Basel 2 und der oftmals geringen Eigenkapitalausstattung der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller sind die vorhandenen Angebote zu überprüfen, da die Kooperations- und Netzwerkbildung zu Anfang Kosten verursacht und erst langfristig Nutzen stiftet. Ob allerdings die Vermittlungsmaßnahmen der Institutionen greifen, hängt im Wesentlichen von der „individuellen Wahrnehmung der Unternehmer“ ab (Welter 2003: 238). Deswegen werden in den folgenden Unterabschnitten Möglichkeiten aufgezeigt, wie erreicht werden kann, dass die Vermittlungsmaßnahmen wahrgenommen werden bzw. wie die Ansprache der Unternehmen durchzuführen ist. Von Bedeutung ist, dass sich die zu bildenden regionalen Kooperationen und Netzwerke in Abstimmung zueinander entwickeln, damit keine Potenziale verloren gehen. Vorgeschlagen wird daher eine regionale Koordinationsinstitution (z. B. auf Regierungsbezirksebene), die zum einen die regionalen Kooperationsprojekte koordiniert, den Wissenstransfer zwischen den regionalen Partnern in den einzelnen Kooperationsprojekten fördert und zum anderen Kontakte zu überregionalen Kooperationsprojekten herstellt. Durch eine Koordination kann von den Erfolgen bereits entwickelter Kooperationsprojekte gelernt und auf die dort aufgetretenen Kooperationshemmnisse hingewiesen werden.

4.4.2.2 Identifizierung regionaler Kooperationsbedarfe und Initiierung von Kooperationen und Netzwerken

Aufgabe der regional tätigen Institutionen ist es, die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller von der Mitwirkung an Netzwerkprojekten zu überzeugen. Die Institutionen haben dazu einen aktiven Wissenstransfer in die Unternehmen zu leisten. Damit die Unternehmen nicht einer Informationsüberflutung in Form eines nicht spezifizierten Werbens für verschiedene Kooperationsprojekte ausgesetzt werden, haben die beteiligten Institutionen die in der ostwestfälisch-lippischen Möbelbranche vorhandenen Kooperationspotenziale im Vorhinein zu identifizieren. Erst danach ist es möglich, abgestimmt auf die speziellen Bedürfnisse der Unternehmen, Maßnahmen der Kooperationsförderung durchzuführen. Weiterhin können mögliche Erträge und Nutzen, die aus dem jeweiligen Kooperationsprojekt entstehen, von den Institutionen, soweit dies im Vorhinein möglich ist, errechnet werden. Durch diese und weitere Informationen z. B.

zur zukünftigen Marktentwicklung und zu Fördermöglichkeiten, können die Unternehmen von einer Teilnahme an Kooperationen überzeugt werden (Meyer 2002: 116).

Abbildung 10: Vorgehensweise für die Entwicklung von Kooperationen und Netzwerken



Quelle: Eigener Entwurf

Die durchzuführende Analyse umfasst drei Schritte. Zunächst werden im Rahmen einer Informationsgewinnung anhand von bereits erhobenen sowie frei zugänglichen Daten die in Kooperationen aktiven und noch inaktiven ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller identifiziert. Eine Einordnung der aktiven Möbelhersteller in diejenigen Funktionsbereiche, in denen sie bereits in Kooperationen aktiv sind, hat – soweit möglich – zu erfolgen. Weiterhin können die Möbelhersteller anhand der WZ 93 (Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes) Teilbranchen zugeordnet werden, sodass eine grobe Einordnung nach Konkurrenten und Komplementoren möglich ist. Des Weiteren sind alle für die Initiierung von Kooperationen relevanten und frei zugänglichen Daten zusammenzutragen und zu strukturieren.

Die darauf folgende Bedarfsermittlung in Form einer Primärerhebung hat durch Gespräche mit Unternehmensvertretern oder durch eine Befragung mittels Fragebogenaktion zu erfolgen, wobei die Wahl der Mittel situationsabhängig ist. Eine direkte Ansprache der Unternehmen sei nach Aussage der Experten Erfolg versprechend. Die Wahrscheinlichkeit eines repräsentativen Fragebogenrücklaufs sei als gering einzustufen, da die Unternehmen der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie gleichsam als

„überforscht“ einzustufen seien. Im Rahmen persönlicher Gespräche können darüber hinaus mehr Informationen gewonnen werden als durch eine standardisierte Fragebogenaktion. Allerdings ist es möglich, durch eine Fragebogenaktion eine größere Anzahl von Unternehmen zu erreichen.

Nach erfolgter Informationsgewinnung und Bedarfsermittlung sind die Unternehmen in ein Ranking einzuordnen, wobei zwei Arten von Unternehmen unterschieden werden müssen. Dies sind zum einen Unternehmen, die bereits Erfahrungen in Kooperationen gesammelt haben, zum anderen sind es diejenigen, die noch keine Erfahrungen mit Kooperationen gemacht haben. Die kooperationserfahrenen Unternehmen sind darauf folgend den Funktionsbereichen zuzuordnen, in denen sie die Erfahrungen gesammelt haben. Weiterhin sind sie dahingehend zu unterscheiden, mit wem sie bereits kooperiert haben. Im letzten Schritt werden alle Unternehmen danach unterteilt, in welchen Funktionsbereichen sie zukünftig Interesse an Kooperationen besitzen.

Abbildung 11: Checkliste

1. Unterteilung der Unternehmen in kooperationserfahrene und kooperationsunerfahrene Unternehmen.
2. Einordnung der kooperationserfahrenen Unternehmen
 - a. in die Funktionsbereiche, in denen sie bereits Kooperationserfahrungen gesammelt haben.
 - b. dahingehend, ob sie mit anderen Unternehmen (horizontal wie vertikal), mit Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers oder mit staatlichen Institutionen kooperiert haben.
3. Unterteilung der Unternehmen danach, in welchem Funktionsbereich bzw. welchen Funktionsbereichen zukünftig Kooperationsinteresse besteht.

Quelle: Eigener Entwurf

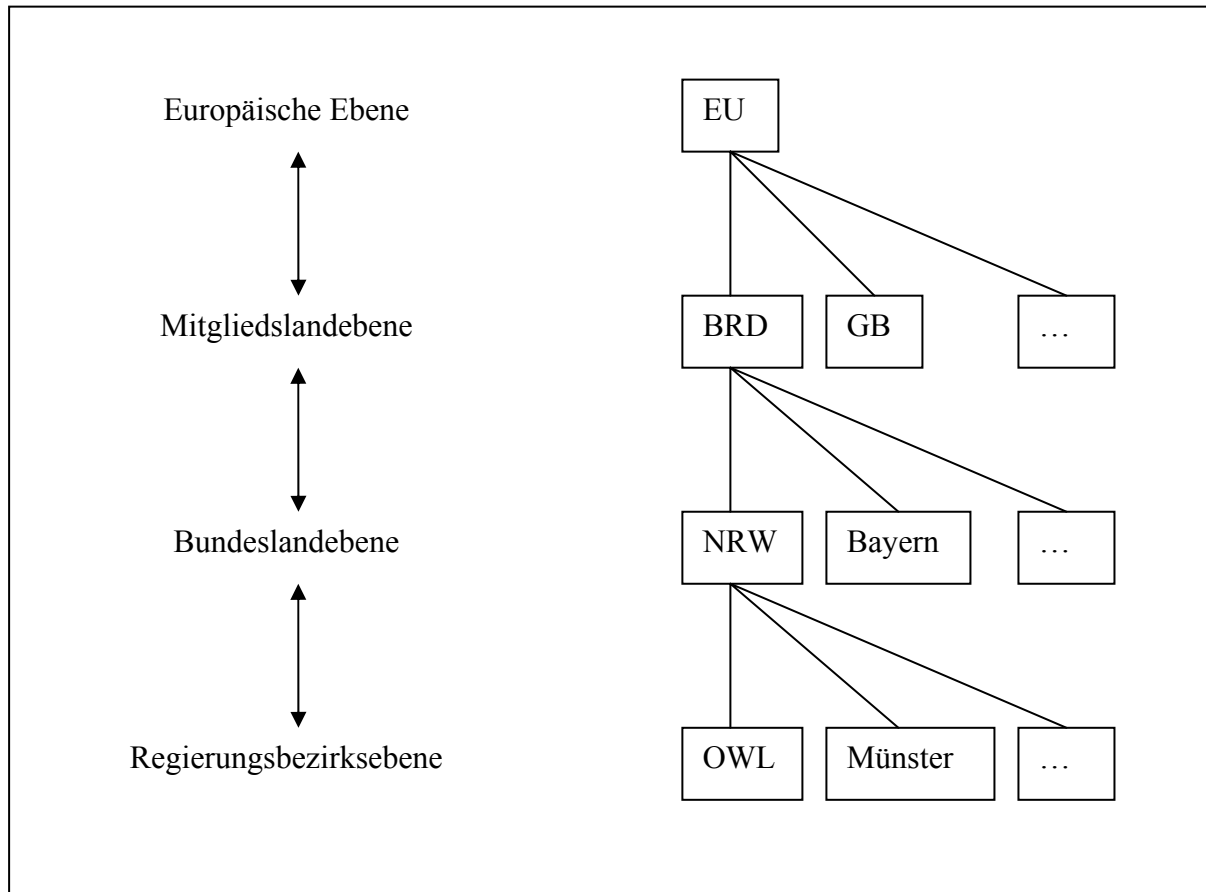
Im Rahmen der Initiierung werden auf Grundlage der gesammelten Daten potenzielle Kooperationspartner angesprochen und zusammengeführt. Außerdem kann den Möbelherstellern auf Grundlage der durchgeführten Einordnung Informationsmaterial zugestellt werden, wobei ihre individuellen Kooperationsinteressen zu berücksichtigen sind. Hierdurch werden Informationsüberflutung und „Kooperationsverdrossenheit“ vermieden. Staudt (1992: 28) empfiehlt die Einbindung des Kooperations- und Netzwerkgedankens in die Aus- und Weiterbildung, Empfehlungen von Seiten der Fach-

verbände, der Handels- und Handwerkskammern, der Innungen etc. sowie die Öffentlichkeitsarbeit für Kooperationen in den Zeitungen und Fachzeitschriften. Schäper (1997: 167f) empfiehlt unter anderem emotionale Überzeugungsversuche von Seiten der Förderträger bzw. Institutionen. Unter emotionalen Überzeugungsversuchen kann z. B., wie bereits in Abschnitt 4.3 erläutert, die von Mérö (1998: 75f) durchgeführte Ergänzung des Modells des Gefangenendilemmas durch eine ethische Regel verstanden werden, nach der jeder Partner seine Partner so behandeln sollte, wie er selbst behandelt werden möchte. Die kollektive Nutzenmaximierung aller Partner wird dann immer der Maximierung des individuellen Nutzens auf Kosten der Partner vorgezogen.

4.4.2.3 Aufbau eines (Wissens-)Transfersystems zur Verbesserung der Kooperations- und Netzwerkentwicklung durch die Zusammenarbeit regionaler und überregionaler Institutionen

Rehfeld führt aus (2003: 177f): „In jeder Kommune oder Region finden sich mittlerweile weitere Einrichtungen der Wirtschaftsförderungen. ... Bei all diesen Einrichtungen handelt es sich keineswegs um die Folge einer zielgerichteten strategischen oder konzeptionellen Weiterentwicklung, sondern eher um ein – von Region zu Region sehr unterschiedlich koordiniertes – Nebeneinander von Aufgaben und Institutionen“. Es ist zu vermuten, dass es deswegen an einer Koordination der Kooperationsprojekte und Netzwerkinitiativen mangelt und dadurch Potenziale unausgeschöpft bleiben, Mittel nicht optimal verwendet werden und darüber hinaus der Netzwerkgedanke nur bedingt in die Branchen getragen wird. Deswegen hat eine Institutionalisierung bzw. organisatorische Verankerung des Netzwerkmanagements zu erfolgen. Die von Dibbern (2002: 184) befragten Experten halten es für sinnvoll, dass unabhängige Institutionen unter anderem als Vermittler zwischen kooperationsinteressierten Unternehmen fungieren.

Abbildung 12: Aufbau eines Wissenstransfersystems



Quelle: Eigener Entwurf

Es wäre sinnvoll, neben den regionalen Koordinationsinstitutionen auf Regierungsbezirksebene ebenfalls überregionale Koordinationsinstitutionen auf Bundesland-, Mitgliedsland- und europäischer Ebene zu errichten. Gemeinsames Ziel ist, den Wissenstransfer sowohl unter den Beteiligten der jeweiligen Ebene als auch zwischen den Ebenen zu fördern.

Auf der europäischen Ebene sind Kontakte zu außereuropäischen Netzwerkinitiativen herzustellen. So ist beispielsweise der Netzwerkgedanke in den USA bereits in der Wirtschaft implementiert. Von den dort durchgeführten Kooperationsprojekten und Netzwerkinitiativen kann gelernt werden. Dabei ist zu beachten, dass sich die Unternehmenskulturen insbesondere im außereuropäischen Ausland von denen in Deutschland unterscheiden (Thielemann 1996: 148).

Auf Mitgliedslandebene sind Kontakte zu anderen europäischen Netzwerkinitiativen herzustellen. So kann die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie von den Erfahrungen italienischer Netzwerkinitiativen lernen. Diese bestehen bereits seit den 1980er

Jahren, als eine Restrukturierung verschiedener italienischer Industriedistrikte notwendig wurde (Dei Ottati 1998: 28). Insbesondere in den Regionen Venetien, Lombardei, Toskana, Kampanien und Basilicata ist eine Agglomeration von Möbelherstellern vorhanden. Aufgrund dieser Agglomeration ist zu vermuten, dass dort ebenfalls vergleichbare Strukturen zu denen in OWL vorhanden sind (Lojacono/Lorenzen 2000: 73). Zu hinterfragen ist, inwieweit und wie die Potenziale, die aus einer derartigen Agglomeration entstehen, durch Kooperationsprojekte und Netzwerkinitiativen genutzt werden.

Auf Bundeslandebene erscheint es sinnvoll, die Erfolge und Hemmnisse der auf Regierungsbezirksebene initiierten Kooperationsprojekte und Netzwerkinitiativen mit ähnlichen Kooperationsprojekten und Netzwerkinitiativen aus anderen Regionen des jeweiligen Bundeslandes und denen aus anderen Bundesländern zu vergleichen. So sollte z. B. ein Maßnahmenkatalog aufgestellt werden, in dem für zukünftige Netzwerkinitiativen Erfolgsstrategien und für potenziell auftretende Kooperationshemmnisse Lösungsstrategien formuliert werden. Es wird deswegen eine kontinuierliche Dokumentation der erzielten Erfolge, der aufgetretenen Kooperationshemmnisse und der daraus entwickelten Kooperationsstrategien empfohlen.

Die Regierungsbezirksebene ist die wichtigste Ebene, da die regionalen Koordinationsinstitutionen mit den Unternehmen in den Regionen, mit den dort ansässigen und tätigen Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers und mit den staatlichen Institutionen (z. B. Wirtschaftsförderungseinrichtungen) direkt in Verbindung stehen. Die Koordinationsinstitutionen auf Regierungsbezirksebene haben die Aufgabe, die regionalen Netzwerkinitiativen zu koordinieren. Außerdem haben sie die Machbarkeit einzelner Kooperationsprojekte vor Projektbeginn zu überprüfen. Der in Abbildung 10 (Kapitel 4) dargestellte Analyserahmen hilft, die Kooperationspotenziale und Kooperationsbedarfe der einzelnen Unternehmen zu ermitteln. Auf Grundlage der dort erhaltenen Informationen und in Zusammenarbeit mit den beteiligten Akteuren kann die Machbarkeit einzelner Maßnahmen überprüft werden.

Insgesamt ist es Aufgabe der Koordinationsinstitutionen auf Regierungsbezirksebene, die Idee der Netzwerkbildung in die Regionen zu transportieren, die dort ansässigen Institutionen bei der Überzeugungsarbeit zu unterstützen und mögliche Anschubfinanzierungen schnell und unkompliziert zu gewähren. Zwar stellen laut Dibbern (2002: 129) „staatliche Hilfen .. zwangsläufig einen wettbewerbsverzerrenden Eingriff in das

Marktgeschehen dar, deren Wirksamkeit zudem von wissenschaftlicher Seite oftmals angezweifelt wird“. Dem ist jedoch entgegenzuhalten, dass Subventionen, wie beispielsweise Anschubfinanzierungen, unterstützend wirken sollen, damit die „vorhandenen Mittel auf Basis gegebenen Wissens ‚zweckmäßiger‘ gegebenen Zielen und Wirtschaftssubjekten“ zugeordnet werden oder die „vorhandenen Mittel auf neue und überlegene Weise“ genutzt werden können (Delhaes/Fehl 1997: 2). Subventionen wirken zwar verzerrend, dienen allerdings zur Verbesserung der Allokations- und Innovationsfunktion. Insbesondere die Anschubfinanzierungen sind notwendig, da in der Anfangsphase eines Kooperationsprojekts bzw. einer Netzwerkinitiative vermehrt Kosten auftreten. Die Beteiligten werden vermutlich erst langfristig erkennen, welche Vorteile für sie aus den Kooperationen entstehen. Daher sind Netzwerkinitiativen durch Anschubfinanzierungen vor allem in der Anfangsphase zu unterstützen.⁴⁹

In Deutschland beschränkt sich die staatliche Förderung von Kooperationen und Netzwerken in der Regel auf maximal fünf Jahre (Gerlach 2003: 299). Ob die Förderdauer genügt, damit sich ausreichend stabile Kooperations- und Netzwerkstrukturen entwickeln können, ist zumindest im Fall der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie zu bezweifeln. Nach Aussage der Experten herrsche in der ostwestfälisch-lippischen Möbelbranche großes Misstrauen unter den Möbelherstellern. Bis dieses Misstrauen abgebaut und Vertrauen aufgebaut worden ist und sich schließlich darauf aufbauend stabile Kooperationen und Netzwerke entwickelt haben, werden vermutlich mehr als fünf Jahre vergehen. Deswegen ist darüber nachzudenken, unter welchen Bedingungen eine Förderung von Kooperations- und Netzwerkinitiativen über einen längeren Zeitraum sinnvoll und nutzenstiftend ist. So stehen die Fördermittelanträge seit kurzem in Wettbewerb zueinander, d. h. nur die wirklich besten werden bewilligt (Gerlach 2003: 293).

⁴⁹ Österreichische Netzwerkmanager wurden im Rahmen einer Diplomarbeit befragt, die am Fachgebiet für Regionalökonomie, Konzentration und Wettbewerb und Ressourcenökonomie der Universität Paderborn durchgeführt wurde, da die Entwicklung einer Netzwerkpolitik in Österreich bereits Anfang der 1990er Jahre erkennbar war. Es kann deswegen von den österreichischen Netzwerkinitiativen gelernt werden. Beispielsweise gaben zehn von elf österreichischen Netzwerkmanagern an, dass die Netzwerke durch öffentliche Fördergelder unterstützt werden. Die Fördergelder werden von der jeweiligen Landesregierung bereitgestellt (Laukötter 2004: 48, 51). In unserem Beispiel könnten die regionalen Koordinationsinstitutionen die Beantragung und die Zuteilung der Fördergelder übernehmen, da sie vermutlich am ehesten Kenntnisse bezüglich der regionalen Gegebenheiten besitzen, wo Kooperationsprojekte und Netzwerkinitiativen sinnvoll zu initiieren sind.

Bei den in Österreich zur Verfügung gestellten Fördergeldern sind drei Finanzierungsarten zu unterscheiden. Die einmalige Startfinanzierung dient dem schnellen Aufbau von Netzwerkstrukturen, wobei sich das Netzwerk nach Aufbau der Netzwerkstrukturen eigenständig zu finanzieren hat. Bei der degressiven Basisfinanzierung werden die Förderbeträge nach und nach reduziert, bis letztendlich eine eigenständige Finanzierung des Netzwerkes erreicht ist. Als dritte Förderform sind die verwendungsgebundenen Fördergelder zu nennen, die einen konkreten Verwendungszweck voraussetzen. So können durch derartige Fördergelder spezielle Kooperationsprojekte in einem Netzwerk unterstützt werden (Laukötter 2004: 51).

Es wäre sinnvoll, diesen Wettbewerb auf die Verlängerung von Förderzeiträumen auszuweiten. Die Bewilligung einer Verlängerung sollte abhängig gemacht werden von den bereits erzielten Erfolgen in der jeweiligen Kooperations- bzw. Netzwerkinitiative und den noch erschließbaren Potenzialen. Deswegen ist es wichtig, dass konkrete Ziele (Zielvorgaben) in den Kooperations- und Netzwerkinitiativen festgelegt werden, wodurch eine Überprüfung der Zielerreichung möglich wird.

4.4.2.4 Bereitstellung von Informationen zu regionalen Kooperationsprojekten und Netzwerkinitiativen durch Koordinationsinstitutionen

Insbesondere die Veröffentlichung der Ergebnisse erfolgreicher Kooperationsprojekte stellt einen wesentlichen Aspekt einer offenen und transparenten Informationspolitik dar. Ein Großteil der von Dibbern (2002: 181) befragten Experten bestätigte, dass durch eine Informationsübermittlung die Vorurteile gegenüber Kooperationen und Netzwerken geschmälert werden können. Durch eine Veröffentlichung werden noch nicht an Kooperationen beteiligte Unternehmen auf die Erfolge aufmerksam und erkennen die Potenziale von Kooperationen und Netzwerken. Bereits in Kooperationen aktive Unternehmen werden in ihrem Handeln bestärkt. Die Netzwerkmesse „net´swork“, die 2004 zum zweiten Mal in OWL stattgefunden hat, dient der Präsentation verschiedener Unternehmensnetzwerke und als Forum für einen Wissenstransfer. Die Messe wird als „exzellentes Beispiel für den Innovationstransfer zwischen Forschung und Praxis“ bezeichnet (Kaddatz/Nitsch 2004: 9f). Sie ist ein Beispiel für eine offene und transparente Informationspolitik. Derartige Kooperationsveranstaltungen werden von einem Großteil der von Dibbern (2002: 183) befragten Experten als wichtig erachtet, da dort Kooperations- und Netzwerk-Know-how vermittelt werden kann und kooperationsinteressierte Unternehmer erste Kontakte knüpfen können.

Aber auch der Hinweis auf Negativbeispiele (z. B. gescheiterte Kooperationsprojekte) sollte intern zwischen den Koordinationsinstitutionen erfolgen. Von einer umfassenden Veröffentlichung ist abzuraten, da Unternehmen, die gegenüber Kooperationsprojekten negativ eingestellt sind, sich in ihrer Einstellung bestätigt fühlen könnten. Generell können die Koordinationsinstitutionen aus den Fehlern lernen, die bereits in Kooperationsprojekten gemacht wurden.

Jede Koordinationsinstitution hat eine Kooperationsdatenbank zu betreiben, die gleichzeitig mit den Datenbanken der anderen Koordinationsinstitutionen vernetzt sein sollte. Durch diese Zentralisierung kann neben einem Wissenstransfer zudem ein hohes

Maß an Transparenz geschaffen werden, wodurch gleichzeitig das Vertrauen in kooperative Maßnahmen und zu anderen Akteuren erhöht werden kann. Zudem kann nach Dibbern (2002: 141) durch eine solche Datenbank Reputationskapital aufgebaut werden. Jedes Unternehmen hat durch entsprechende Anstrengungen in der Vergangenheit die Möglichkeit, sich Reputationskapital aufzubauen. Auf der Datenbank können die Erfahrungen der Unternehmen, die sie während der verschiedenen Kooperationsprojekte mit anderen Partnern gesammelt haben, dargestellt werden. Durch ein hohes Reputationskapital signalisiert das jeweilige Unternehmen potenziellen Kooperationspartnern, dass sie es mit einem kooperationswilligen Partner zu tun haben.

Nach erfolgter Durchführung einzelner Kooperationsprojekte in einem Netzwerk sind die dort erzielten Erfolge und behobenen Kooperationshemmnisse festzuhalten und zu analysieren. Eine aktive Informationsübermittlung, vor allem durch die Koordinationsinstitutionen auf Regierungsbezirksebene, ist notwendig, damit die aufgetretenen Kooperationshemmnisse und deren Lösungen sowie weitere durchgeführte Maßnahmen auch zukünftigen Netzwerkinitiativen als Handlungsalternativen zur Verfügung stehen. Hierdurch ist es zukünftigen Netzwerkinitiativen möglich, bereits im Vorhinein Strategien zu entwickeln, die bei auftretenden Kooperationshemmnissen schnell und flexibel zur Anwendung kommen können. Ein schneller Netzwurkbildungsprozess und ein sich damit schnell einstellender Erfolg von Netzwerkinitiativen werden möglich. Dies ist Nutzen stiftend für alle Beteiligten, da z. B. die hohen Kosten, die den Beteiligten bei der Anbahnung einer Kooperation entstehen, ein Kooperationshemmnis darstellen. Stellt sich der Erfolg schnell ein, so werden relativ frühzeitig Gewinne durch die Beteiligten Unternehmen realisiert und die Gefahr des Scheiterns einer Kooperation wird verringert. Zudem werden die Institutionen, welche eine Anschubfinanzierung leisten, entlastet, da sich der Erfolg schneller einstellt und die Anschubfinanzierungen daher geringer ausfallen können.

4.4.2.5 Unterstützung der Unternehmen bei ihrer Strategiebildung durch Koordinationsinstitutionen

In den in Abschnitt 3.6 vorgestellten Fallbeispielen „Die EKM-Einkaufskooperation Möbelindustrie GmbH“ und „SOLI-Consulting“ wird darauf hingewiesen, dass die Unternehmer zu Beginn einer Kooperation von einer Teilnahme überzeugt werden mussten. Deswegen ist den Unternehmern der aus einer Kooperation entstehende Nutzen zu verdeutlichen. Dibbern (2002: 132) führt hierzu aus, dass diejenigen Unternehmer sich am ehesten vom Nutzen einer Kooperation überzeugen lassen, die bereits

positive Erfahrungen in anderen Kooperationen gesammelt haben. Insbesondere für kooperationsunerfahrene Unternehmer stellen ihr unzureichendes Know-how und das Problem der Identifizierung adäquater und vertrauensvoller potenzieller Kooperationspartner die wesentlichen Kooperationshemmnisse dar.

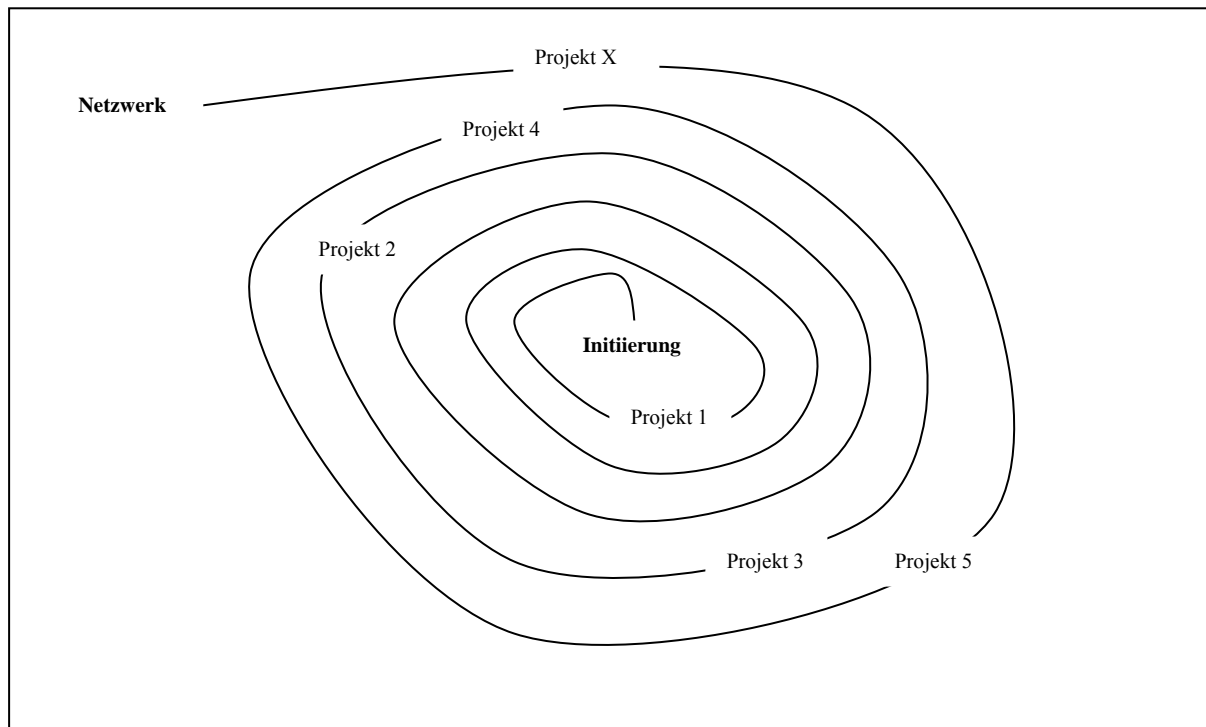
Die aufgeführten Kooperationshemmnisse gelten auch für die Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippes. Allerdings sind als wesentliche Kooperationshemmnisse ihre oftmals mangelhafte strategische Planung und die hohen Gegenwartspräferenzen identifiziert worden. Es ist daher Aufgabe der Institutionen, den Unternehmen diese Mängel aufzuzeigen und sie bei der Problemlösung zu unterstützen. Erst nach Abbau der Kooperationshemmnisse kann es zu einer Entstehung und Entwicklung von Kooperationen und Netzwerken kommen. Die regionalen Koordinationsinstitutionen besitzen dabei die Moderationsfunktion. Sie delegieren bei Bedarf den Abbau derartiger Kooperationshemmnisse an diejenigen, die in diesem Bereich das notwendige Know-how besitzen. Sie haben die Aufgabe, die Unternehmen dabei zu unterstützen, eine, den Zielen der Netzwerkbildung entsprechende, unternehmensinterne Analyse durchzuführen. Dabei ist es wichtig, dass sich die Strategien und langfristigen Geschäftsinteressen der Unternehmen am Ziel der Netzwerkbildung orientieren. Um dieses Ziel erreichen zu können, haben sie die Unternehmen dahingehend zu unterstützen, neben einer unternehmensinternen Analyse auch eine Analyse des Unternehmensumfeldes durchzuführen. Dies geschieht, wie bereits in Abschnitt 4.2 dargestellt, durch den Aufbau eines unternehmensspezifischen Werternetzes. Parallel ist das Verhalten in Kooperationen zu schulen. Die in Abschnitt 4.3.1.2 aufgeführten „Vorschläge für erfolgreiches Verhalten in Kooperationen“ sind mit den Unternehmern zu diskutieren und von ihnen zu verinnerlichen. Wenn diese Verhaltensänderungen eingesetzt haben, sind die Grundlagen für ein Eingehen von Kooperationen und damit für den Netzwerkbildungsprozess geschaffen. Bei zukünftig auftretenden Kooperationsproblemen nimmt die jeweilige Koordinationsinstitution die Position des Mittlers ein oder sie beauftragt eine Institution, die sich auf das betreffende Gebiet spezialisiert hat.

4.4.3 Der Prozess der Netzwerkbildung

Die Netzwerkbildungsspirale in Abbildung 13 stellt den Prozess der Netzwerkentwicklung dar. Nach der Initiierung eines Netzwerks werden verschiedene Kooperationsprojekte durchgeführt, die zu einer Netzwerkbildung führen sollen. Es ist dabei zu berücksichtigen, dass es kein generalisierbares Konzept für eine Netzwerkbildung gibt. Aufgrund regionaler Unterschiede, beispielsweise in Form kultureller Unterschiede, die

sich in verschiedenen Kooperationshemmnissen äußern, ist die Entwicklung von Netzwerken von Region zu Region verschieden. Für alle Regionen gilt allerdings, dass der Netzbildungsprozess im Rahmen einer konzertierten Aktion aller Beteiligten stattzufinden hat. Nur durch ein abgestimmtes Handeln aller Beteiligten können die Potenziale einer Region umfassend genutzt werden. Dabei hilft das dargestellte Handlungs- und Steuerungskonzept, um eine effiziente Konzeptumsetzung zu erreichen.

Abbildung 13: Die Netzbildungsspirale



Quelle: Eigener Entwurf

Wird die Netzbildungsspirale auf eine Branche bezogen, wie z. B. die Möbelbranche Ostwestfalen-Lippes, so ist es oftmals zunächst schwierig, die Möbelhersteller von einer Teilnahme zu überzeugen. Sind allerdings die ersten Projekte erfolgreich umgesetzt und transparent gemacht worden, so erkennen die Möbelhersteller den Nutzen dieser Netzwerkinitiative. „Erst wenn sich mit den Jahren der Erfolg einstellt, werden viele, die bisher abseits standen, versuchen, auf den fahrenden Zug zu springen“ (Gerlach 2003: 299). Generell ist es so, dass sich zwar einige an der Kooperation beteiligte Unternehmen besser stellen als andere. Allerdings wird jedes Unternehmen am Kooperationsgewinn beteiligt, den es allein nicht hätte erwirtschaften können. Ihre Bereitschaft, an einem Kooperationsprojekt mitzuwirken, wächst. Sind dagegen die ersten Projekte nicht erfolgreich, so werden vermutlich die bestehenden Kooperationshemmnisse weiter verstärkt, was zu einem Scheitern der gesamten Netzwerkinitiative

führen kann. Die zukünftige Kooperationsbereitschaft hängt von den Erfolgen der ersten Projekte ab, welche daher sorgfältig ausgewählt und betreut werden sollten (Meyer 2002: 117). Daher ist es wichtig, sich vor Beginn einer Netzwerkinitiative über die in anderen Netzwerkinitiativen aufgetretenen Kooperationshemmnisse zu informieren, die in der jeweiligen Branche vorhandenen Hemmnisse zu identifizieren und erste Projekte zum Abbau dieser Hemmnisse zu initiieren. Erst nach Abbau der Kooperationshemmnisse kann eine Netzwerkinitiative erfolgreich sein. Insbesondere in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie sind die Gegenwartspräferenzen hoch. Daher erscheint es sinnvoll, zu Anfang kleine Kooperationsprojekte durchzuführen, die einen verhältnismäßig schnellen Erfolg versprechen und die nicht zu hohe Kosten verursachen. Gelingt es, diese kleinen Projekte erfolgreich durchzuführen, so können die daran teilnehmenden Unternehmen der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie vom Nutzen weiterer Kooperationsprojekte überzeugt werden. Zukünftig wird ihre Bereitschaft vermutlich größer sein, auch an größeren Kooperationsprojekten teilzunehmen. Gelingt es, einige Unternehmer als so genannte Leitunternehmer zu gewinnen, die für den Netzwerkgedanken in der Branche werben, so wird der Nutzen von Kooperationsprojekten anderen Unternehmern eher bewusst, als es der Fall wäre, wenn nur von Seiten der regional tätigen Institutionen versucht würde, für Kooperationen zu werben.

Die Netzwerkbildung ist als ein sich selbstverstärkender Prozess anzusehen. Die Netzwerkbildungsspirale stellt den Netzwerkbildungsprozess dar. Nach erfolgreicher Initiierung des Netzwerkes werden während der Netzwerkentwicklung verschiedene Kooperationsprojekte durchgeführt, bis sich ein Netzwerk entwickelt hat. Dabei umfassen die Kooperationsprojekte die Funktionsbereiche Produktion, Aus- und Weiterbildung, Zulieferung und Vertrieb. Dort werden sowohl horizontale als auch vertikale Kooperationsprojekte mit anderen Unternehmen, mit Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers und mit staatlichen Institutionen initiiert und durchgeführt. Nach Meyer (2002: 120) ist es sinnvoll, „mit konkreten Kooperationsprojekten an die Unternehmen heranzutreten“. Durch die initiierten Projekte soll ein Netzwerk entstehen, wobei zu beachten ist, dass Netzwerke internen und externen Veränderungen ausgesetzt und damit dynamisch sind (Staudt 1992: 165). Deswegen hat eine kontinuierliche Überprüfung der formulierten Zukunftsperspektiven, der daraus abgeleiteten Maßnahmen und der damit zusammenhängenden Kooperationsprojekte zu erfolgen.

5. Zusammenfassung

Nachfolgend werden die Untersuchungsergebnisse der vorstehenden Kapitel zusammengefasst. Es wird auf Handlungsbedarfe sowohl der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller als auch der regional tätigen Institutionen, d. h. der Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers und der staatlichen Institutionen⁵⁰, hingewiesen mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit der ansässigen Möbelhersteller nachhaltig zu steigern und damit den Standort Ostwestfalen-Lippe zu stärken.

Es wird von der forschungsleitenden These ausgegangen, dass es insbesondere für regional konzentrierte Unternehmen sinnvoll erscheint, Kooperationen einzugehen und Netzwerke zu bilden. Ziel ist, durch die Bildung von Kooperationen bis hin zu Netzwerken eine optimale Nutzung der vorhandenen Ressourcen sowie der sich daraus ergebenden Potenziale zu erreichen und damit eine Anpassung an das sich dynamisch verändernde Unternehmensumfeld zu ermöglichen. Gelingt dies nicht, droht das Auscheiden aus dem Markt.

Als eine regionale Besonderheit Ostwestfalen-Lippes ist die Konzentration der Möbelhersteller und ihrer Zulieferer zu nennen. Bereits in einer Vorstudie wurde das potenzielle Netzwerk „Wohnen/Haushalt“ identifiziert und in der vorliegenden Arbeit seine praktische Relevanz überprüft. Da das potenzielle Netzwerk mehrere Branchen beinhaltet und die Möbelbranche die bedeutendste Branche in diesem Netzwerk darstellt, wurde sie näher untersucht. Es wird vermutet, dass auf Grundlage der erhaltenen Ergebnissen Rückschlüsse auf die anderen Branchen dieses potenziellen Netzwerks gezogen werden können.

In Kapitel 3 werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vorgestellt. Es wurden alle Möbelhersteller Ostwestfalen-Lippes sowie zehn Möbelhersteller aus angrenzenden Regionen angeschrieben und mittel eines Fragebogens befragt. Es konnte ein Rücklauf von 22,3% erreicht werden. Die befragten Unternehmen sind sowohl für die ostwestfälisch-lippische als auch für die nordrhein-westfälische Möbelindustrie repräsentativ. Weiterhin wurden insgesamt 27 Experteninterviews mit Experten von Ver-

⁵⁰ Wird auf Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers und staatliche Institutionen verwiesen, so sind damit u. a. die regionalen Wirtschaftsförderungen, die regionalen Universitäten, Fachhochschulen und weitere Bildungseinrichtungen (z. B. Mach 1, Mach 2), die regionalen und überregionalen Kooperationsinitiativen (z. B. die Zukunftsinitiative Möbelindustrie – ZiMit), die Mittelstandsinstitute (Mittelstandsinstitut im Kreis Herford, Institut für den Mittelstand im Kreis Lippe), die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern, die Träger der Mitbestimmung und die Verbände gemeint.

bänden, Trägern der Mitbestimmung, Beratungseinrichtungen, Unternehmen aus der Möbelindustrie und Möbelzulieferindustrie sowie Netzwerkkoordinatoren geführt. Es sind vor der schriftlichen Befragung zehn Experteninterviews geführt worden, um den entwickelten Fragebogen hinsichtlich seiner Anwendungsfähigkeit zu überprüfen und um wichtige Erkenntnisse und Tendenzen, die Möbelbranche betreffend, zu erhalten. Weitere 17 Experteninterviews wurden nach Auswertung der Fragebögen geführt, um die gewonnenen Ergebnisse zu überprüfen und weiter zu differenzieren. Nach Aussage der Experten würden Kooperationen in der ostwestfälisch-lippischen Möbelbranche die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Unternehmen erhöhen. Diese Möglichkeit werde allerdings von den regional ansässigen Möbelherstellern und ihren Zulieferern nur selten genutzt. Allerdings illustrieren die Fallbeispiele in Abschnitt 3.6 erste erfolgreiche Kooperationen und Netzwerke in der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie.

Ein Großteil der Dienstleistungen sowie viele Maschinen und Zwischenprodukte werden nach den Angaben der Möbelhersteller in OWL eingekauft. Auf die Frage nach der Entwicklung der Bedeutung des Einkaufs von Zwischenprodukten, Maschinen und Dienstleistungen in OWL, Deutschland und im Ausland in den letzten Jahren wurde geantwortet, dass die vergleichsweise große Bedeutung Ostwestfalen-Lippes weitgehend erhalten geblieben ist. Nach Aussage der Experten handele es sich bei den bestehenden vertikalen Kooperationen in der Regel um reine Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen. Diese können daher nicht als Netzwerk bezeichnet werden. Nach den Angaben der Möbelhersteller ist horizontal die Kooperationshäufigkeit unter den Möbelherstellern und mit den Institutionen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers sowie den staatlichen Institutionen eher gering, wenn auch unter den Unternehmen in allen Funktionsbereichen (Produktion, Aus- und Weiterbildung, Zulieferung und Vertrieb) in den letzten Jahren eine Zunahme der Kooperationshäufigkeit zu erkennen ist.

Gründe für die ermittelte geringe horizontale Kooperationshäufigkeit und die nach Aussage der Experten ebenfalls geringe Kooperationsbereitschaft sind die identifizierten Kooperationshemmnisse. So stellen nach Aussage der Experten die Angst vor Know-how-Verlusten, das mangelnde Vertrauen zu potenziellen Kooperationspartnern, die Unwissenheit der Unternehmen hinsichtlich der Potenziale von Kooperationen sowie ihre begrenzten Fähigkeiten, Kooperationen anzubahnen und einzugehen, diejenigen Hemmnisse dar, die die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller am Ein-

gehen von Kooperationen hindern und die Entwicklung von Kooperationen bis hin zur Bildung von Netzwerken hemmen. Diesen Kooperationshemmnissen gilt es von Seiten der regional tätigen Institutionen mit geeigneten Maßnahmen zu begegnen. Gelingt es nicht, Kooperationen zu bilden und Netzwerke zu entwickeln, wird der Beschäftigtenabbau fortgesetzt, werden viele ostwestfälisch-lippische Möbelhersteller ihr Unternehmen schließen oder Unternehmensteile bzw. das gesamte Unternehmen in Billiglohnländer verlagern. Es ist allerdings darauf hinzuweisen, dass der Entscheidung einer Verlagerung ins Ausland oftmals eine mangelhafte Planung vorausging (BMBF 2003: 2). Es ist daher zu vermuten, dass auch die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller bei einer besseren strategischen Planung die Potenziale Ostwestfalen-Lippes eher erkennen und von einer Standortverlagerung Abstand nehmen.

In Kapitel 3 sind des weiteren Anhaltspunkte für eine Branchenkrise gefunden worden, in der sich die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie befindet. Es wird vermutet, dass die Möbelhersteller nicht ausreichend auf die Veränderungen im Unternehmensumfeld reagiert haben. Weiterhin belegen verschiedene empirische Analysen, so auch die unter kleinen und mittelständischen ostwestfälisch-lippischen Unternehmen durchgeführte Studie von Rautenstrauch, Müller und Kurzich (2003), dass die Unternehmen zwar in der Regel operatives Controlling, allerdings nur selten strategisches Controlling und damit verbunden eine langfristige strategische Planung durchführen. Da Kooperationen und Netzwerke zu Anfang vergleichsweise hohe Kosten verursachen und erst langfristig von Nutzen sind, ist es wichtig, dass die potenziellen Kooperationspartner eine geringe Gegenwartspräferenz besitzen und langfristig strategisch planen. Die eher kurzfristige Planung der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller wird neben den bestehenden Kooperationshemmnissen als ein wesentlicher Grund für die geringe Kooperationsbereitschaft und Kooperationshäufigkeit angesehen.

Die Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen, eine verstärkte Markt- und Kundenorientierung, eine hohe Qualität der Produkte (verbunden mit einem umfassenden Kundenservice) sowie eine Erhöhung der Flexibilität der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller, um auf Veränderungen im Unternehmensumfeld schnell reagieren zu können, haben die Überlegungen in Kapitel 4 geleitet. Durch das Eingehen von Kooperationen und die Bildung von Netzwerken können diese Ziele erreicht werden. Deswegen wurden abgestimmt auf die Ziele und Strukturen der ostwestfälisch-lippischen Möbelindustrie das Modell der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion und das Modell der flexiblen Spezialisierung entwickelt. Ziel der mehrbe-

trieblichen Massenproduktion ist primär, die Komplexität in der Möbelproduktion, also das Verhältnis von Teilevielfalt zu Lebensdauer zu verringern. Dabei geht es um das Verhältnis aus der Summe der Produktlinien, Modelle, Typen, Teile und Varianten einerseits und den Produktlebenszyklen der entwickelten Möbelmodelle andererseits. Die Verringerung der Komplexität kann durch eine standardisierte Möbelproduktion erreicht werden, d. h. durch eine Verringerung der Teilevielfalt, wodurch gleichzeitig der Lohnkostenanteil am Endprodukt verringert und damit die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Möbelhersteller erhöht wird. Nach Aussage von Experten sei dies vor allem in den größeren Unternehmen der Küchenmöbelindustrie und in einigen größeren Unternehmen der Wohn- und Schlafmöbelindustrie möglich.

Die kleineren Möbelhersteller sollten allerdings nicht versuchen, vordringlich die Teilevielfalt, sondern vielmehr die Lebensdauer der entwickelten Möbelmodelle zu erhöhen. Das Modell der flexiblen Spezialisierung kann dazu beitragen, da sich die beteiligten Unternehmen (Möbelhersteller, Zulieferer) auf ihre Kernkompetenzen fokussieren und damit flexibler und wettbewerbsfähiger werden. Weiterhin orientieren sie sich durch die gemeinsame Vermarktung komplementärer Möbel in Form von Systemangeboten stärker am sich zunehmend dynamisch entwickelnden Markt und an den Kundenwünschen. Ein umfassender Kundenservice ist Voraussetzung für die Vermarktung der Systemangebote. Ziele beider Modelle sind: durch Kooperationen und Netzwerke die Kapazitäten der beteiligten Unternehmen auszulasten (Erreichen der mindestopimalen Betriebsgröße bzw. Größe einzelner Betriebsteile); eine effektivere Anpassung an ihr Unternehmensumfeld zu erreichen und damit die Wettbewerbsfähigkeit der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller nachhaltig zu steigern.

Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung beider Modelle ist, dass die Unternehmen ihr Unternehmensumfeld kennen. Jeder Möbelhersteller sollte daher sowohl zwischen seinen Kunden und Lieferanten als auch zwischen seinen Konkurrenten und Komplementoren unterscheiden. Konkurrenten können situationsabhängig zu Komplementoren werden. Komplementoren sind diejenigen Unternehmen, welche Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die das eigene Produkt bzw. die eigenen Dienstleistung ergänzen. Dadurch bewerten z. B. die Kunden den Wert des einzelnen Produktes bzw. der einzelnen Dienstleistung höher. Diese Betrachtungsweise ist die Grundlage der Idee der Systemangebote, d. h. bezogen auf die ostwestfälisch-lippische Möbelindustrie der Idee einer gemeinsamen Vermarktung der Möbel verschiedener Möbelhersteller. Das von Nalebuff und Brandenburger (1996: 17) innerhalb des Coopetition-

Ansatzes entwickelte Wertennetz hilft bei der Strukturierung des Unternehmensumfeldes der ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller. Weiterhin wird innerhalb des Coopetition-Ansatzes das Modell eines Geschäftsspiels analysiert. Mit Hilfe dieses Modells lassen sich die täglichen Interaktionen im Wettbewerb strukturieren und insbesondere die folgenden Grundelemente hervorheben: die Spieler (Partner), die Mehrwerte, die Regeln, die Taktiken und der Spielraum. Durch das Wertennetz und die Analyse der genannten Grundelemente des Geschäftsspiels können potenzielle Kooperationspartnern und Kooperationspotenziale identifiziert werden. Speziell die Umsetzung der Modelle der mehrbetrieblichen arbeitsteiligen Massenproduktion und der flexiblen Spezialisierung sowie allgemein die Bildung von Kooperationen bis hin zu Netzwerken wird dadurch erheblich erleichtert.

Neben der Kenntnis des Unternehmensumfeldes sind vor allem Voraussetzungen zu schaffen: für eine langfristige strategische Planung; den Abbau der Kooperationshemmnisse und damit zusammenhängend die Verringerung der Gegenwartspräferenzen bzw. der Diskontierungsraten; für eine erfolgreiche Umsetzung der Modelle sowie generell für die Entstehung und Entwicklung von Kooperationen und den Aufbau von Netzwerken. Die Spieltheorie hilft nicht nur bei der Strukturierung des Unternehmensumfeldes und der Analyse der Grundelemente des Geschäftsspiels. Sie gibt auch einen Überblick über mögliche Situationen, in die die Unternehmen, so auch die ostwestfälisch-lippischen Möbelhersteller, geraten können, sowie über situationsbezogene Entscheidungshilfen. Viele in der Realität vorkommende Situationen können spieltheoretisch in eine Gefangenendilemmasituation übersetzt und nachfolgend analysiert werden.

Axelrod (1984) versuchte in einem Computer-Turnier die für die Situation eines Gefangenendilemmas beste Strategie herauszufinden und forderte professionelle Spieltheoretiker auf Strategien einzureichen. Unter allen eingereichten Strategien gewann die TIT-FOR-TAT-Strategie das Turnier. Diese Strategie und Abwandlungen derselben sind vermutlich als die besten Strategien anzusehen, damit die Bildung von Kooperationen bis hin zu Netzwerken in der ostwestfälisch-lippischen Möbelbranche gelingt. Die TIT-FOR-TAT-Strategie beginnt kooperativ und bestraft defektives Verhalten eines Partners im darauf folgenden Zug mit einmaliger Defektion. Kooperiert der Partner daraufhin wieder, so verhält sich der die TIT-FOR-TAT-Strategie anwendende Partner ebenfalls kooperativ.

Vier einfache Regeln können dazu führen, dass sich die einzelnen Partner in einem wiederholten Gefangenendilemmaspiel besser stellen: Vermeidung von Neid, keine Defektion als Erster, Erwidern sowohl von Kooperation als auch von Defektion und Vermeidung komplizierter Regeln. Die Vermeidung von Neid basiert auf der Erkenntnis, dass es in jedem Spiel mehrere Gewinner mit unterschiedlichen Gewinnen geben kann, da es sich oftmals um Positiv-Summen-Spiele handelt. Außerdem sollte ein Partner nicht als erster defektieren, da kooperatives Verhalten langfristig erfolgreicher ist. Sowohl Kooperation als auch Defektion sollten direkt erwidert werden. Kooperatives Verhalten des Partners wird mit Kooperation belohnt und defektives Verhalten direkt bestraft, so dass eine langfristige Ausnutzung nicht möglich ist. Schließlich sollte die Anwendung komplizierter Kooperationsregeln vermieden werden, da jeder Partner versucht, sein Verhalten an das Verhalten des Partners anzupassen. Falls die Strategie des anderen Partners allerdings zu kompliziert ist, fällt eine Anpassung schwer (Axelrod 1984: 109-123).

Axelrod (1984: 126) gibt weiterhin drei Empfehlungen, wie die Kooperationsbereitschaft der Unternehmen erhöht werden kann und die von den Institutionen, die die Kooperations- und Netzwerkbildung unterstützen, einbezogen werden sollten: Verringerung der Gegenwartspräferenzen bzw. der Diskontierungsraten; Änderung der Auszahlungen bei den möglichen vier Ausgängen eines Zuges; Vermittlung der Bedeutung von kooperationsfördernden Werten (insbesondere wechselseitiges Vertrauen in kooperatives Verhalten); ferner die Vermittlung von Fakten und Fertigkeiten. Werden die Gegenwartspräferenzen bzw. die Diskontierungsraten verringert, so gewinnt die Zukunft in den Augen der Beteiligten an Bedeutung. Dies ist deswegen wichtig, da Kooperationen vor allem anfänglich erhöhte Kosten verursachen und erst langfristig von Nutzen sind. Gelingt es z. B. den Institutionen, derart Einfluss auf eine Kooperation zu nehmen, dass die Strafe für defektives Verhalten heraufgesetzt wird und defektives Verhalten deswegen selbst auf kurze Sicht nicht rational erscheint, so fördert dies die Kooperationsentstehung und -entwicklung. Durch die Institutionen können kooperationsfördernde Werte, Fakten und Fertigkeiten gefördert werden, z. B. durch spezielle Informationsveranstaltungen.

Insbesondere zur Initiierung und in den ersten Entwicklungsperioden von Kooperationen können die Institutionen unterstützende Maßnahmen durchführen: Entwicklung und regionale Verankerung gemeinsamer Zukunftsperspektiven; Identifizierung regionaler Kooperationsbedarfe und Initiierung von Kooperationen und Netzwerken; Auf-

bau eines (Wissens-)Transfersystems zur Verbesserung der Kooperations- und Netzwerkentwicklung; Informationsbereitstellung zu regionalen Kooperationsprojekten und Netzwerkinitiativen; Unterstützung der Unternehmen bei ihrer Strategiebildung. Diese Maßnahmen sind im Rahmen eines dreiphasigen Handlungs- und Steuerungskonzepts durchzuführen.

In diesem Konzept steht die Analyse der Wirtschaftsstruktur und der Vernetzungspotenziale am Anfang. Darauf aufbauend wird eine Situationsanalyse durchgeführt, in der vorliegenden Arbeit eine Situationsanalyse der Möbelhersteller in der Möbelbranche Ostwestfalen-Lippes. Daraus werden Zukunftsperspektiven abgeleitet und in Form der bereits aufgeführten Maßnahmen umgesetzt. Schließlich werden die Wirkungen der Maßnahmen analysiert, um eine erfolgreiche Entwicklung aber auch Hemmnisse in Bezug auf Kooperationen und Netzwerke zu identifizieren und entsprechend zu reagieren.

Es ist wichtig, dass die verschiedenen Maßnahmen aufeinander abgestimmt werden. Dies gelingt, wenn die regionalen Institutionen, die aktiv an der Kooperationsbildung und am Netzwerkaufbau mitwirken, ihre Aktivitäten koordinieren. Deswegen ist eine regional aktive Koordinationsinstitution mit der Abstimmung der regionalen Kooperationsprojekte zu beauftragen. Die Koordinationsinstitution sollte wiederum mit anderen Koordinationsinstitutionen kooperieren, wenn z. B. für bestimmte regionale Kooperationshemmnisse bereits in anderen Regionen Lösungsmöglichkeiten erarbeitet worden sind, die zur Behebung der regionalen Kooperationshemmnisse hinzugezogen werden können. Deswegen sollte ein Netz von Koordinationsinstitutionen mit der Koordinierung von Kooperationsprojekten beauftragt werden. In der Regel entsteht erst nach etlichen erfolgreich abgeschlossenen Kooperationsprojekten ein Netzwerk. Führen allerdings erste Kooperationsprojekte zu Misserfolgen, so verfestigen sich die in der jeweiligen Branche bestehenden Kooperationshemmnisse. Eine regionale Koordination und Unterstützung bei der Kooperationsbildung bis hin zur Netzwerkentwicklung ist deswegen notwendig.

Das Fazit dieser Arbeit lautet, dass aufgrund der regionalen Konzentration von Möbelherstellern und Zulieferern der Möbelbranche in Ostwestfalen-Lippe die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen durch die Bildung von Kooperationen bis hin zum Aufbau ganzer Netzwerke erhöht werden kann. Insbesondere zur erfolgreichen Anpassung der Möbelhersteller an das sich zunehmend dynamisch verändernde Unternehmensum-

feld ist dies von Bedeutung. Der negativen Entwicklung in der ostwestfälisch-lippischen Möbelbranche kann durch die Bildung von Kooperationen bis hin zu Netzwerken entgegengewirkt werden, indem die sich aus der regionalen Konzentration sowohl von Möbelherstellern als auch von Zulieferern ergebenden Potenziale genutzt werden. Die regionale Konzentration der betreffenden Unternehmen stellt einen Wettbewerbsvorteil dar, der durch Möbelhersteller in anderen Regionen der Welt nicht ohne weiteres wegkonkurriert werden kann. Durch die Nutzung dieses Wettbewerbsvorteils wird die Tendenz zur Auslagerung bzw. Verlagerung in Billiglohnländer verringert und der Standort Ostwestfalen-Lippe, die regionale Wertschöpfung sowie die davon abhängigen Arbeitsplätze werden gesichert.

Literaturverzeichnis

AMK [2004]: Die Arbeitsgemeinschaft Die moderne Küche e.V., <http://www.amk.de/wasist.htm> (2004-04-05)

Applebaum, E.; Blatt, R. [1994]: The New American Workplace, Ithaca 1994

Audretsch, D. B.; Feldmann, M. P. [1996]: R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production. In: The American Economic Review, 86, No. 3, S. 630-640, 1994

Audretsch, D. B. [1998]: Agglomeration and the location of innovative activity. In: Oxford Review of Economic Policy, 14, No. 2, S. 18-29

Axel Springer Verlag; Verlagsgruppe Bauer [2003]: VerbraucherAnalyse 03 Codeplan, Hamburg 2003

Axelrod, R. [1984]: The Evolution of Cooperation, New York 1984

Beckenbach, N.; Robak B.; van Treek, W. [1988]: Perspektiven der Arbeit. Drei Eingriffe. In: Politik um die Arbeit, Argument Sonderheft, Nr. 167, S. 50-67

Bester, H. [2003]: Theorie der Industrieökonomik, Berlin 2003

Bezirksregierung Detmold [2004]: Monatsbericht Ostwestfalen-Lippe. Stand: 05.02.2004. Bevölkerungsentwicklung Arbeitsmarkt Wirtschaft, Detmold 2004

Biehler, H.; Genosko, J.; Sargl, M; Sträter, D. [1998]: Regionale Netzwerke und regionaler Arbeitsmarkt: kumulative Prozesse zirkulärer Verursachung? Diskussionsbeiträge der Katholischen Universität Eichstätt, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Ingolstadt, Nr. 100

Börger, R. [1909]: Die Wanderarbeiter des Weserberglandes, Freiburg 1909

Branchenbild [2004]: Wohnmöbel, Gruner + Jahr Ag & Co KG Druck- und Verlags-
haus Hamburg, Nr. 24, Juli 2004

Breer, R.; Kerl, E. [2001]: Neue Machtverhältnisse unter den Großen. „Raider heißt jetzt Twix“. In: Möbelkultur, Nr. 4

Bresnahan, T. F.; Greenstein, S. [1999]: Technolical Competition and the Structure of the Computer Industry. In: Journal of Industrial Economics, Volume XLVII, S. 1-40

Bronder, Ch. [1992]: Unternehmensdynamisierung durch Strategische Allianzen, Dissertation, Hallstadt 1992

Bühler, S.; Jaeger, F. [2002]: Einführung in die Industrieökonomik, Berlin 2002

Bullinger, H.-J.; Prieto, J. [1998]: Wissensmanagement: Paradigma des intelligenten Wachstums – Ergebnisse einer Unternehmensstudie. In: Pawlowsky, P. (Hrsg.): Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden 1998, S. 21-39

Bundesanstalt für Arbeit [2002]: Sonderauswertung

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) [2003]: Inländische und ausländische Standorte richtig bewerten, <http://www.standorte-bewerten.de> (2004-11-24)

Buscher, U. [2000]: Time to Market. In: Götze, U.; Mikus, B.; Bloech, J.: Management und Zeit, Heidelberg 2000

Campbell, D. [1986]: The Agenda Beyond Axelrod's "The Evolution of Cooperation", Political Psychology, No. 7, S. 793-796

Centro Studi Industria Leggera (Csil) [2002]: World Furniture Outlook 2003, Mailand 2002

Ciesinger, K. G.; Siebecke, D.; Thielemann, F. [1999]: Innovationsintegral Mittelstand. Kompetenzentwicklung in Medienkooperationen, Münster 1999

Coleman, J. S. [1986]: Social Structure and the Emergence of Norms among Rational Actors. In: Diekmann, A.; Mitter, P. (Hrsg.): Paradoxical Effects of Social Behavior. Essays in Honor of Anatol Rapoport, Heidelberg 1986

Dalley, J.; Hamilton, B. [2000]: Knowledge, Context and Learning in the Small Business. In: International Small Business Journal, 18, No. 3, S. 51-59

Daten Competence Center e. V. (DCC): <http://www.vhk-herford.de/dcc/dcc.htm> (2004-12-29)

Dathe, J. [1999]: Coopetition – mehr als eine Mode. In: Harvard Business Manager, No. 6, S. 22-29

Davis, M. D. [1993]: Spieltheorie für Nichtmathematiker, Oldenbourg 1993

Dei Ottati, G. [1998]: The remarkable resilience of the industrial districts of Tuscany. In: Braczyk, H. J.; Cooke, P.; Heidenreich, M. (Hrsg.): Regional Innovation Systems, London 1998

Delhaes von, K.; Fehl, U. [1996]: Dimensionen des Wettbewerbs: Problemstellungen. In: Delhaes von, K.; Fehl, U. (Hrsg.): Dimensionen des Wettbewerbs. Seine Rolle in der Entstehung und Ausgestaltung von Wirtschaftsordnungen, Stuttgart 1996

Demuth, R. [2004]: Ein Fall fürs Kartellamt. Interview: Schieder-Chef Rolf Demuth über Möbelindustrie und die Einkaufsverbände. In: Neue Westfälische, Nr. 227, 2004

DG Bank [2000]: Mittelstand im Mittelpunkt-Herbst/Winter 2000, Sonderthema: Kooperationen im Mittelstand, <http://www.mittelstandsstudie.de> (2004-11-24)

DGM [2004]: Die Deutsche Gütegemeinschaft Möbel e.V., <http://www.dgm-moebel.de> (2004-04-05)

Dibbern, F. [2002]: Mittelstand im Wandel des Wettbewerbs – Möglichkeiten und Grenzen kooperativer Unternehmensnetzwerke als strategische Option, Dissertation, Freiburg im Breisgau 2002

Die Glocke [2005]: Wöstmann setzt konsequent auf die Marke, Nr. 59, 2005

Diller, C. [2004]: Regional Governance im „Schatten der Hierarchie“. Theoretische Überlegungen und ein Beispiel aus Schleswig-Holstein. In: Raumforschung und Raumordnung, Heft 4-5, Jg. 62, S. 270-279

Electronic Commerce Enquête (ECE) [2000]: Empirische Untersuchung zum Business-to-Business Electronic Commerce im deutschsprachigen Raum, http://tserv.iig.uni-freiburg.de/telematik/forschung/projekte/e_sicherheit/ece2/download.html (2004-11-24)

Enright, M. J. [2003]: What We Know and What We Should Know. In: Bröcker, J.; Dohse, D.; Soltwedel, R. (Hrsg.): Innovation Clusters and Interregional Competition, Berlin 2003

Emery, F. E.; Trist, E. L. [1965]: The causal texture of organizational environments. In: Emery, F. E. (Hrsg.), Systems Thinking, 7. Auflage, Harmondsworth 1981

Ferdinand Holzmann Verlag [2004]: Möbel Zahlen Daten 2004. Das statistische Jahrbuch für die Möbelbranche, 29. Auflage, Hamburg 2004

Fleege-Althoff, F. [1930]: Die lippischen Wanderarbeiter. In: Monographien deutscher Landschaften Bd. IV: „Das Land Lippe“, Berlin 1930

Füglistaller, U; Halter, F. [2002]: Geschäftsmodelle und Kompetenzen im Wandel der Zeit – eine Diskussion aus der Sicht des strategischen Managements. In: Füglistaller, U.; Pleitner, H. J.; Weber, W. (Hrsg.): Umbruch der Welt – KMU vor dem Höhenflug oder Absturz?, St. Gallen 2002

Gerlach, F. [2003]: „Wettbewerbs-Regionalismus“ – ein neuer Ansatz in der regionalen Förderpolitik. In: Elsner, W.; Biesecker, A. (Hrsg.): Neuartige Netzwerke und nachhaltige Entwicklung. Komplexität und Koordination in Industrie, Stadt und Region

Genosko, J. [1999]: Netzwerke in der Regionalpolitik, Marburg 1999

Gersmeyer, H.; Greshoff, R.; Liepmann, P. [2000]: Strukturanalyse der Region Ostwestfalen-Lippe: Untersuchung der Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigungsperspektiven für den Wirtschaftsstandort. Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Universität Paderborn, Paderborn 2000

Gersmeyer, H. [2004]: Wettbewerbsfähigkeit von Wirtschaftsstandorten unter besonderer Berücksichtigung industrieller Cluster, Frankfurt am Main 2004

Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (Hrsg.) [2003]: Arbeitsmarktpolitik in Nordrhein – Westfalen. Beispiele guter Praxis, online auf CD-ROM, Ausgabe 3 Oktober 2003, Bottrop 2003

Gowa, J. [1986]: Anarchy, Egoism, and Third Images. In: International Organization, No. 40, S. 167-186

Grothaus, O. [2004]: Die Bedeutung kooperativer Wettbewerbsbeziehungen für kleine und mittlere Unternehmen. Diplomarbeit, vorgelegt bei Prof. Dr. Peter Liepmann, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Universität Paderborn, Paderborn 2004

Günterberg, B.; Wolter, H. J. [2002]: Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002, S. 1-22, <http://www.ifm-bonn.org> (2003-11-10)

Gutenberg, E. [1983]: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, New York 1983

Hartdran. Der Hartmann-Mödel-Report [2004]: VME-Verband mit Kernsotimentsschau „hoch zufrieden“, Nr. 155, 2004

Hauptverband der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige e.V. (HDH) [2002a]: Cluster-Studie Forst & NRW. Holz -2. Absatzstufe-, Bad Honnef 2002

Hauptverband der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige e.V. (HDH) [2002b]: Anhang zur Cluster-Studie Forst & NRW. Holz -2. Absatzstufe-, Bad Honnef 2002

Helbich, B. [2000a]: Wissenstransfer zwischen mittelständischen Unternehmen. In: Knauth, P.; Wollert, A. (Hrsg.): Human Ressource Management 21., Köln 2000

Helbich, B. [2000b]: Weiterbildung und Personalentwicklung im regionalen Verbund. Das Beispiel MACH 2 Herford. In: Hoffmann, T.; Kohl, H.; Schreurs, M. (Hrsg.): Weiterbildung als kooperative Gestaltungsaufgabe, Neuwied-Kriftel 2000

Helbich, B. [2001]: Beziehungspflege im Netzwerk – Erfolgsfaktor in einem Personalentwicklungsverbund. In: Howaldt, J.; Kopp, R.; Flocken, P. (Hrsg.): Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit, Wiesbaden 2001

Helbich, B. [2002]: Wissensaustausch unter Netzwerkpartnern. In: Hentrich, J.; Hoß, D. (Hrsg.): RKW-Diskurs. Arbeiten und Lernen in Netzwerken, Eschborn 2002

Hellmer, F.; Friese, Ch.; Kollros, H.; Krumbein, W. [1999]: Mythos Netzwerke – Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel, Berlin 1999

Henke, M. [2003]: Strategische Kooperationen im Mittelstand. Potentiale des Coope-tition – Konzeptes für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), Sternenfels 2003

Hennig, J.; Pekruhl, U. [1991]: Widersprüche zwischen Markt- und Produktionsstrategie? Flexible Spezialisierung in der Investitionsgüterindustrie Nordrhein-Westfalens, Gelsenkirchen 1991

Heumann, L. [2004]: Kräftig vermöbelt. Viele Schränke, Stühle und Küchen stammen aus der Region. In: Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 232, Frankfurt am Main 2004, S. B7

Hickl, T. [1995]: Management-Systeme für Klein- und Mittelunternehmen am Beispiel der deutschen Möbelindustrie, Bamberg 1995

Hirst, P.; Zeitlin, J. [1992]: Flexible Spezialisierung versus Post-Fordism. Theory, evidence, and policy implications. In: Storper, M.; Scott, A. J. (Hrsg.): Pathways to Industrialization and Regional Development, London 1992

Ho, T.; Weigelt, K. [1998]: Game Theory and Competitive Strategy. In: Day, G.; Reibstein, D. (Hrsg.): Wharton Dynamic Competitive Strategy, New York 1998

Holler, M. J., Illing, G. [2003]: Einführung in die Spieltheorie, Berlin 2003

Homans, C. [1984]: „The Evolution of Cooperation“ by Robert Axelrod. In: Theory and Society, No. 14, S. 893-897

Industrie und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld [2004]: Wirtschaftsstandort Ostwestfalen, <http://www.bielfeld.ihk.de/produkte/produkte.htm>. (2004-04-15)

IG Metall [2000]: Nur nichts anbrennen lassen – Die Küchenmöbelindustrie im Umbruch, Mannheim 2000

imm cologne [2004]:Schlussbericht imm 2004, <http://www.koelnmesse.de/> (2004-04-05)

Kaddatz, B.; Nitsch, G. [2004]: Unternehmensnetzwerke. Fragen der Forschung und Erfahrungen der Praxis, Bielefeld 2004

Kinkel, S.; Lay, G. [1998]: Der Leistungsstandard der deutschen Investitionsgüterindustrie, ISI Strukturberichterstattung 01, Gelsenkirchen 1998

Kleine, Ch. [2000]: Mittelständische Firmenpools zur Markterschließung in Ostasien, Dissertation St. Gallen, Frensdorf 2000,
[http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2327\\$FILE/dis2327.pdf](http://www.unisg.ch/www/edis.nsf/wwwDisplayIdentifier/2327$FILE/dis2327.pdf)
(2004-08-03)

Klocke-Daffa, S. [1993]: Vom Wanderarbeiter zum Industriearbeiter – Die Entwicklung der lippischen Möbelindustrie aus sozialhistorischer Perspektive. In: Institut für Lippische Landeskunde, Lippische Möbelindustrie 1900-1990, Detmold 1993

Koutsoyiannis, A. [1983]: Modern Microeconomics, Nachdruck der 2. Auflage, London 1983

Kucera, G. [2000]: Kooperation, Konkurrenz, Coopetition – Strategiefelder für das Handwerk. In: Seminar für Handwerkswesen: Kooperation im Handwerk als Antwort auf neue Anbieter auf handwerksrelevanten Märkten, Duderstadt 2001

Land, H. Ch. [1998]: Innovation. In: Sattes, I.; Brodbeck H.; Lang, H. Ch.; Domeisen, H. (Hrsg.): Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen, Zürich 1998

Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik Nordrhein-Westfalen (LDS NRW) [2004]: Sonderauswertung, Düsseldorf 2004

Landschaftsverband Westfalen-Lippe [2003]: Standort Westfalen. Regionalstatistik für Westfalen-Lippe, Münster 2003

Landschaftsverband Westfalen-Lippe [2004a]: Industriekultur in Stadt und Land. Stationen der Industrie und Technikgeschichte in OstWestfalen-Lippe. <http://www.lwl.org/industriekultur-owl/site/main/main.html> (2004-05-2004)

Landschaftsverband Westfalen-Lippe [2004b]: Industriekultur in Stadt und Land. Stationen der Industrie und Technikgeschichte in OstWestfalen-Lippe. <http://www.lwl.org/industriekultur-owl/site/metall/main.html> (2004-05-2004)

Laukötter, D. [2004]: Unternehmensnetzwerke und Clustermanagement in Österreich. Diplomarbeit, vorgelegt bei Prof. Dr. Peter Liepmann, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften Universität Paderborn, Paderborn 2004

Liepmann, P.; Ulrich, J. [1997]: Sektoraler Strukturwandel im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld. Tertiärisierungstendenzen der Beschäftigung, Arbeitspapiere des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften, Neue Folge Nr. 47, Paderborn 1997

Liepmann, P. [1999]: Spatial and Organizational Patterns of the Transfer of New Economic Knowledge: Survey of the Literature and Some Preliminary Findings from a Case Study. In: Gries, Th.; Suhl, L. (Hrsg.): Economic Aspects of Digital Information Technologies, Wiesbaden 1999

Ligna [2004]: Gegen der Trend: Erfolgreiche LIGNA⁺ HANNOVER 2003, http://www.ligna.de/top-homepage_d.html (2004-04-05)

Lojacono, G.; Lorenzen, M [2000]: External economies and value net strategies in Italien furniture districts. In: Lorenzen, M. (Hrsg.): Spezialisierung und Localised Learning – Six Studies on the European Furniture Industry, Copenhagen 2000

Luce, R. D.; Raiffa, H. [1957]: Games and Decisions. Introduction and Critical Survey, New York 1957

MACH 2-Unsere Vorgehensweise,
http://www.mach1.de/Vorgehensweise_MACH2.htm, (2004-01-20)

MACH 2 Personalentwicklung, <http://www.mach1.de/mach2.htm>, (2004-01-20)

Martin, S. [1988]: Industrial Economics. Economic Analysis and Public Policy, New York 1988

Mecking, Ch. [1995]: Die Regionalebene in Deutschland: Begriff – Institutioneller Bestand – Perspektiven, Hannover 1995

Mérö, L. [1998]: Optimal entschieden? Basel 1998

Meyer, S. [2002]: Strukturerneuerung und Regionalentwicklung durch Kooperationen und Netzwerke, Frankfurt am Main 2002

Meyer-Krahmer, F.; Gundrum, U. [1995]: Innovationsförderung im ländlichen Raum. In: Raumforschung und Raumordnung, 53. Jg., S. 177-185

Milgrom, P. [1984]: Axelrod's „The Evolution of Cooperation“. In: Rand Journal of Economics, No. 15, S. 305-309

Mitchell, J. C. [1969]: Social networks in urban situations, Manchester 1969

Moorthy, S. [1985]: Using Game Theory to Model Competition. In: Journal of Marketing Research, No. 12., S. 262-282

Morasch, K. [2003]: Industrie- und Wettbewerbspolitik. Zentralisierung oder Dezentralisierung? München 2003

Murray, R. [1988]: Life after Henry (Ford). In: Marxism Today, No. 10, S. 8-13

Nalebuff, B. J.; Brandenburger, A. [1996]: Co-opetition. 1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation. 2. The Game Theory strategy that's changing the game of business, New York 1996

Neue Westfälische [2004]: ZiMit bleibt Impulsgeber für Möbelbranche, Nr. 278, 2004

Neue Westfälische [2005]: Eine Marke für sich. Norbert Wöstmann zum „Unternehmer des Jahres 2004“ gekürt, <http://www.nw-new.de> (2005-03-11)

Nichols, L. M. [1998]: On the source of scope economies in U.S. Manufacturing Firms. In: Review of Industrial Organization 4, Nr. 1, S. 1-21

Olbertz, E. [2001]: Lernende Region. Initiierung und Unterstützung von regionalen Kooperationsprojekten im Rahmen des Strukturwandels am Beispiel der Modellregion Aachen, Frankfurt am Main 2001

O'Sullivan [2000]: Urban Economics, 4. Auflage, Boston 2000

Panten, H./Weidt, G. [2001]: Gemeinsame Sache mit der Konkurrenz. In: Wissensmanagement, Nr. 4, S. 54-55

Pfeifer, S.; Kremer, U.; Schorn, B. [1997]: REKON BranchenReport. Die Küchenmöbelindustrie in Ostwestfalen-Lippe, Bochum 1997

Pichler, J. H.; Pleitner, H. J.; Schmidt, K.-H. [1996]: Management in KMU, Bern 1996

Picot, A.; Dietl, H.; Franck, E. [1997]: Organisation. Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart 1997

Piore, M. J.; Sabel, C. F. [1985]: Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, New York 1984

Pirath, C. [1949]: Die Grundlagen der Verkehrswirtschaft, 2. Auflage, Berlin 1949

Pleitner, J. [1995]: Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft. In: Mugler, J.; Schmidt, K. H. (Hrsg.): Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner, Berlin 1995

Porter, M. E. [2000]: Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. In: Economic Development Quarterly, 14, Nr. 1, S. 15-34

Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. [1999]: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 3. Auflage, Frankfurt am Main 1999

Rasmusen, E. [2001]: Games & Information. An Introduction to Game Theory, 3rd Ed., Oxford 2001

Rautenstrauch, T.; Müller, C.; Kurzich, M. [2003]: Effektive Unterstützung von Führungsentscheidungen in mittelständischen Unternehmen. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in den Kammerbezirken Ostwestfalen und Lippe, Bielefeld 2003

Rehfeld, D. [2003]: Clusterentwicklung und Clustermanagement im Vergleich. Fallstudien aus drei Regionen in NRW. In: Elsner, W.; Biesecker, A. (Hrsg.): Neuartige Netzwerke und nachhaltige Entwicklung. Komplexität und Koordination in Industrie, Stadt und Region, Frankfurt am Main 2003

Rössl, D. [1994]: Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen – Analyse zwischenbetrieblicher Kooperationen, Wiesbaden 1994

Sabel, C. [1986]: Struktureller Wandel der Produktion und neue Gewerkschaftsstrategien. In: Prokla, Jg. 16, Nr. 62, 1986

Sánchez Fernández, N.; Rehfeld, D. [2003]: Potenzialanalyse OWL. Branchen Kompetenzen Perspektiven. Initiative für Beschäftigung OWL e. V.; Bezirksregierung Detmold (Hrsg.), Bielefeld 2003

Schäfer, I. [1993]: Vom Leinenland zum Holzland – Zur Entwicklung der lippischen Möbelindustrie. In: Institut für Lippische Landeskunde, Lippische Möbelindustrie 1900-1960, Detmold 1993

Schäfermeier, B.; Möller, K. [2003]: Zur Halbzeit bereits mehr Besucher als im Vorjahr. Pressemitteilung zur M.O.W.-Pressekonferenz am 24.09.2003, <http://www.mow.de/pages/presseaktuell030924.html> (2004-04-05)

Schäper, C. [1997]: Entstehung und Erfolg zwischenbetrieblicher Kooperationen – Möglichkeiten öffentlicher Förderung, Schriftenreihe des betriebswirtschaftlichen Forschungszentrums/ Mittelstand Bayreuth, Wiesbaden 1997

Schenk, S. [1995]: Evolution kooperativen Verhaltens – Spieltheoretische Simulationen, Wiesbaden 1995

Schumpeter, J. [1997]: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmerrgewinn, Kapital, Kredit, Zins und Konjunkturzyklus, 9. Auflage, Berlin 1997

Schüssler, R. [1990]: Kooperation unter Egoisten: vier Dilemmata, München 1990

Sertl, W.; Andeßner, R. C. [1998]: Die Bedeutung von Outsourcing für Klein- und Mittelunternehmen. In: Kailer, N.; Mugler, J. (Hrsg.): Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen, Wien 1998

Silberston, A. [1972]: Economies of Scale in Theory and Practice. In: The Economic Journal, Nr. 82, S. 369-391

Stalk, G.; Hout, T. [1990]: Zeitwettbewerb, Frankfurt am Main 1990

Statistische Ämter des Bundes und der Länder [2003]: Statistik regional. Daten für die Kreise und kreisfreien Städte Deutschlands, Ausgabe 2003

Statistisches Bundesamt [1993]: Klassifikation der Wirtschaftszweige mit Erläuterungen, Ausgabe 1993 des Statistischen Bundesamtes, Wiesbaden 1998

Statistisches Bundesamt [2004]: Sonderauswertung, Wiesbaden 2004

Staudt, E. [1992]: Kooperationshandbuch – Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis, Technik und Wirtschaft, Integriertes Management, Stuttgart 1992

Sternberg, R. [1998]: Innovierende Industrieunternehmen und ihre Einbindung in intraregionale versus interregionale Netzwerke. In: Raumforschung und Raumordnung; 56 Jg., Nr. 4, S. 288-298

Suwelack, C. [2004]: Beratung in der Möbelindustrie, gestern, heute, morgen. Mit Hochleistungsorganisation und Informationstechnik ans Ziel. In: HOB-Die Holzbearbeitung; Nr. 10; S. 66-69

Swedberg, R. [2003]: Game Theory and Sociology. Landmarks in Game Theory from a Sociological Perspective. In: History of Economic Ideas; XI; No. 3; 2003, S. 15-42

Sydow, J. [1992]: Strategische Netzwerk. Evolution und Organisation, Wiesbaden 1992

Thielemann, F. [1996]: Die Gestaltung von Kooperationen in kleinen und mittleren Unternehmen, Bochum 1996

Tiemann, R. [1929]: Das lippische Gewerbe im Lichte der Gewerbepolitik des 19. Jahrhunderts. Ein Beitrag zur lippischen Wirtschaftspolitik, Detmold 1929

Tirole, J. [1999]: Industrieökonomik, 2. Auflage, München 1999

Thurow, L. C. [1996]: Die Zukunft des Kapitalismus, Düsseldorf 1996

Vornhusen, K. [1994]: Die Organisation der Unternehmenskooperation – Joint-Venture und strategische Allianzen in Chemie- und Elektroindustrie, Frankfurt am Main 1994

Voigt, K. I. [2000]: Zeitwettbewerb. In: Götze, U.; Mikus, B.; Bloech, J.: Management und Zeit, Heidelberg 2000

Walther, E. [1955]: Die Standortbedingungen der Möbelindustrie unter besonderer Berücksichtigung der Möbelindustrie in Ostwestfalen-Lippe, Dissertation der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Hamburg, Hamburg 1955

Welter, F. [2003]: Strategie, KMU und Umfeld. Handlungsmuster und Strategiegene-se in kleinen und mittleren Unternehmen, Berlin 2003

Wendiggensen, P. [1931]: Beiträge zur Wirtschaftsgeographie des Landes Lippe. In: Jahrbuch der Geographischen Gesellschaft zu Hannover für das Jahr 1931, Hannover 1931

Westfalen Blatt [2004]: Vorteile für Betriebe und Auszubildende. Ausbildungsnetzwerk „BANG“ startet jetzt auch im südlichen Kreisgebiet, Nr. 23/24, 2004

Wixforth, H. [1999]: Ostwestfalen. Streifzug durch die Wirtschaftsgeschichte, München 1999

Zanger, C. [2002]: Kompetenzen in KMU Netzwerken. In: Füglistaller, U.; Pleitner, H. J.; Volvery, T.: Weber, W. (Hrsg.): Umbruch der Welt – KMU vor Höhenflug oder Absturz, St. Gallen 2002

ZiMit [2002a]: ZiMit Info. Neues aus der Zukunftsinitiative Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippe, Ausgabe 1, http://www.zimit.de/media/circular/Rundbrief_2002_1.pdf (2004-08-02)

ZiMit [2002b]: ZiMit Info. Neues aus der Zukunftsinitiative Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippe, Ausgabe 2, http://www.zimit.de/media/circular/Rundbrief_2002_2.pdf (2004-08-02)

ZiMit [2002 c]: ZiMit Info. Neues aus der Zukunftsinitiative Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippe, Ausgabe 3, <http://www.zimit.de/media/circular/ZimitSeptember2002.pdf> (2004-08-02)

ZiMit [2002d]: ZiMit Info. Neues aus der Zukunftsinitiative Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippe, Ausgabe 4, <http://www.zimit.de/media/circular/Dez02-Zimit-Rundbrief.pdf> (2004-08-02)

ZiMit [2003a]: ZiMit Info. Neues aus der Zukunftsinitiative Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippe, Ausgabe 5, <http://www.zimit.de/media/circular/April03-Zimit-Rundbrief.pdf> (2004-08-02)

ZiMit [2003b]: ZiMit Info. Neues aus der Zukunftsinitiative Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippe, Ausgabe 6, <http://www.zimit.de/media/circular/Juli03-Zimit-Rundbrief.pdf> (2004-08-02)

ZiMit [2003c]: ZiMit Info. Neues aus der Zukunftsinitiative Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippe, Ausgabe 7, <http://www.zimit.de/media/circular/Okttober03-Zimit-Rundbrief.pdf> (2004-08-02)

ZiMit [2004a]: ZiMit Info. Neues aus der Zukunftsinitiative Möbelindustrie Ostwestfalen-Lippe, Ausgabe 8, <http://www.zimit.de/media/circular/ZimitRundbriefMaerz04.pdf> (2004-08-02)

ZiMit [2004b]: ZiMit-Fachforen-Export-Projekte, <http://www.zimit.de/fachforen/export/projekte.php> (2004-08-02)

ZiMit [2004c]: ZiMit-Fachforen-E-Business-Projekte, <http://www.zimit.de/fachforen/e-business/projekte.php> (2004-08-03)

ZOW – Zuliefermesse Ost-Westfalen [2004]: Die ZOW-Story, <http://www.zow-messe.de/01de/content/06,01.htm> (2004-04-05)

Anhang

Überprüfung der Repräsentativität

Befragung der ostwestfälischen Möbelhersteller

In der folgenden Tabelle sind die Verteilungen der Häufigkeiten auf die Beschäftigten-
größenklassen der ostwestfälischen Möbelhersteller angegeben:

Größenklassen nach Beschäftig- tenzahl	Relative Häufigkeiten	
	befragte Möbelhersteller	Grundgesamtheit OWL
10 bis 19		26,1%
20 bis 49		21,8%
50 bis 99		23,0%
100 bis 199		16,4%
200 bis 499		8,5%
500 bis 999		3,0%
1000 bis 4999		1,2%
insgesamt	100%	100%

Quellen: eigene Erhebung, Datenbasis: n=39; Datenbank der IHK, Datenbasis: n=165

Bei Durchführung des Chi-Quadrat-Tests mit SPSS ergeben sich folgende Werte:

Statistik für Test

	Beschäftigte insgesamt gruppiert
Chi-Quadrat	9,176
df	6
Asymptotische Signifikanz	,164

In der folgenden Tabelle sind die Verteilungen der Häufigkeiten auf die Beschäftigtengrößenklassen der nordrhein-westfälischen Möbelhersteller angegeben.

Größenklassen nach Beschäftigtenzahl	Relative Häufigkeiten befragte Möbelhersteller	Grundgesamtheit NRW
10 bis 19		15,9%
20 bis 49		24,3%
50 bis 99		22,4%
100 bis 199		22,1%
200 bis 499		11,1%
500 bis 999		3,2%
1000 bis 4999		1,1%
insgesamt	100%	100%

Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n=39; HDH, Datenbasis: n=371

Bei Durchführung des Chi-Quadrat-Tests mit SPSS ergeben sich folgende Werte:

Statistik für Test

	Beschäftigte insgesamt gruppiert
Chi-Quadrat	7,393
df	6
Asymptotische Signifikanz	,286

In der folgenden Tabelle sind die Verteilungen der Häufigkeiten auf die Umsatzgrößenklassen der nordrhein-westfälischen Möbelhersteller angegeben:

Größenklassen nach Umsätzen	Relative Häufigkeiten befragte Unternehmen	Grundgesamtheit NRW
bis 0,5		0,5%
0,5 bis 2,5		22,9%
2,5 bis 10		27,1%
10 bis 25		25,8%
25 bis 50		13,5%
über 50		10,2%
insgesamt	100%	100%

Quelle: eigene Erhebung, Datenbasis: n=32; HDH, Datenbasis: n=384

Bei Durchführung des Chi-Quadrat-Tests mit SPSS ergeben sich folgende Werte:

Statistik für Test

	Umsatzgrößenklasse Unternehmen
Chi-Quadrat	8,070
df	5
Asymptotische Signifikanz	,152

Fragebogen



UNIVERSITÄT PADERBORN
Die Universität der Informationsgesellschaft

**Netzwerkbeziehungen
in ausgewählten beschäftigungsstarken
Branchennetzwerken
der Region
Ostwestfalen Lippe**

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

Volkswirtschaftslehre,
insbesondere Regionalökonomie,
Konzentration und Wettbewerb,
Ressourcenökonomie

1.5 Wie hoch ist die Zahl der gegenwärtig in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe in OWL weiblichen/männlichen Beschäftigten in den folgenden Qualifikationsgruppen (Wenn keine genauen Angaben möglich sind, schätzen Sie bitte die Zahlen.)

Zahl der	Geschlecht	
a) Auszubildenden:	weiblich	männlich
b) Beschäftigten ohne abgeschlossene Berufsausbildung bzw. Berufsfachschule:	weiblich	männlich
c) Beschäftigten mit abgeschlossener Berufsausbildung bzw. Berufsfachschule:	weiblich	männlich
d) Beschäftigten mit Fachhochschul- oder Universitätsabschluss:	weiblich	männlich

1.6 Bitte markieren Sie die gegenwärtige Umsatzgrößenklasse Ihres Unternehmens/Ihrer Unternehmensgruppe in OWL

- | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|
| a) unter und bis 250 000 Euro | b) über 250 000 bis 500 000 Euro |
| c) über 500 000 bis 2,5 Mio. Euro | d) über 2,5 Mio bis 5 Mio. Euro |
| e) über 5 Mio bis 10 Mio. Euro | f) über 10 Mio bis 25 Mio. Euro |
| g) über 25 Mio bis 50 Mio. Euro | h) über 50 Mio. Euro |

2. Fragen zu den Zulieferer- und Abnehmerverflechtungen Ihres Unternehmens/Ihrer Unternehmensgruppe in OWL innerhalb und außerhalb von Ostwestfalen-Lippe

2.1 Im Folgenden fragen wir zunächst danach, von welchen Branchen Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe in OWL **Leistungen bzw. Vorleistungen** bezieht. Wenn Sie von einer Vielzahl von Branchen Leistungen/Vorleistungen (im Folgenden eingeteilt in: **Zwischenprodukte, Maschinen, Dienstleistungen**) beziehen, reduzieren Sie bitte diese Vielzahl an Branchen, indem Sie die wichtigsten Branchen auswählen. Benennen Sie bitte möglichst diese Branche(n) nach dem Branchenschlüssel der "Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 93)" und umschreiben Sie bitte diese Branche(n) anhand der für Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe in OWL wichtigsten/kennzeichnenden Produkte (Güter und/oder Dienstleistungen).

a) Bitte geben Sie an, von welchen Branchen Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe **Zwischenprodukte** geliefert werden.

Erläuterung: Mit "Zwischenprodukte" sind Güter gemeint (einschließlich von Hilfs- und Betriebsstoffen), die bei der Erzeugung der von Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe hergestellten Güter und/oder Dienstleistungen eingesetzt bzw. weiter verarbeitet werden.

b) Bitte geben Sie an, von welchen Branchen Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe **Maschinen** geliefert werden.

Erläuterung: Mit "Maschinen" sind hier solche gemeint, die für die Produktion in Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe eingesetzt werden.

c) Bitte geben Sie an, von welchen Branchen Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe **Dienstleistungen** zugeführt werden.

Erläuterung: Mit "Dienstleistungen" sind hier solche gemeint, die Sie für die Erzeugung der von Ihrem Unternehmen/Ihrer Unternehmensgruppe hergestellten Güter und/oder Dienstleistungen benötigen.

2.1.1 Bitte schätzen Sie ab, wie viel Prozent Ihrer Einkäufe von **Zwischenprodukten** Sie gegenwärtig in den angegebenen Gebietseinheiten tätigen (gesamte Einkäufe von Zwischenprodukten = 100 %) und kreuzen Sie an, ob der prozentuale Anteil der Einkäufe von Zwischenprodukten in diesen Gebietseinheiten gestiegen, gleich geblieben oder abnehmend ist. (Beispiel: 20 % der Einkäufe von Zwischenprodukten in OWL, Tendenz steigend.)

Einkauf von Zwischenprodukten	Prozent	Tendenz in den letzten Jahren ist:		
		steigend	gleichbleibend	abnehmend
a) in Ostwestfalen-Lippe	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) in Nordrh.-Westf. (außer OWL)	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) in Deutschl. (außer OWL und NRW)	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) im Ausland	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.1.2 Bitte schätzen Sie ab, wie viel Prozent Ihrer Einkäufe von **Maschinen** Sie gegenwärtig in den angegebenen Gebietseinheiten tätigen (gesamte Einkäufe von Maschinen = 100 %) und kreuzen Sie an, ob der prozentuale Anteil der Einkäufe von Maschinen in diesen Gebietseinheiten gestiegen, gleich geblieben oder abnehmend ist. (Beispiel: 30 % der Einkäufe von Maschinen in OWL, Tendenz gleichbleibend.)

Einkauf von Maschinen	Prozent	Tendenz in den letzten Jahren ist:		
		steigend	gleichbleibend	abnehmend
a) in Ostwestfalen-Lippe	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) in Nordrh.-Westf. (außer OWL)	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) in Deutschl. (außer OWL und NRW)	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) im Ausland	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.1.3 Bitte schätzen Sie ab, wie viel Prozent Ihrer Einkäufe von **Dienstleistungen** Sie gegenwärtig in den angegebenen Gebietseinheiten tätigen (gesamte Einkäufe von Dienstleistungen = 100 %) und kreuzen Sie an, ob der prozentuale Anteil der Einkäufe von Dienstleistungen in diesen Gebietseinheiten gestiegen, gleich geblieben oder abnehmend ist. (Beispiel: 20 % der Einkäufe von Dienstleistungen in OWL, Tendenz abnehmend.)

Einkauf von Dienstleistungen	Prozent	Tendenz in den letzten Jahren ist:		
		steigend	gleichbleibend	abnehmend
a) in Ostwestfalen-Lippe	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) in Nordrh.-Westf. (außer OWL)	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) in Deutschl. (außer OWL und NRW)	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) im Ausland	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.1.4 Im folgenden führen wir einige **Gründe** an, die vermutlich beim **Einkauf von Zwischenprodukten, Maschinen bzw. Dienstleistungen** für Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe von Bedeutung sind. Uns interessiert, welche Rolle die genannten Gründe für Ihren Einkauf von Zwischenprodukten, Maschinen bzw. Dienstleistungen aus der Region OWL im Unterschied zum Einkauf von Zwischenprodukten, Maschinen bzw. Dienstleistungen aus den anderen Gebietseinheiten spielen.

Beurteilen Sie zunächst jeden einzelnen Grund gemäß der vorgegebenen Bewertungsskala danach, ob er beim Einkauf von Zwischenprodukten, Maschinen bzw. Dienstleistungen in OWL in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen oder abgenommen hat (im Vergleich mit den Einkäufen aus den anderen Gebietseinheiten). Wenn ein Grund bisher keinerlei Bedeutung für Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe hatte, kreuzen Sie bitte auf der jeweils zugehörigen Skala nichts an.

2.1.4.1 Zum **Einkauf von Zwischenprodukten** aus OWL

(1) Für den Einkauf von **Zwischenprodukten** aus OWL ist von Bedeutung:

Grund		Dieser Grund wurde in der Tendenz					
		wichtiger «—» unwichtiger					
		1	2	3	4	5	6
a)	Schnelligkeit der Lieferung von Zwischenprodukten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b)	Preisgünstige Lieferung von Zwischenprodukten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c)	Qualitativ hohes Niveau der gelieferten Zwischenprodukte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d)	Lieferung von Zwischenprodukten auf neuestem technologischen Stand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e)	Verlässliche Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Zwischenprodukten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f)	Reibungslose Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Zwischenprodukten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g)	Durch direkte persönliche Kontakte erleichterte Zusammenarbeit mit Zulieferern von Zwischenprodukten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h)	In OWL sind neue Zulieferer von Zwischenprodukten in den Markt eingetreten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- i) Zulieferer von Zwischenprodukten außerhalb von OWL
sind aus dem Markt ausgeschieden ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- j) sonstige Gründe (bitte in Stichworten) ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

(2) Beurteilen Sie zusammenfassend alle für Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe bedeutsamen Gründe danach, ob die Region OWL für Ihre Einkäufe von Zwischenprodukten gemäß der vorgegebenen Bewertungsskala insgesamt wichtiger oder unwichtiger geworden ist (im Vergleich zu den anderen Gebietseinheiten).

Einkäufe von **Zwischenprodukten** aus OWL wurden insgesamt

wichtiger		«—»		unwichtiger	
1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.1.4.2 Zum **Einkauf von Maschinen** aus OWL

(1) Für den Einkauf von **Maschinen** aus OWL ist von Bedeutung:

Grund	Dieser Grund wurde in der Tendenz					
	wichtiger		«—»		unwichtiger	
	1	2	3	4	5	6
a) Schnelligkeit der Lieferung von Maschinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Preisgünstige Lieferung von Maschinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Qualitativ hohes Niveau der gelieferten Maschinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Lieferung von Maschinen auf neuestem technologischen Stand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Verlässliche Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Maschinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Reibungslose Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Maschinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Durch direkte persönliche Kontakte erleichterte Zusammenarbeit mit Zulieferern von Maschinen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) In OWL sind neue Zulieferer von Maschinen in den Markt eingetreten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Zulieferer von Maschinen außerhalb von OWL sind aus dem Markt ausgeschieden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) sonstige Gründe (bitte in Stichworten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(2) Beurteilen Sie zusammenfassend alle für Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe bedeutsamen Gründe danach, ob die Region OWL für Ihre Einkäufe von Maschinen gemäß der vorgegebenen Bewertungsskala insgesamt wichtiger oder unwichtiger geworden ist (im Vergleich zu den anderen Gebietseinheiten).

Einkäufe von **Maschinen** aus OWL wurden insgesamt

wichtiger		«—»		unwichtiger	
1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.1.4.3 Zum **Einkauf von Dienstleistungen** aus OWL

(1) Für den Einkauf von **Dienstleistungen** aus OWL ist von Bedeutung:

<i>Grund</i>	<i>Dieser Grund wurde in der Tendenz</i>					
	wichtiger		«—»		unwichtiger	
	1	2	3	4	5	6
a) Schnelligkeit der Lieferung von Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Preisgünstige Lieferung von Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Qualitativ hohes Niveau der gelieferten Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Lieferung von Dienstleistungen auf dem neuesten Entwicklungsstand	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Verlässliche Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Reibungslose Zusammenarbeit mit den Zulieferern von Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Durch direkte persönliche Kontakte erleichterte Zusammenarbeit mit Zulieferern von Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) In OWL sind neue Zulieferer von Dienstleistungen in den Markt eingetreten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Zulieferer von Dienstleistungen außerhalb von OWL sind aus dem Markt ausgeschieden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) sonstige Gründe (bitte in Stichworten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(2) Beurteilen Sie zusammenfassend alle für Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe bedeutsamen Gründe danach, ob die Region OWL für Ihre Einkäufe von Dienstleistungen gemäß der vorgegebenen Bewertungsskala insgesamt wichtiger oder unwichtiger geworden ist (im Vergleich zu den anderen Gebietseinheiten).

Einkäufe von **Dienstleistungen** aus OWL wurden insgesamt

wichtiger		«—»		unwichtiger	
1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2 Im Folgenden fragen wir nach den **Abnehmern der Produkte** (Güter und/oder Dienstleistungen) Ihres Unternehmens/Ihrer Unternehmensgruppe in OWL. Wenn Sie an eine Vielzahl von Branchen Güter und/oder Dienstleistungen liefern, reduzieren Sie bitte diese Vielzahl an Branchen, indem Sie die wichtigsten Branchen auswählen (aus dem verarbeitenden Gewerbe und/oder aus dem Dienstleistungsgewerbe, insbesondere aus dem Handel). Benennen Sie bitte diese Branche(n) möglichst nach dem Branchenschlüssel der "Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 93)" und umschreiben Sie bitte diese Branche(n) anhand der Produkte (Güter und/oder Dienstleistungen), die in diesen Branchen hergestellt werden.

2.2.1 Bitte schätzen Sie ab, wie viel Prozent Ihrer Verkäufe Sie gegenwärtig in den angegebenen Gebietseinheiten tätigen (gesamte Verkäufe = 100 %) und kreuzen Sie an, ob der prozentuale Anteil der Verkäufe in diesen Gebietseinheiten gestiegen, gleich geblieben oder abnehmend ist. (Beispiel: 20 % der Verkäufe im Ausland, Tendenz steigend.)

Verkauf von Produkten	Prozent	Tendenz in den letzten Jahren ist:		
		steigend	gleichbleibend	abnehmend
a) in Ostwestfalen-Lippe	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) in Nordrh.-Westf. (außer OWL)	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) in Deutschl. (außer OWL und NRW)	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) im Ausland	... %	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2.2 Im folgenden führen wir einige **Gründe** an, die vermutlich für den **Verkauf der Produkte** (Güter und/oder Dienstleistungen) Ihres Unternehmens/Ihrer Unternehmensgruppe von Bedeutung sind. Uns interessiert wiederum, welche Rolle die genannten Gründe für den Verkauf Ihrer Produkte in OWL im Unterschied zum Verkauf Ihrer Produkte in den anderen Gebietseinheiten spielen.

Beurteilen Sie zunächst jeden einzelnen Grund gemäß der vorgegebenen Bewertungsskala danach, ob er für den Verkauf Ihrer Produkte in OWL an Bedeutung gewonnen oder abgenommen hat (im Vergleich mit dem Verkauf Ihrer Produkte in die anderen Gebietseinheiten). Wenn ein Grund bisher keinerlei Bedeutung für Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe hatte, kreuzen Sie bitte auf der jeweils zugehörigen Skala nichts an.

(1) Für den **Verkauf von Produkten** (Güter und/oder Dienstleistungen) in OWL ist von Bedeutung:

Grund	Dieser Grund wurde in der Tendenz					
	wichtiger «—» unwichtiger					
	1	2	3	4	5	6
a) Durch direkte persönliche Kontakte erleichterte Zusammenarbeit mit den Abnehmern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Besondere Spielräume bei der Preisgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) In OWL sind neue Abnehmer in den Markt eingetreten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Abnehmer außerhalb von OWL sind aus dem Markt ausgeschieden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Überregionale Märkte haben zur Kapazitätsauslastung an Bedeutung gewonnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) sonstige Gründe (bitte in Stichworten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(2) Beurteilen Sie zusammenfassend alle für Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe bedeutsamen Gründe danach, ob die Region OWL für die Verkäufe Ihrer Produkte (Güter und/oder Dienstleistungen) gemäß der vorgegebenen Bewertungsskala insgesamt wichtiger oder unwichtiger geworden ist (im Vergleich zu den anderen Gebietseinheiten).

Die Verkäufe von **Produkten** in OWL wurden insgesamt

	wichtiger	«	—	»	unwichtiger	
1	2	3	4	5	6	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Fragen zu Kooperationen (zur Zusammenarbeit), die Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe eingegangen ist oder anstrebt

Erläuterung: Mit "Kooperation" ("Zusammenarbeit") wird nicht nach den Zulieferer- und Abnehmerverflechtungen gefragt, die unter Punkt 2 Thema waren. Sondern gefragt wird mit "Kooperation" ("Zusammenarbeit") danach, ob Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe mit anderen Unternehmen bzw. mit Organisationen/Institutionen etwa zur Einrichtung von Einkaufs-/Verkaufszusammenschlüssen, Genossenschaften sowie Messen bzw. auf der Ebene von staatlichen Institutionen, Wirtschaftsförderungsorganisationen und dergleichen zusammenarbeitet.

3.1 Kooperiert Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe in OWL gegenwärtig in einzelnen Funktionsbereichen mit

- (1) anderen Unternehmen/Unternehmensgruppen (im Folgenden kurz "Unternehmen" genannt),
- (2) Institutionen/Organisationen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers (im Folgenden kurz "Technologie" genannt) sowie
- (3) staatlichen Institutionen bzw. Wirtschaftsförderungsorganisationen (im Folgenden kurz "Staat" genannt)

aus Ostwestfalen-Lippe?

Bitte kreuzen Sie auf einer Skala von "intensive Kooperation bis keine Kooperation" an, welche Intensität die Kooperationsbeziehungen in den jeweiligen Funktionsbereichen gegenwärtig haben. Kreuzen Sie bitte darüber hinaus an, wie diese Kooperationsintensität sich der Tendenz nach in den letzten Jahren entwickelt hat.

Funktionsbereiche

a) Produktion:

	intensive Kooperation «—» keine Kooperation						Tendenz in den letzten Jahren ist:		
	1	2	3	4	5	6	steigend	gleichbleibend	abnehmend
(1) Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Staat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Aus- und Weiterbildung:

	intensive Kooperation «—» keine Kooperation						Tendenz in den letzten Jahren ist:		
	1	2	3	4	5	6	steigend	gleichbleibend	abnehmend
(1) Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Staat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Zulieferung (Einkaufszusammenschlüsse usw.):

	intensive Kooperation «—» keine Kooperation						Tendenz in den letzten Jahren ist:		
	1	2	3	4	5	6	steigend	gleichbleibend	abnehmend
(1) Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Staat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) Vertrieb (Vertriebszusammenschlüsse, Messen usw.):

	intensive Kooperation «—» keine Kooperation						Tendenz in den letzten Jahren ist:		
	1	2	3	4	5	6	steigend	gleichbleibend	abnehmend
(1) Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Staat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e) sonstige Kooperationen/Kooperationsbereiche

(Bitte in Stichworten nennen und mit einer Zahl von 1 - 6 jeweils angeben, wie intensiv die sonstigen Kooperationen sind; geben Sie bitte jeweils weiter an, ob die Entwicklungstendenz steigend, gleichbleibend oder abnehmend ist.)

3.2 Kooperiert Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe in OWL gegenwärtig in einzelnen Funktionsbereichen auch mit

- (1) anderen Unternehmen (im Folgenden kurz "Unternehmen" genannt),
- (2) Institutionen/Organisationen der Technologieentwicklung bzw. des Technologietransfers (im Folgenden kurz "Technologie" genannt) sowie
- (3) staatlichen Institutionen bzw. Wirtschaftsförderungsorganisationen (im Folgenden kurz "Staat" genannt)

die außerhalb von Ostwestfalen-Lippe ihren Standort haben?

Bitte kreuzen Sie auf einer Skala von "intensive Kooperation bis keine Kooperation" an, welche Intensität die Kooperationsbeziehungen in den jeweiligen Funktionsbereichen gegenwärtig haben. Kreuzen Sie bitte darüber hinaus an, wie diese Kooperationsintensität sich der Tendenz nach in den letzten Jahren entwickelt hat.

Funktionsbereiche

a) Produktion:

	intensive Kooperation «—» keine Kooperation						Tendenz in den letzten Jahren ist:		
	1	2	3	4	5	6	steigend	gleichbleibend	abnehmend
(1) Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Staat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Aus- und Weiterbildung:

	intensive Kooperation «—» keine Kooperation						Tendenz in den letzten Jahren ist:		
	1	2	3	4	5	6	steigend	gleichbleibend	abnehmend
(1) Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Staat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Zulieferung (Einkaufszusammenschlüsse usw.):

	intensive Kooperation «—» keine Kooperation						Tendenz in den letzten Jahren ist:		
	1	2	3	4	5	6	steigend	gleichbleibend	abnehmend
(1) Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Staat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) Vertrieb (Vertriebszusammenschlüsse, Messen usw.):

	intensive Kooperation «—» keine Kooperation						Tendenz in den letzten Jahren ist:		
	1	2	3	4	5	6	steigend	gleichbleibend	abnehmend
(1) Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) Staat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e) sonstige Kooperationen/Kooperationsbereiche

(Bitte in Stichworten nennen und mit einer Zahl von 1 - 6 jeweils angeben, wie intensiv die sonstigen Kooperationen sind; geben Sie bitte jeweils weiter an, ob die Entwicklungstendenz steigend, gleichbleibend oder abnehmend ist.)

3.3 Wenn Kooperationsmöglichkeiten in OWL nicht entstanden sind bzw. sich nicht in gewünschter Weise entwickelt haben, dann geben Sie bitte für die im Folgenden genannten Funktionsbereiche einige wichtige Gründe dafür an

Funktionsbereiche

a) Forschung und Entwicklung:

b) Produktion:

c) Aus- und Weiterbildung:

d) Zulieferung

e) Vertrieb

3.4. Im Folgenden fragen wir nach der Bedeutung erstens Ihrer Zulieferer- bzw. Abnehmerverflechtungen sowie zweitens Ihrer Kooperationsmöglichkeiten für Ihre Standortwahl/die Beibehaltung Ihres Standortes.

3.4.1 Sind die bestehenden Zulieferer- und/oder Abnehmermöglichkeiten innerhalb von Ostwestfalen-Lippe wichtig dafür, dass Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe in OWL sich niedergelassen hat bzw. den Standort beibehält? Bitte kreuzen Sie auf einer Skala von "wichtig bis unwichtig" an, was für die Niederlassung/Beibehaltung des Standortes in OWL wichtig ist (es können 1.) und 2.) angekreuzt werden).

1.) Die bestehenden Zulieferermöglichkeiten sind

wichtig «—» unwichtig

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

2.) Die bestehenden Abnehmermöglichkeiten sind

wichtig «—» unwichtig

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

3.4.2 Sind die bestehenden Kooperationsmöglichkeiten innerhalb von Ostwestfalen-Lippe wichtig dafür, dass Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe in OWL sich niedergelassen hat bzw. den Standort beibehält? Bitte kreuzen Sie auf einer Skala von "wichtig bis unwichtig" an, was für die Niederlassung/Beibehaltung des Standortes in OWL wichtig ist.

Die bestehenden Kooperationsmöglichkeiten sind

wichtig «—» unwichtig

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

3.4.3 Was waren - gegebenenfalls - neben den Zulieferer-, Abnehmer- sowie Kooperationsmöglichkeiten weitere wichtige Gründe für die **Standortwahl/Beibehaltung des Standortes** Ihres Unternehmens/Ihrer Unternehmensgruppe in OWL? (Bitte in ein paar Stichworten angeben.)

3.5 Für wie wichtig erachten Sie für Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe in OWL eine - im Vergleich zum gegenwärtigen Informationsstand - **verbesserte Informationslage** über Zulieferer-, Vertriebs- sowie Kooperationsmöglichkeiten in Ostwestfalen-Lippe? (Bitte auf der Skala von "hoch bis gering" ankreuzen.)

	wichtig «—» unwichtig					
	1	2	3	4	5	6
1) Zulieferermöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2) Vertriebsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Kooperationsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6.1 Für wie wichtig erachten Sie für Ihr Unternehmen/Ihre Unternehmensgruppe in OWL die Initiative "**Zukunftsinitiative Möbelindustrie NRW (ZiMit)**"? (Bitte auf der Skala von "wichtig bis unwichtig" ankreuzen.)

wichtig «—» unwichtig					
1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.6.2 Bitte geben Sie in paar Stichworten an, was Sie von dieser Initiative für die Möbelindustrie in OWL erwarten.
.....

4. Fragen zu wirtschaftlichen sowie politisch-administrativen Rahmenbedingungen in Ostwestfalen-Lippe sowie zu wirtschaftlichen Perspektiven Ihres Unternehmens/Ihrer Unternehmensgruppe in OWL

4.1 Bitte kreuzen Sie auf der jeweiligen Skala von "zufrieden bis unzufrieden" an, wie zufrieden Sie in Ostwestfalen-Lippe mit den folgenden **Rahmenbedingungen** sind:

a) mit der für Ihr Unternehmen wichtigen Infrastruktur
(Verkehrsanbindung usw.)

zufrieden		«—»		unzufrieden	
1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) mit der Verfügbarkeit von Arbeitskräften

- verfügbare Anzahl

zufrieden		«—»		unzufrieden	
1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- verfügbare Qualifikation

zufrieden		«—»		unzufrieden	
1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) mit dem unternehmensbezogenen
Dienstleistungsangebot

zufrieden		«—»		unzufrieden	
1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) dem außerbetrieblichem Aus-
und Weiterbildungsangebot

zufrieden		«—»		unzufrieden	
1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

e) der Behördenbetreuung (Genehmigungsverfahren,
Gewerbeflächen, Information und Beratung usw.)

zufrieden		«—»		unzufrieden	
1	2	3	4	5	6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.2 Was müsste sich Ihrer Meinung nach an den **Rahmenbedingungen** (siehe 4.1) in Ostwestfalen-Lippe ändern, damit sich die Wettbewerbsfähigkeit bzw. Ertragslage Ihres Unternehmens/Ihrer Unternehmensgruppe in OWL verbesserte? (bitte in ein paar Stichworten angeben)

Herzlichen Dank für Ihre Mühe und die Beantwortung!
Haben Sie Fragen oder Anregungen zur vorliegenden Untersuchung?
Als persönlicher Ansprechpartner steht Ihnen
Dipl. Volkswirt Oliver Bonkamp jederzeit zur Verfügung
(Tel.: 05251/60-2094; E-Mail: Oliver_Bonkamp@notes.uni-paderborn.de)