

Working Paper No. 2010-01

**Wertschöpfungsketten in der
ostwestfälischen Küchenmöbelindustrie**

**– Hersteller-Zulieferer-Beziehungen
unter Berücksichtigung der
Wirtschafts- und Finanzkrise**

Michael Spiekerkötter

Februar 2010

Universität zu Köln

Wirtschafts- und Sozialgeographisches Institut
Albertus-Magnus-Platz
50923 Köln

Michael Spiekerkötter

ISSN 1434- 3746

Working Paper des Wirtschafts- und Sozialgeographischen Instituts der Universität zu Köln
Herausgegeben von Martina Fuchs

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	I
Verzeichnis der Tabellen	II
Verzeichnis der Abbildungen	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Theoretische Grundlagen	3
2.1 Das Konzept der Global Commodity Chains	3
2.1.1 Input-Output-Beziehungen und territorialer Umfang	4
2.1.2 Governance-Struktur	4
2.1.3 Institutionelle Rahmenbedingungen	6
2.2 Kritische Diskussion des Konzepts und weitere Ansätze	6
3 Methodik und Datengewinnung	12
3.1 Experteninterviews als qualitative Erhebungsmethode	12
3.1.1 Auswahl der Interviewpartner	12
3.1.2 Durchführung, Transkription und Auswertung der Gespräche	13
3.2 Merkmale der befragten Unternehmen	14
4 Wirtschaftsraum Ostwestfalen-Lippe	16
4.1 Wirtschaftsstruktur des deutschen „Möbelbeckens“	16
4.2 Herstellung von Küchen „Made in Germany“	17
4.3 Wertschöpfungskette der Küchenmöbelindustrie	19
5 Empirische Untersuchung der Vernetzungen ostwestfälischer Küchenmöbelhersteller mit ihren Zulieferern	21
5.1 Ruummuster von Zulieferungen	21
5.1.1 Regional vernetzt – Maschinen, Dienstleistungen und Spanplatten	23
5.1.2 Überregional vernetzt – Fronten und Sichtbeschläge	25
5.1.3 Ostwestfalen-Lippe – regionale Standortfaktoren	27
5.2 Beziehungen zwischen den Akteuren	29
5.2.1 Langfristige Beziehungen auf der Basis von Vertrauen	30
5.2.2 Kontrollinstrumente der Küchenmöbelhersteller	32
5.2.3 Kooperationen zwischen den Akteuren	34
5.3 Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise auf die Branche	36
5.3.1 Folgen auf Unternehmensebene	36
5.3.2 Maßnahmen zur Kostenreduzierung und Umsatzsteigerung	39
5.3.3 Veränderungen in den Hersteller-Zulieferer-Beziehungen	42
6 Zusammenfassende Diskussion der empirischen Ergebnisse	43
Literaturverzeichnis	45

Verzeichnis der Tabellen

	Seite
Tabelle 1: Merkmale der befragten Unternehmen.....	15
Tabelle 2: Kriseninduzierte Effekte auf Unternehmensebene.....	37

Verzeichnis der Abbildungen

	Seite
Abbildung 1: Formen von Governance	8
Abbildung 2: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Verarbeitenden Gewerbe	16
Abbildung 3: Herstellung von Küchenmöbeln, geographische Verteilung des Umsatzes zum 31.12.2008.....	17
Abbildung 4: Herstellung von Küchenmöbeln, Umsatzanteile zum 31.12.2008 an der Möbelherstellung insgesamt	17
Abbildung 5: Räumliche Konzentration der Küchenmöbelindustrie.....	18
Abbildung 6: Wertschöpfungskette von Küchenmöbeln	20

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
IHK	Industrie- und Handelskammer
IfM Bonn	Institut für Mittelstandsforschung Bonn
HDH	Hauptverband der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige e.V., Bad Honnef
MOW	Möbelordermesse Westfalica
NRW	Nordrhein-Westfalen
OWL	Ostwestfalen-Lippe
RB	Regierungsbezirk
VdDK	Verband der Deutschen Küchenmöbelindustrie e.V., Herford
VHK	Verband der Holzindustrie- und Kunststoffverarbeitung Westfalen-Lippe e.V., Herford
ZOW	Zulieferermesse Ost-Westfalen

1 Einleitung

„Industrie hat Zukunft“,¹ so der Titel eines aktuellen Positionspapiers der Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld. Das Verarbeitende Gewerbe habe in der Region wie in Deutschland insgesamt eine Renaissance erfahren und maßgeblich zum Wachstum der vergangenen Jahre beigetragen, heißt es dort weiter. Diese Entwicklung zeigt musterhaft, dass Industrien trotz fortschreitender Tertiärisierung weiterhin eine große Bedeutung zukommt² und damit ein interessantes Untersuchungsobjekt darstellen.

Mit der Küchenmöbelindustrie³ wird eine Branche in den Fokus gerückt, die vielfach im Schatten umsatzstärkerer Konkurrenten wie der Automobilindustrie steht. Dennoch zeigt sich bei näherer Betrachtung die Stärke der Branche. So wird annähernd jede dritte in Europa verkaufte Küche in Deutschland produziert, ein Großteil der deutschen Fertigung entfällt wiederum auf Ostwestfalen-Lippe.⁴ „Es gibt keine andere Industrienation weltweit, die so eine schlagkräftige Küchenindustrie hat wie Deutschland.“,⁵ bekundet der Geschäftsführer eines in der Region ansässigen Herstellers. Die Ausstattung von Villen auf künstlich geschaffenen Inseln in Dubai⁶ oder von Wohnungen des Olympischen Dorfes im kanadischen Vancouver⁷ mit ostwestfälischen Küchen sind nur zwei Beispiele weltweiter Exporttätigkeit der dortigen Hersteller.

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit der Wertschöpfungskette von Küchen und stützt sich dabei im Kern auf Gereffis Konzept der Global Commodity Chains.⁸ Dieses wurde ursprünglich für die Untersuchung von Industrien ausgearbeitet und hat bereits bei einer Vielzahl empirischer Studien zu globalen Warenketten von Produkten als Analyserahmen gedient. Erstmals soll es auf die Küchenmöbelindustrie, die sich von den übrigen Teilbranchen der Möbelindustrie in mehreren Punkten unterscheidet, übertragen werden. Kennzeichnend für die Küchenmöbelindustrie sind eine vergleichsweise hohe

¹ Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld 2009, S. 1.

² vgl. in diesem Zusammenhang auch Fuchs 2005, S. 4ff.

³ Die deutsche Küchenmöbelindustrie zählte bis September 2009 14.771 Beschäftigte in 57 Betrieben mit 50 und mehr Mitarbeitern; das abhängige Holzgewerbe hatte 57.657 Beschäftigte. Vgl. Hauptverband der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige 2009, S. 1.

⁴ vgl. ZiMit Zukunftsinitiative Möbelindustrie Nordrhein-Westfalen 2009, S. 1.

⁵ Manager Magazin 2009, S. 172.

⁶ vgl. Neue Westfälische 2006, Wirtschaft.

⁷ vgl. Neue Westfälische 2009b, Sport.

⁸ vgl. Kapitel 2.1.

Automatisierung der Fertigung und die damit einhergehende untergeordnete Bedeutung der Personalkosten.⁹ Auch überdurchschnittlich hohe Export- und fast unbedeutende Importquoten sind charakteristisch. Vor dem Hintergrund zunehmender globaler Vernetzungen wirtschaftlicher Prozesse und einer steigenden internationalen Ausrichtung von Produktion weist die Herstellung von Küchenmöbeln ferner ein ungewöhnliches Standortmuster auf. Die Gewährleistung einer hohen Qualität der Produkte und die Tatsache, dass eine Verringerung der Lohnkosten für die Betriebe nicht im Vordergrund steht, sind Gründe für die ausschließliche Fertigung in Ostwestfalen-Lippe. Es wird zu prüfen sein, inwiefern Gereffis Konzept Aussagen über eine in Deutschland produzierende Branche zulässt.

Um den Charakteristika dieser offensichtlich atypischen Warenkette näher zu kommen, wird der Frage nachgegangen, wie die an der Produktion von Küchen beteiligten Hauptakteure vernetzt sind. Dabei wird mit Küchenmöbelherstellern und ihren direkten Zulieferern ein zentraler Teilabschnitt des Produktionsprozesses fokussiert. Vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen werden nur insoweit betrachtet, als sie für die Verflechtungen zwischen diesen beiden Akteuren relevant sind. Dies gilt somit ebenfalls für die Beziehungen zum Küchenhandel, der in großen Einkaufskooperationen organisiert ist und eine hohe Marktmacht ausübt.¹⁰ Da die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise bei einigen Unternehmen zu Veränderungen ihrer Geschäftspolitik und damit der Wertschöpfungskette führt, wie sie in der Historie der Betriebe unbekannt waren, wurde sie für eine möglichst vollständige Darstellung in die Betrachtung einbezogen. An dieser Stelle sei jedoch bereits angemerkt, dass die Krise nicht Teil der zugrunde gelegten theoretischen Konzepte ist.

Die Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Die theoretischen Grundlagen vermittelt Kapitel 2. Der dritte Abschnitt widmet sich dem Forschungsdesign und damit dem Vorgehen bei der in Ostwestfalen-Lippe durchgeführten empirischen Erhebung. Orientierung bietend wird in Kapitel 4 die Untersuchungsregion vorgestellt. Die themenbezogene Auswertung der Experteninterviews stellt Kapitel 5 vor. Abschließend werden die Ergebnisse der empirischen Erhebung diskutiert und mögliche Schlussfolgerungen daraus gezogen.

⁹ vgl. Voelzkow/Schröder 2006, S. 17.

¹⁰ vgl. Winkelmann 2002, S. 76.

2 Theoretische Grundlagen

Im Folgenden wird das Konzept der Global Commodity Chains mit seinen vier Analysedimensionen dargestellt. Die kritische Reflexion (Kapitel 2.2) hat zu Erweiterungen des Ansatzes geführt, die – wie sich zeigen wird – für die vorliegende Arbeit zum Teil von Interesse sind. Alternative Konzepte zur Analyse von Wertschöpfungsketten, wie der französische Filière-Ansatz,¹¹ versprechen für die erstmalige Annäherung an die Untersuchungsbranche keinen zusätzlichen Erkenntnisgewinn. Der theoretische Teil schließt mit der Formulierung der forschungsleitenden Fragestellungen.

2.1 Das Konzept der Global Commodity Chains

„The capacity to produce and export manufactured goods is being dispersed to an ever expanding network of peripheral and core nations alike.“¹² Gereffi knüpft mit dieser Feststellung an dependenz- und weltstheoretische Ansätze an, identifiziert jedoch gleichzeitig eine veränderte räumliche Organisation transnationaler Produktion. Um diese erklären zu können, entwickelt er einen Analyserahmen aus sektoraler Perspektive. Nicht mehr Länder sind fortan Untersuchungsobjekte, sondern Industrien. Eine Global Commodity Chain besteht dabei aus „sets of interorganizational networks clustered around one commodity or product, linking households, enterprises, and states to one another in the world-economy. These networks are situationally specific, socially constructed, and locally integrated, underscoring the social embeddedness of economic organization.“¹³ Hier zeigt sich, dass ein Gut im Rahmen von globalen Netzwerken produziert wird. Diese sind an der gesamten Warenkette, von der Beschaffung der nötigen Rohstoffe über die Produktion bis zum Vertrieb, beteiligt. Bereits zu einem früheren Zeitpunkt hatte Porter in der Betriebswirtschaftslehre gezeigt, wie ein Unternehmen durch die Verteilung seiner Aktivitäten auf verschiedene Länder Wettbewerbsvorteile erlangen kann.¹⁴ Für die Wirtschaftsgeographie ist der Nutzen dieses Konzepts jedoch begrenzt. Es geht nicht über die Ebene von Unternehmensnetzwerken hinaus und blendet unterschiedliche Machtverhältnisse zwischen den Akteuren ebenso aus wie institutionelle Rahmenbedingungen.¹⁵

¹¹ vgl. Schamp 2000, S. 29ff.

¹² vgl. Gereffi/Korzeniewicz/Korzeniewicz 1994, S. 1.

¹³ vgl. Gereffi/Korzeniewicz/Korzeniewicz 1994, S. 2.

¹⁴ vgl. Porter 1990, S. 75.

¹⁵ vgl. Henderson et al. 2002, S. 439.

Auch die räumliche Einbettung von Wertschöpfungsaktivitäten wird nicht näher betrachtet. Gereffi begegnet diesen Kritikpunkten, indem er mit den Input-Output-Beziehungen, der Territorialität, der Governance-Struktur und dem institutionellen Rahmen vier charakteristische Dimensionen von Global Commodity Chains untersucht.

2.1.1 Input-Output-Beziehungen und territorialer Umfang

Die ersten beiden Analysedimensionen haben deskriptiven Charakter¹⁶ und stellen den Aufbau der globalen Warenkette dar. Die Input-Output-Struktur versteht sich dabei als Abfolge wertschöpfender Schritte. In diesem Prozess sind sowohl tangible Ströme wie Rohstoffe und Halbfertigprodukte als auch intangible wie Dienstleistungen und Wissen miteinander verknüpft.¹⁷ Jede Wertschöpfungskette zeichnet sich dabei durch spezifische technische Produktionsstufen aus.¹⁸ Diese arbeitsteiligen Wertschöpfungsschritte finden in bestimmten Regionen statt, weisen also für eine Branche charakteristische Raummuster auf. Die räumliche Verteilung von Unternehmen, die in die Produktion und Vermarktung eingebunden sind, kann in diesem Zusammenhang konzentriert oder dispers sein.¹⁹ Dieser territoriale Umfang stellt, zusammen mit der Input-Output-Struktur, die Konfiguration der Global Commodity Chain dar, während sich Governance-Struktur (Kapitel 2.1.2) und institutionelle Rahmenbedingungen (Kapitel 2.1.3) auf ihre Koordination beziehen.²⁰

2.1.2 Governance-Struktur

Die Governance-Struktur verdeutlicht Machtverhältnisse, die entlang einer globalen Warenkette existieren.²¹ Sie beantwortet die Frage, welche Unternehmen eine Kontrollfunktion über den Produktionsprozess und die Verteilung des geschaffenen Wertes ausüben. Gereffi unterscheidet zwei idealtypische Formen der Governance von globalen Warenketten: Producer- und Buyer-driven Commodity Chains. Produzentengesteuerte Warenketten finden sich vor allem in kapital- und technologieintensiven Branchen.²² Die Steuerungsfunktion üben hier große produzierende Unternehmen aus, welche sowohl ihre

¹⁶ vgl. Raikes/Jensen/Ponte 2000, S. 3.

¹⁷ vgl. Gereffi 1994, S. 7.

¹⁸ vgl. Schamp 2008, S. 6.

¹⁹ vgl. Gereffi 1994, S. 7.

²⁰ vgl. Schamp 2008, S. 6.

²¹ vgl. Bair 2005, S. 159.

²² vgl. Gereffi 1995, S. 115.

Zulieferer in Bezug auf Preise, Qualität usw. als auch die Absatzkanäle kontrollieren.²³ Die Markteintrittsbarrieren in die Produktion sind relativ hoch, weil erhebliche Investitionen in Technologie notwendig sind.²⁴ Als klassisches Beispiel für producentendominierte Warenketten gilt die Automobilindustrie. In diesem Wirtschaftszweig dominieren transnational agierende Unternehmen sowohl vorgelagerte Wertschöpfungsstufen von System-, Komponenten- und Teilelieferanten als auch nachgelagerte wie den Handel.²⁵

Diese Machtstellung, auch fokale Position genannt, liegt in käuferdominierten Warenketten dagegen beim Handel. Hierzu gehören große Einzelhändler wie Aldi in Deutschland und Markenunternehmen wie Nike in den USA. Deren Unternehmenssitze befinden sich in den Industrieländern, von wo aus sie dezentrale Produktionsnetzwerke koordinieren, die typischerweise in der Dritten Welt lokalisiert sind.²⁶ Dort produzieren Betriebe, die sich in lokalem Besitz befinden, nicht nur Komponenten oder Teile eines Produkts, sondern fertige Güter.²⁷ Hierbei handelt es sich überwiegend um standardisierte Produkte, die an die Auftraggeber im Ausland exportiert werden. Ein bedeutendes Charakteristikum ist, dass diese Käuferunternehmen keine eigene Produktion haben und damit als „manufacturers without factories“ gelten.²⁸ Sie konzentrieren sich auf das Design und den Vertrieb der in Vertragsfertigung hergestellten Markenware. Dieser Steuerungstypus findet sich vorrangig in arbeitsintensiven Konsumgüterindustrien. Hierzu gehören laut Gereffi nicht nur die Produktion von Kleidung, Schuhen, Spielzeug und Haushaltswaren, sondern auch von handgefertigten Gegenständen wie Möbeln.²⁹ An dieser Stelle ist jedoch zu differenzieren, da nicht alle Teilbranchen der Möbelindustrie als arbeitsintensiv bezeichnet werden können. Wie bereits einleitend erwähnt, stellt die Küchenmöbelindustrie ein Gegenbeispiel dar. Sie ist nur in wenigen Teilbereichen arbeitsintensiv³⁰ und stellt bei hoher Automatisierung keine standardisierten, sondern individuelle Produkte her.

²³ vgl. Kulke 2008, S. 135.

²⁴ vgl. Raikes/Jensen/Ponte 2000, S. 6.

²⁵ vgl. Gereffi 1995, S. 115.

²⁶ vgl. Gereffi 1999, S. 41f.

²⁷ Die Markteintrittsbarrieren in die Produktion gelten bei diesem Steuerungstypus als relativ gering. Vgl. Raikes/Jensen/Ponte 2000, S. 6.

²⁸ vgl. Gereffi 2001b, S. 1620.

²⁹ vgl. Gereffi 1995, S. 116.

³⁰ Ein Beispiel für eine arbeitsintensive Tätigkeit ist das Polieren von Lackfronten, das manuell ausgeführt werden muss. Vgl. Kapitel 5.1.

2.1.3 Institutionelle Rahmenbedingungen

Die innerhalb der Kette stattfindende Governance unterscheidet sich von den Einflüssen, die von außen auf die Akteure einwirken. Die Stufen der Wertschöpfungskette sind dabei externen Bedingungen und Politiken ausgesetzt, die die lokale, nationale und internationale Ebene betreffen.³¹ So sind die Unternehmen der ostwestfälisch-lippischen Küchenmöbelindustrie unter anderem von den neuen internationalen Bedingungen der Kreditvergabe im Rahmen von „Basel II“ betroffen.³² Damit verbunden sind Forderungen nach einer verstärkten Offenlegung wirtschaftlicher Verhältnisse durch die Betriebe zur Bonitätsbewertung seitens der Kreditinstitute. Traditionelle Formen der Darlehensvergabe auf Basis von Vertrauen und persönlichen Beziehungen zwischen Vertretern von Industrie und Finanzsektor treten dadurch in den Hintergrund. Die jüngere Forschung setzt sich verstärkt mit dieser Dimension auseinander, nachdem zuvor eine Vielzahl von Studien den Schwerpunkt auf die Governance-Struktur gelegt hat.³³

2.2 Kritische Diskussion des Konzepts und weitere Ansätze

Die unzureichende Berücksichtigung von Institutionen im Rahmen der Forschung zu Global Commodity Chains geht mit der Kritik einher, dass der Ansatz in seinen Ausführungen zu dieser Dimension, verglichen mit der Governance-Struktur, relativ oberflächlich bleibt. Auch die gewählten Begriffe des Konzepts sind Gegenstand der Diskussion. So wird eingewandt, mit *commodity* bezeichne man ein eher standardisiertes Gut, dessen Produkteigenschaften eindeutig definiert seien.³⁴ Spezialprodukte, wie sie in verschiedenen Industrien hergestellt würden, fielen nicht darunter. Außerdem wird zu Bedenken gegeben, der Kettenbegriff impliziere, dass die Herstellung eines Produktes vertikal im Rahmen eines linearen Prozesses erfolge.³⁵ Übersehen werde dabei jedoch die Komplexität von Wertschöpfung, die auch horizontale Elemente wie Dienstleistungen umfasse. Diese Kritik führte unter anderem zum Konzept der Global Production Networks von Henderson et al. Die Autoren distanzieren sich vom Gedanken einer Kette und bevorzugen den Netzwerkbegriff zur Abbildung der empirischen Realität dynamischer

³¹ vgl. Gereffi 1995, S. 113.

³² vgl. Voelzkow/Schröder 2006, S. 27ff.

³³ vgl. Henderson et al. 2002, S. 440.

³⁴ vgl. Humphrey/Schmitz 2000, S. 10.

³⁵ vgl. Stamm 2004, S. 10.

Wertschöpfungskonfigurationen.³⁶ Kritisiert wird auch ein Mangel an Historizität in der Forschung zu Global Commodity Chains.³⁷ Die Beachtung der geschichtlichen Dimension sei wichtig, weil sie Pfadabhängigkeiten ausbilde, die die gegenwärtige Struktur von Wertschöpfungsketten beeinflusse. Der commodities betreffende Diskurs vernachlässigt ihrer Ansicht nach zudem die sozialen Prozesse, die an der Herstellung von Gütern beteiligt sind. Diese werden durch den embeddedness-Ansatz, nach dem die ökonomischen Aktivitäten eines Unternehmens von seinem soziokulturellen Umfeld beeinflusst werden, der Analyse zugänglich gemacht.³⁸ In diesem Zusammenhang wird auch die Unterscheidung von produzenten- und käufergesteuerten Warenketten und damit die Suche nach den mächtigsten Akteuren aufgegeben. In Global Production Networks sind es nicht mehr ausschließlich Fokalunternehmen, die Einfluss auf die übrigen Akteure der Wertschöpfungskette haben. Im Gegenteil, die Strategien von Firmen unterliegen selbst der Beeinflussung von Institutionen wie Regierungen oder Arbeitgeberverbänden.³⁹ Um diese verschiedenen Einflüsse zu erfassen, wird der Machtbegriff konzeptionell weiterentwickelt. Jedoch steht auch für Vertreter des Ansatzes der Global Production Networks weiterhin der Wertschöpfungsprozess selbst im Vordergrund. Wesentliche Teile des Konzepts der globalen Warenketten, vor allem die Notwendigkeit des Verständnisses von Input-Output-Struktur und Territorialität, werden dabei anerkannt.⁴⁰

Gereffi selbst entwickelte sein Konzept hinsichtlich der Governance-Dimension weiter. Eine seiner ersten Studien, die die Dichotomie von produzenten- und käufergesteuerten Wertschöpfungsketten zumindest in Frage stellt, beschäftigt sich mit dem Einfluss neuer Informationstechnologien wie dem Internet.⁴¹ Ein späterer Beitrag von Gereffi/ Humphrey/Sturgeon gibt die Bezeichnung commodity auf und spricht sich für den Begriff Global Value Chains aus.⁴² Die Autoren räumen ein: „Clearly, history, institutions, geographic and social contexts, the evolving rules of the game, and path dependence matter; and many factors will influence how firms ... are linked in the global economy.“⁴³

³⁶ vgl. Henderson et al. 2002, S. 444f.

³⁷ vgl. Henderson et al. 2002, S. 441.

³⁸ vgl. Coe et al. 2004, S. 471.

³⁹ vgl. Henderson et al. 2002, S. 447.

⁴⁰ vgl. Henderson et al. 2002, S. 446.

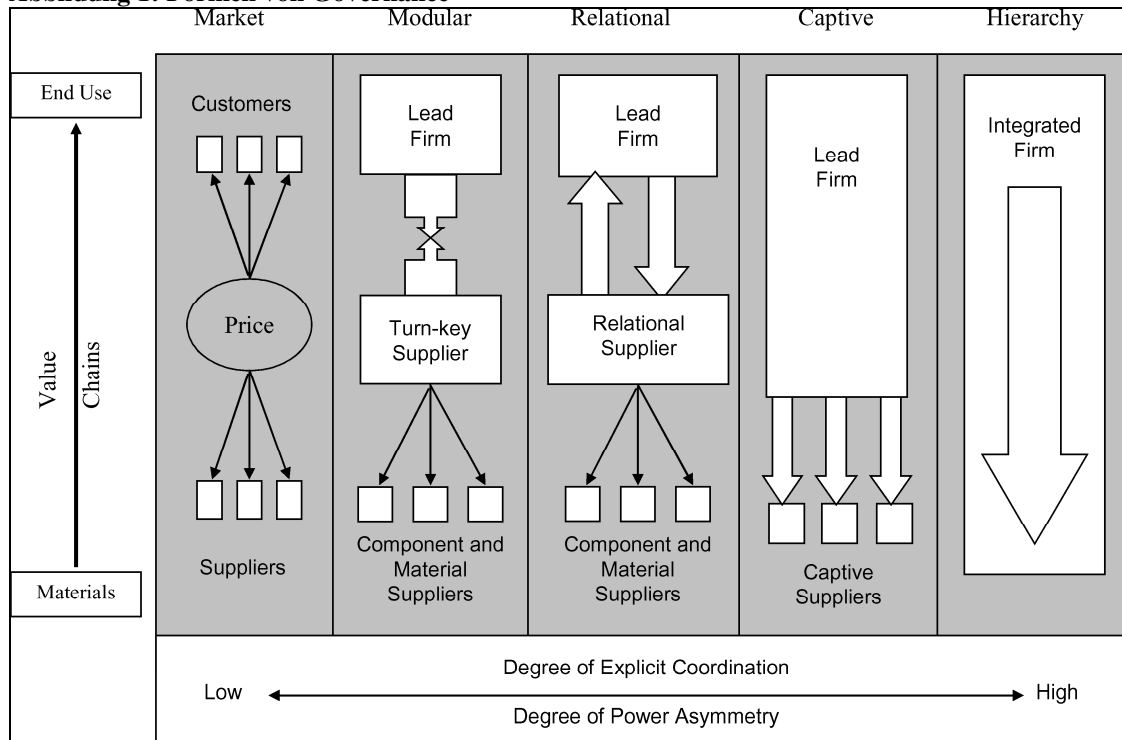
⁴¹ vgl. Gereffi 2001a, S. 30.

⁴² vgl. Gereffi/Humphrey/Sturgeon 2005, S. 78.

⁴³ vgl. Gereffi/Humphrey/Sturgeon 2005, S. 82.

Sie favorisieren jedoch einen vereinfachten Analyserahmen, der Schlüsselvariablen von Governance identifiziert und auf diese Weise auch für politische Entscheidungsträger nützlich sein kann. Dieser beinhaltet eine Typologie von fünf Governance-Strukturen, die in Abbildung 1 dargestellt sind. Jede dieser Strukturen steht für eine bestimmte Beziehungskonstellation, die einen Lieferanten in globalen Industrien mit seiner Lead Firm, vorwiegend einem transnationalen Unternehmen, verbindet.⁴⁴ Drei Faktoren – die Komplexität der Transaktion, die Kodifizierbarkeit von Informationen und das Kompetenzniveau des Zulieferers – entscheiden darüber, welche Koordinationsform sich zwischen den Akteuren durchsetzt. Der Komplexitätsgrad ist in diesem Zusammenhang umso höher, je genauer die Produkt- und Prozessspezifikationen sind, die die Lead Firm ihren Zulieferern für die Herstellung von Gütern machen muss.⁴⁵ Von der Kodifizierbarkeit hängt ab, inwieweit diese Übertragung von Wissen möglich ist und wie hoch die damit verbundenen Transaktionskosten sind. Ist das Kompetenzniveau des Zulieferers dabei hoch, kann die Lead Firm eigene Lernkosten einsparen.

Abbildung 1: Formen von Governance



Quelle: Gereffi/Humphrey/Sturgeon 2005, S. 89.

⁴⁴ vgl. Bair 2005, S. 163. Während das Konzept der Global Commodity Chains von Fokalunternehmen spricht, ist hier von Lead Firms die Rede.

⁴⁵ vgl. Stamm 2004, S. 26.

Als Eckpunkte der Governance-Typologie gelten der anonyme Austausch über den Markt und hierarchische Beziehungen, wie sie in integrierten Unternehmen auftreten. Diese beiden Extreme spiegeln auch den geringsten bzw. höchsten Grad an Machtasymmetrie wider, der zwischen den Akteuren bestehen kann. Innerhalb dieser Grenzen lassen sich mit der modularen, relationalen und „gefangenen“⁴⁶ Wertschöpfungskette drei verschiedene Formen netzwerkartiger Koordination identifizieren.

In einer modularen Wertschöpfungskette haben Zulieferunternehmen die volle Verantwortung für die eingesetzten Prozesstechnologien. Sie stellen Vorprodukte nach den Spezifikationen der Lead Firm her, die die Module später zusammenfügt.⁴⁷ Die Möglichkeiten der Kodifizierung sind dabei relativ hoch und der Koordinationsgrad eher gering. Relationale Wertschöpfungsketten sind durch komplexe Interaktionen zwischen den Akteuren, die zu wechselseitigen Abhängigkeiten führen, geprägt.⁴⁸ Da Produktspezifikationen kaum zu kodifizieren sind, kommt es in der Regel zum Austausch von implizitem Wissen⁴⁹ zwischen Lieferant und Lead Firm. Gegenseitiges Vertrauen, räumliche Nähe oder auch familiäre Bindungen ermöglichen dies. Häufig wird dadurch auf den Abschluss von Verträgen oder die Androhung von Rechtsmitteln verzichtet.⁵⁰ Dem dritten Typus, der „gefangenen“ Wertschöpfungskette, lassen sich die von Gereffi ursprünglich identifizierten, käuferdominierten Warenketten zuordnen. In diesen kontrollieren große Käuferunternehmen kleine Zulieferer, die nur geringe Kompetenzen besitzen.⁵¹ Sowohl Produktkomplexität als auch Kodifizierungsmöglichkeiten sind hoch, was dazu führt, dass Zulieferer detaillierte Instruktionen für die Fertigung erhalten. Der hohe Grad an Koordination seitens der Lead Firm hält die Zulieferer in einer lock-in Situation gefangen. Diese haben kaum die Chance, das Abhängigkeitsverhältnis zu überwinden.

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass sowohl diese Typologie von Governance-Formen als auch die Global Production Networks unmittelbar an das Konzept der Global Commodity Chains anknüpfen. Sie können damit als

⁴⁶ Im Originaltext wird von *Captive Value Chains* gesprochen. Vgl. Gereffi/Humphrey/Sturgeon 2005, S. 84ff.

⁴⁷ vgl. Gereffi/Humphrey/Sturgeon 2005, S. 84ff.

⁴⁸ vgl. Gereffi/Humphrey/Sturgeon 2005, S. 84ff.

⁴⁹ Auch *tacit knowledge* genannt. Es ist „nicht dokumentiert, sondern nur ‚in den Köpfen‘ der Akteure vorhanden (...). Dieses ... Wissen lässt sich ... durch interpersonellen Austausch übertragen.“ Schätzl 2003, S. 229.

⁵⁰ vgl. Schamp 2008, S. 8.

⁵¹ vgl. Gereffi/Humphrey/Sturgeon 2005, S. 84ff.

Erweiterungen aufgefasst werden. Terminologisch werden sie allerdings, wie weitere Ansätze, die seit Anfang der 2000er Jahre entstanden sind, unter der Forschungsrichtung „Global Value Chains“ subsumiert.⁵² Inzwischen ist weitgehend anerkannt, dass sie damit – nach weltsystemtheoretischen Überlegungen und den auf Global Commodity Chains bezogenen Fallstudien – einer dritten Generation wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit Wertschöpfungsketten angehören. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich eine Vielzahl von Ansätzen mit der Fragestellung beschäftigt, wie die an der Herstellung eines Gutes beteiligten Akteure sowohl funktional – über bestimmte Austauschbeziehungen – als auch räumlich miteinander vernetzt sind. Die Konzepte erlauben in diesem Zusammenhang eine über die regionale Maßstabsebene hinausgehende Betrachtung arbeitsteiliger Produktionsstrukturen. Deutlich wird, dass zwischen den an der Wertschöpfungskette beteiligten Betrieben bestimmte Koordinationsmechanismen wirken. Diese werden von fokalen Unternehmen bzw. Lead Firms im Sinne ihrer jeweiligen Strategie beeinflusst. Die verschiedenen Wertschöpfungsstufen werden jedoch auch von den institutionellen Rahmenbedingungen geprägt, zum Beispiel dem externen Einfluss des Staates. Diese Dimension wird vor allem von den Ansätzen zu Global Value Chains konzeptionell aufgearbeitet.

Die vorliegende Arbeit nähert sich der Küchenmöbelindustrie erstmals vor dem Hintergrund der Wertschöpfungskettenanalyse und hat damit explorativen Charakter. Aus diesem Grund soll ein Beitrag zur Untersuchung konstitutiver Elemente der Warenkette geleistet werden. Das Erkenntnisinteresse besteht in der Darstellung ihrer Konfiguration und Koordination insbesondere an der Schnittstelle zwischen Küchenmöbelherstellern und ihren Zulieferern. Für eine empirische Erhebung dieser Art ist das Konzept der globalen Warenketten nach Gereffi geeignet.⁵³ Wie bereits dargestellt, betrachtet es die Vernetzungen von Akteuren, die am Wertschöpfungsprozess eines Gutes beteiligt sind und beschränkt sich dabei nicht auf die intraregionale Ebene. Auch Vernetzungen, die im nationalen und globalen Maßstab verlaufen, werden in die Überlegungen einbezogen. Zwar findet die Produktion der Küchen ausschließlich in Ostwestfalen-Lippe statt, es ist jedoch anzunehmen, dass Zulieferprodukte zum Teil auch überregional eingekauft werden. Darüber hinaus berücksichtigt das Konzept der Global Commodity Chains neben materiellen Flüssen, zum Beispiel dem Kauf von Vorprodukten eines Zulieferers, auch immaterielle Vernetzungen. Diese

⁵² vgl. Bair 2005, S. 163.

⁵³ vgl. Kapitel 2.1.

bestehen, wenn Betriebe über den reinen Bezug von Gütern hinaus zusammenarbeiten. Exemplarisch genannt seien Kooperationen im Bereich der Schulung von Mitarbeitern oder die Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Produkte. Notwendig ist hierbei der beiderseitige Transfer von Wissen und Informationen. Es ist zu erwarten, dass Zulieferer und Abnehmer der Küchenmöbelbranche auch über intangible Ströme verbunden sind. Zum Beispiel erfordert die Einbindung zugekaufter Komponenten in den Produktionsprozess der Küchenmöbelhersteller⁵⁴ einen hohen Grad an Abstimmung zwischen den Akteuren. In diesem Zusammenhang ist die Erweiterung des Ansatzes im Rahmen der Forschung zu Global Value Chains hilfreich und wird deshalb in die Überlegungen einbezogen.⁵⁵ Hierdurch wird eine wesentlich differenziertere Betrachtung von Beziehungsarten zwischen Akteuren ermöglicht, die nicht mehr nur durch Macht charakterisiert werden. Ebenso kann zum Beispiel Vertrauen eine Beziehung prägen. Dieser theoretisch-konzeptionelle Rahmen dient der Analyse der Zulieferbeziehungen ostwestfälischer Küchenmöbelhersteller, welche anhand folgender forschungsleitender Fragestellungen einer empirischen Untersuchung unterzogen werden:

- Welche Zulieferungen der Küchenmöbelhersteller werden aus Ostwestfalen-Lippe selbst, welche aus anderen Regionen Deutschlands und welche aus dem Ausland bezogen?
- Welche Koordinationsmechanismen und immateriellen Verflechtungen prägen die Beziehungen zwischen Herstellern und ihren Zulieferern?
- Welche kriseninduzierten Umstrukturierungen nehmen die Hersteller vor und inwiefern betreffen diese die Beziehungen zu ihren Zulieferern?

Wie bereits einleitend angemerkt, ist die aktuelle Weltwirtschaftskrise nicht Teil des gewählten Analyserahmens. Die durch die Immobilienkrise in den USA ausgelösten Verwerfungen im Wirtschafts- und Finanzbereich sind von der wirtschaftswissenschaftlichen Disziplin theoretisch-konzeptionell noch nicht erfasst worden. Weder wurde die Krise in ihrem vollen Ausmaß prognostiziert, noch ist die Suche nach Instrumentarien zu ihrer Erklärung und Beseitigung abgeschlossen. Neoliberale Paradigmen wie die Selbstregulierung der Märkte sind durch die derzeitigen globalen Entwicklungen in Frage gestellt.⁵⁶ Die Forschung steht damit vor neuen Herausforderungen.

⁵⁴ vgl. Winkelmann 2002, S. 78.

⁵⁵ vgl. Abbildung 1.

⁵⁶ vgl. Engelhard/Mönter/Otto 2009, S. 6.

3 Methodik und Datengewinnung

3.1 Experteninterviews als qualitative Erhebungsmethode

Die empirische Erhebung stützt sich auf ein qualitatives Forschungsdesign, das das Ziel verfolgt, ein „... möglichst detailliertes und vollständiges Bild der zu erschließenden Wirklichkeitsausschnitte zu liefern.“⁵⁷ Wichtig ist, gerade bei explorativen Studien wie der vorliegenden, dass die Gesprächspartner auf die Fragestellungen „... frei antworten können, ohne vorgegebene Antwortalternativen.“⁵⁸ Qualitative Leitfadeninterviews, die für die Befragung zum Einsatz kamen, gewährleisteten dies. Zudem besteht das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Studie darin zu ermitteln, *wie* die Akteure der Wertschöpfungskette miteinander vernetzt sind und welche Mechanismen zwischen ihnen wirken. Fragen dieser Art lassen sich mit quantitativen Ansätzen, die primär Kausalzusammenhänge aufzeigen, nicht beantworten.⁵⁹ Zudem vermögen sie es nicht, Ursache und Wirkung der gefundenen Faktoren klar voneinander zu trennen. Eine Datenerhebung mittels standardisierter Fragebögen kam folglich nicht in Frage.

3.1.1 Auswahl der Interviewpartner

Um einen möglichst detaillierten Einblick zu erhalten, sollte die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Der Auswahl geeigneter Ansprechpartner kommt dabei besondere Bedeutung zu, da sie in hohem Maße „... über die Art und die Qualität der Informationen, die man erhält, [entscheidet]“.⁶⁰ Zu beachten ist darüber hinaus, dass die Bereitschaft der Interviewpartner, Auskunft zu geben sowie ihre zeitliche Verfügbarkeit maßgeblich für das Zustandekommen eines Gesprächstermins sind.⁶¹ Um diese Aspekte von fachkundiger Seite beurteilen zu lassen, erfolgte die erste Annäherung an die Untersuchungsbranche über den Verband der Deutschen Küchenmöbelindustrie mit Sitz in Herford. Dieser fungierte als hilfreicher Multiplikator für die Vermittlung von Experten. Darüber hinaus konnten in den ersten Gesprächen im Schneeballverfahren,⁶²

⁵⁷ Kardorff 1995, S. 4.

⁵⁸ Mayring 2002, S. 68.

⁵⁹ vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 26.

⁶⁰ Gläser/Laudel 2009, S. 117.

⁶¹ vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 117.

⁶² vgl. Meuser/Nagel 2005, S. 268f.

also durch Empfehlungen der Interviewpartner, weitere Experten gewonnen werden. Die ausgewählten Ansprechpartner verfügen über eine teils jahrzehntelange Erfahrung in der Küchenmöbelbranche und sind ausnahmslos in führenden Positionen der Unternehmen tätig. Unter ihnen befinden sich Leiter des Einkaufs von Küchenherstellern und des Verkaufs von Zulieferern. Mit Repräsentanten von Unternehmen wurden insgesamt neun Interviews durchgeführt. Drei weitere Gespräche mit externen Experten ermöglichten die Überprüfung der von den Managern getätigten Aussagen und dienten darüber hinaus der Berücksichtigung übergreifender Sichtweisen auf das Forschungsthema.

3.1.2 Durchführung, Transkription und Auswertung der Gespräche

Die leitfadengestützten Experteninterviews wurden im Rahmen eines Empirieaufenthalts in der Region Ostwestfalen-Lippe face-to-face durchgeführt. Sämtliche Gesprächspartner wurden dabei an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz aufgesucht. Die Interviews dauerten im Durchschnitt über alle Gruppen ungefähr eine Stunde, wurden digital aufgezeichnet und anschließend wörtlich transkribiert.⁶³ Vor diesem Hintergrund bieten die zwölf erstellten Transkripte die Basis für eine interpretative Auswertung.

Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse ist zunächst das in die Auswertung einzubeziehende Material festzulegen.⁶⁴ In diesem Zusammenhang wurden sämtliche Gesprächstranskripte auf ihre Beiträge zu den Problemstellungen überprüft. Inhaltlich bedeutsame Interviewabschnitte wurden anschließend extrahiert und größeren Themenkomplexen zugeordnet, um diese separat einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse unterziehen zu können. Die systematische Reduktion des komplexen Materials erfolgt dabei in zwei Schritten.⁶⁵ Erstens werden relevante Aussagen selektiert und solche gleichen Inhalts sowie geringerer Bedeutung gestrichen. Der zweite Schritt bündelt inhaltlich eng zusammenhängende Aussagen und fasst sie zusammen. Durch diese Generalisierung abstrahiert die qualitative Inhaltsanalyse vom Ursprungstext und wertet die gewonnenen Informationen getrennt von diesem weiter aus.⁶⁶

⁶³ vgl. Mayring 2002, S. 89ff.

⁶⁴ vgl. Flick 2004, S. 279.

⁶⁵ vgl. Flick 2004, S. 280.

⁶⁶ vgl. Gläser/Laudel 2009, S. 46. Ein Bezug zum Text bleibt jedoch über die Quellenangabe erhalten.

Um das durch Reduktion generierte verdichtete Textmaterial der verschiedenen Interviews vergleichen und auswerten zu können, wurde ein Kategoriensystem⁶⁷ erarbeitet. Dieses wurde vor dem Hintergrund der interessierenden Fragestellungen induktiv aus dem Material abgeleitet. Zur eindeutigen inhaltlichen Abgrenzung wurden jeder Kategorie eine Überschrift und – sofern möglich – eine typische Aussage als Ankerbeispiel zugeordnet.⁶⁸

In Verbindung mit der Berücksichtigung verschiedener Sichtweisen auf das Forschungsthema wurden zur weiteren Realisierung der Daten-Triangulation⁶⁹ zusätzliche Quellen in die Auswertung einbezogen. Hierbei handelt es sich um themenbezogene Beiträge der Lokalpresse sowie um in der Empiriephase von den Gesprächspartnern erhaltene Materialien wie Imagebroschüren, Geschäftsberichte und Statistiken. Hinzu kamen Informationen des Verbandes der Deutschen Küchenmöbelindustrie sowie des Landesbetriebes Information und Technik Nordrhein-Westfalen.

3.2 Merkmale der befragten Unternehmen

Im Folgenden werden wesentliche Charakteristika der interviewten Firmen vorgestellt (vgl. Tabelle 1). Die befragten Unternehmen bilden, was die Größe betrifft, in etwa ihre Branchenstruktur ab: fünf Betriebe gelten als mittlere, vier als Großunternehmen.⁷⁰ Kleine Unternehmen wurden nicht befragt, da sie für die vorliegende Arbeit keine Bedeutung haben. In der Regel handelt es sich bei solchen Betrieben um Tischlereien, die Mitglied der Handwerkskammer sind und damit nicht zur Industrie gerechnet werden.

Die befragten *Zulieferer* decken eine große Bandbreite wichtiger Produkte ab.⁷¹ Die Hersteller von Arbeitsplatten, Fronten und Korpusteilen beziehen Spanplatten als Rohprodukt von der Holzwerkstoffindustrie und verarbeiten diese zu Komponenten weiter. Die interviewten Lieferanten produzieren ebenso wie die Küchenmöbelhersteller in Ostwestfalen-Lippe, haben jedoch in zwei Fällen zudem Werke im Ausland, in denen sie für den jeweiligen Markt

⁶⁷ Beispiele gebildeter Kategorien: Vertriebskanäle der Unternehmen, Raummuster der Zulieferung von Maschinen, Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Produkte, kriseninduzierte Maßnahmen zur Kostensenkung.

⁶⁸ vgl. Mayring 2002, S. 118.

⁶⁹ vgl. Denzin 1989, S. 237ff., zit. in Flick 2004, S. 330.

⁷⁰ Die Größeneinteilung richtet sich nach dem IfM Bonn. Demnach haben mittlere Unternehmen 10 bis 499 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von 1 bis unter 50 Mio. EUR. Kleine Unternehmen liegen bei beiden Werten darunter, große Unternehmen darüber. Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn 2002, S. 1.

⁷¹ Hersteller von Spezialitäten, wie zum Beispiel Rollladenschränken, konnten aufgrund des begrenzten Umfangs der Studie nicht befragt werden.

vor Ort fertigen.⁷² Drei von vier Betrieben diversifizieren ihre Kundenstruktur durch die Bedienung weiterer Teilbranchen wie Herstellern von Bad-, Büro-, Wohn- und Schlafzimmernmöbeln.

Tabelle 1: Merkmale der befragten Unternehmen

Unternehmen	Unternehmensgröße	Produkte	Exportmärkte	Vertriebskanäle
Hersteller A	mittel	Einbauküchen	Westeuropa, Nordamerika, Asien	Küchenfachhandel
Hersteller B	mittel			
Hersteller C	groß		Westeuropa, Asien	Küchenfachhandel, Einrichtungshäuser
Hersteller D	groß			
Hersteller E	mittel			
Zulieferer A	mittel	Arbeitsplatten	Belgien	Küchenindustrie
Zulieferer B	mittel	Arbeitsplatten, Fronten	--	Möbelindustrie
Zulieferer C	groß	Korpuseiten und -böden	Europa, Asien	
Zulieferer D	groß	Beschläge	weltweit	Möbelindustrie, Küchenfachhandel

Quelle: Eigene Darstellung nach Interviews 1-9.

⁷² Interviews 6-9.

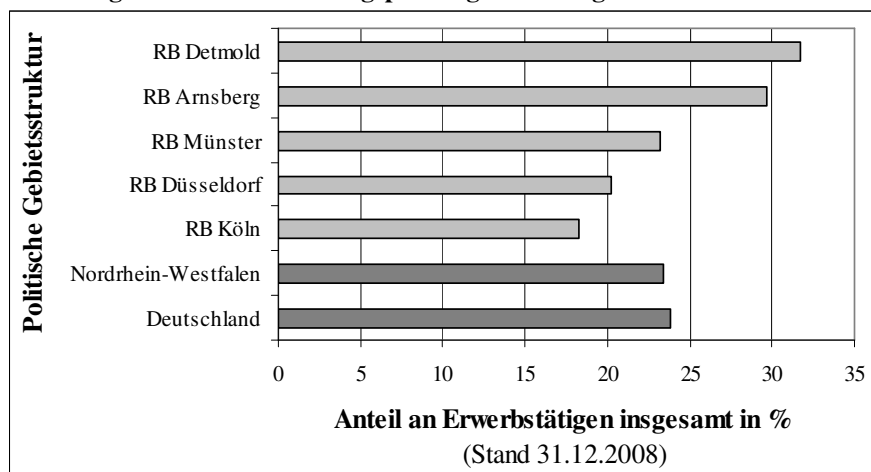
4 Wirtschaftsraum Ostwestfalen-Lippe

Ostwestfalen-Lippe hat 2,05 Millionen Einwohner⁷³ und liegt im Nordosten von Nordrhein-Westfalen. Die Region umfasst knapp ein Fünftel der Fläche ihres Bundeslandes und wird verwaltungstechnisch durch den Regierungsbezirk Detmold abgebildet.⁷⁴ Dieser gliedert sich in die sechs Kreise Herford, Gütersloh, Paderborn, Minden-Lübbecke, Höxter und Lippe sowie die kreisfreie Stadt Bielefeld.

4.1 Wirtschaftsstruktur des deutschen „Möbelbeckens“⁷⁵

Wichtige Säulen der regionalen Wirtschaft sind das Ernährungsgewerbe, die Gesundheitswirtschaft, der Maschinenbau, die Metallverarbeitungs- und Elektroindustrie sowie die Möbelproduktion.⁷⁶ Abbildung 2 veranschaulicht, dass der Regierungsbezirk Detmold einen mit 31,69 % relativ hohen Anteil sozialversicherungspflichtig Beschäftigter im Verarbeitenden Gewerbe aufweist. Damit liegt Ostwestfalen-Lippe deutlich über dem Durchschnitt aller Regierungsbezirke Nordrhein-Westfalens und Deutschlands insgesamt. In der „klassischen Mittelstandsregion“⁷⁷ existiert auch eine Reihe von Großunternehmen, zum Beispiel die Oetker-Gruppe mit Sitz in Bielefeld.

Abbildung 2: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Verarbeitenden Gewerbe



Quelle: Eigene Berechnung nach Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen 2009, S. 1.

⁷³ vgl. Bezirksregierung Detmold 2009, S. 2.

⁷⁴ vgl. OWL Marketing 2008, S. 2.

⁷⁵ Heiden 1993, S. 165.

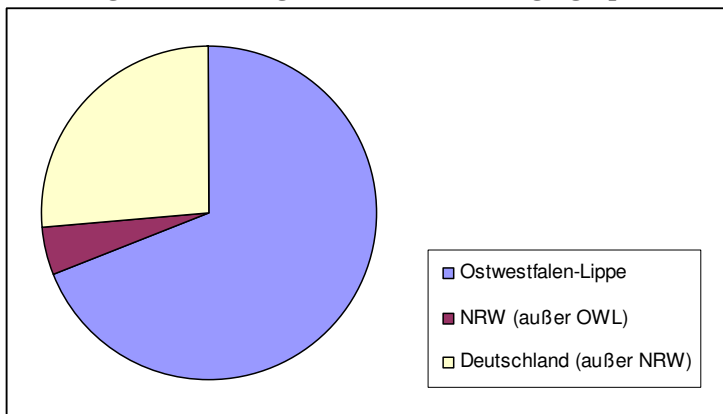
⁷⁶ vgl. OWL Marketing 2008, S. 1.

⁷⁷ Abelschauser/Fiedler 2000, S. 20.

4.2 Herstellung von Küchen „Made in Germany“

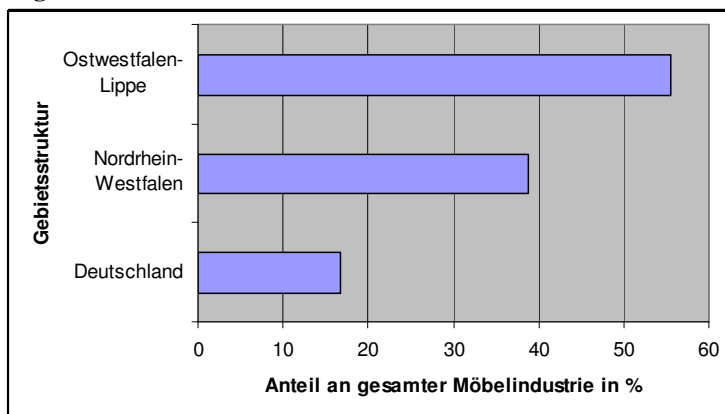
Die deutsche Küchenmöbelindustrie erzielte im Jahr 2008 einen Umsatz von 4,13 Milliarden Euro. Mit 68,83% entfiel der deutlich überwiegende Anteil auf Hersteller aus Ostwestfalen-Lippe (vgl. Abbildung 3).⁷⁸ Die ostwestfälische Küchenmöbelindustrie zählte bei einer durchschnittlichen Exportquote von 37,01% 34 Betriebe mit insgesamt 8.653 Beschäftigten.⁷⁹

Abbildung 3: Herstellung von Küchenmöbeln, geographische Verteilung des Umsatzes zum 31.12.2008



Quelle: Eigene Berechnung nach Verband der Deutschen Küchenmöbelindustrie 2009, S. 1.

Abbildung 4: Herstellung von Küchenmöbeln, Umsatzanteile zum 31.12.2008 an der Möbelherstellung insgesamt



Quelle: Eigene Berechnung nach Verband der Deutschen Küchenmöbelindustrie 2009, S. 1.

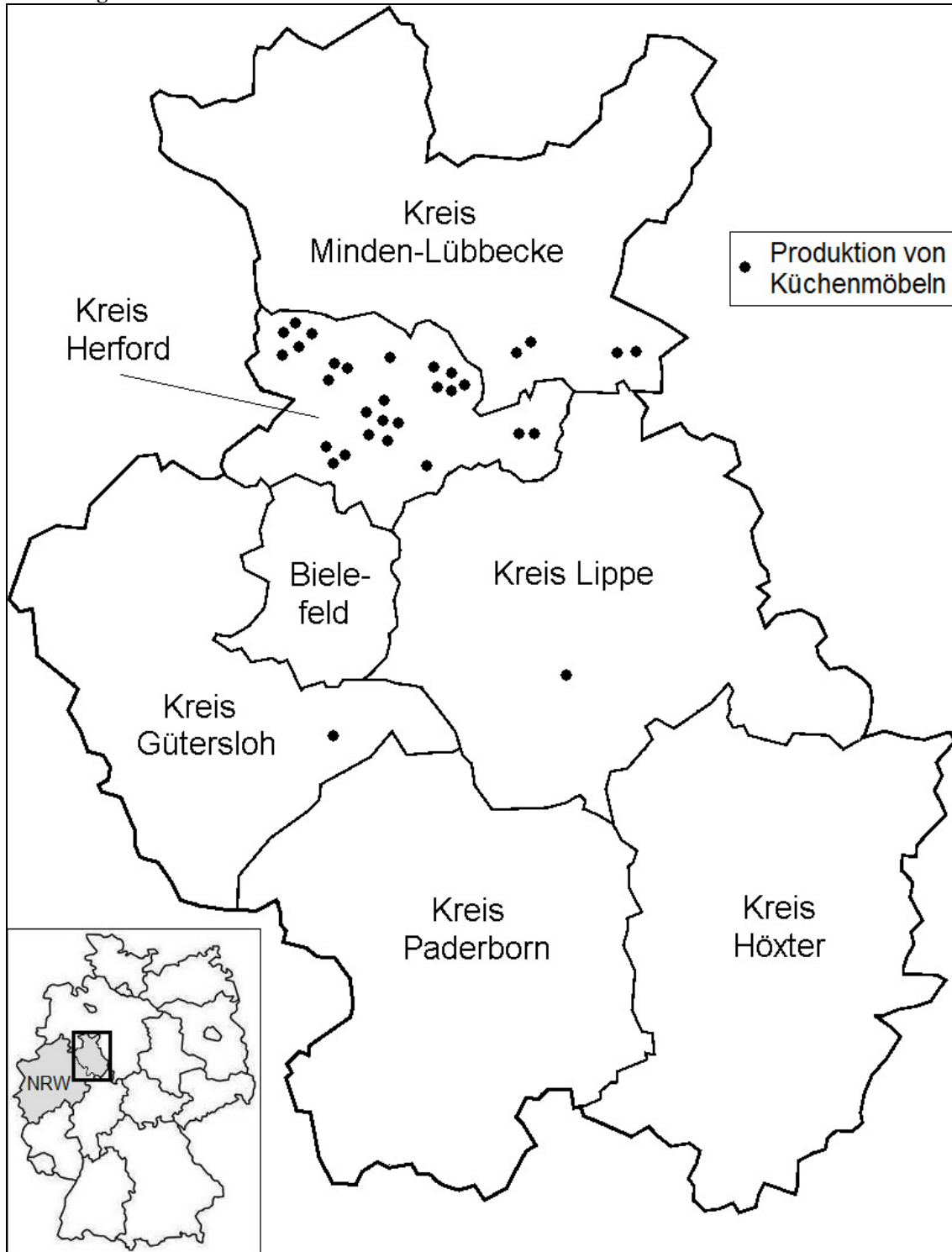
Abbildung 4 illustriert, dass die Herstellung von Küchen für Ostwestfalen-Lippe die mit Abstand wichtigste Teilbranche der Möbelindustrie darstellt. Mit 55,63% ist sie in der Region stark überrepräsentiert, was vor allem im

⁷⁸ vgl. Verband der Deutschen Küchenmöbelindustrie 2009, S. 1. Berücksichtigung finden hier nur Betriebe mit 20 oder mehr Beschäftigten.

⁷⁹ vgl. Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld 2008, S. 1. Berücksichtigung finden hier nur Betriebe mit 20 oder mehr Beschäftigten.

Vergleich zu Nordrhein-Westfalen (38,80%) und Deutschland insgesamt (16,65%) ersichtlich wird. Neben Küchen werden in der Region Polster-, Büro-, Objekt-, Bad-, Wohn-, Ess-, Schlaf- und Kleinmöbel hergestellt.⁸⁰

Abbildung 5: Räumliche Konzentration der Küchenmöbelindustrie



Quelle: Eigene Darstellung.

⁸⁰ vgl. Bonkamp 2005, S. 63.

Wie Abbildung 5 zeigt, ist die Branche in Ostwestfalen-Lippe ungleichmäßig vertreten. So weist der Landkreis Herford die weitaus größte Konzentration von Produktionsstandorten auf. In der kreisangehörigen Stadt Löhne, die mit dem Slogan „Die Weltstadt der Küchen“⁸¹ für sich wirbt, haben allein fünf Hersteller ihren Sitz. Diese Verteilung lässt jedoch keine Aussagen darüber zu, welche Anteile die einzelnen Landkreise zur gesamten Wertschöpfung der Küchenmöbelindustrie in der Region Ostwestfalen-Lippe beisteuern.⁸² Beispielsweise ist der einzige im Kreis Gütersloh ansässige Hersteller mit einer jährlichen Produktion von 445.000 Küchen zugleich der umsatzstärkste in Deutschland.⁸³ Ebenso wenig wird mit dieser Darstellung etwas über die räumliche Verteilung der Zulieferer ausgesagt, die sich nicht mit derjenigen der Industrie deckt. Wie sich in den Experteninterviews herausstellte, hat zum Beispiel der Kreis Lippe für Zulieferungen eine weitaus größere Bedeutung als für die Produktion von Küchenmöbeln.⁸⁴ Aufgrund seiner großen Waldbestände befindet sich hier ein bedeutender Standort der Holzwerkstoffindustrie. Festzuhalten ist, dass es weder in Deutschland noch in Europa eine Region mit einer ähnlich hohen Konzentration von Küchenmöbelherstellern gibt wie in Ostwestfalen-Lippe.

4.3 Wertschöpfungskette der Küchenmöbelindustrie

Mit Herstellern, Zulieferern und dem Maschinenbau sind verschiedene am Wertschöpfungsprozess beteiligte Akteure in der Region angesiedelt. Orientierung bietend greift dieses Unterkapitel skizzenhaft die Wertschöpfungskette in ihrer gesamten Länge auf. Es soll helfen, den Abschnitt des Produktionsprozesses, auf den sich die empirische Erhebung bezieht, in den Gesamtzusammenhang einzuordnen. In Abbildung 6 sind die Hauptakteure der Wertschöpfungskette durch Pfeile gekennzeichnet. Beteiligte Institutionen, Dienstleistungsunternehmen und Zulieferer von Zwischenprodukten sind an den Punkten vermerkt, an denen sie in den Wertschöpfungsprozess eingreifen. Diese lassen sich zum Teil nicht einer bestimmten Wertschöpfungsstufe zuordnen, sondern haben übergreifende Bedeutung. Ein Beispiel dafür ist der Maschinenbau, dessen Anlagen bei verschiedenen Akteuren gleichermaßen zum Einsatz kommen.

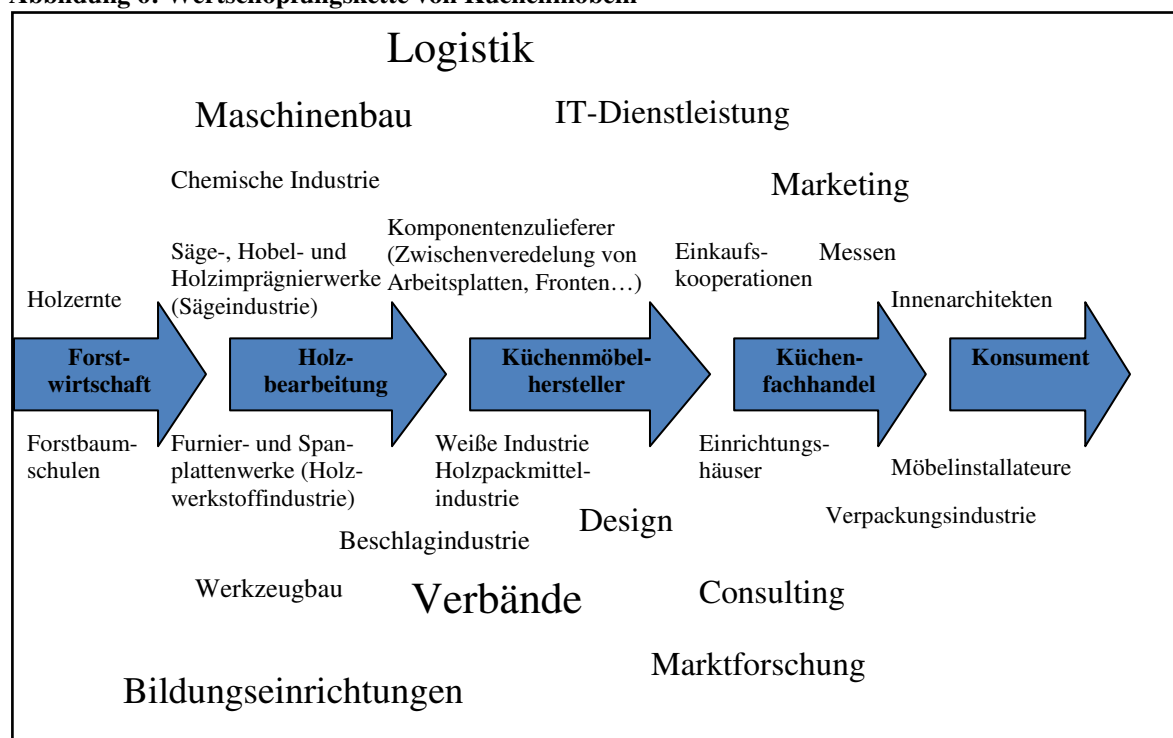
⁸¹ vgl. Stadt Löhne 2009, S. 1.

⁸² Hierüber lagen bis zum Zeitpunkt der Fertigstellung der vorliegenden Arbeit keine verlässlichen Zahlen vor. Von einer Schätzung wurde aufgrund der schlechten Datenlage abgesehen.

⁸³ vgl. Westfalen-Blatt 2009, Wirtschaft.

⁸⁴ Interview 4.

Abbildung 6: Wertschöpfungskette von Küchenmöbeln



Quelle: Eigene Darstellung nach Fernández Sánchez/Rehfeld 2003, S. 48.

Holz ist der wichtigste Rohstoff für die Herstellung von Küchenmöbeln und wird von der Forstwirtschaft geerntet.⁸⁵ Abnehmer dieses Rohholzes ist die Holz bearbeitende Industrie. Zu dieser so genannten ersten Holzabsatzstufe gehört neben der Sägeindustrie die Holzwerkstoffindustrie, deren bedeutendstes Zulieferprodukt die Spanplatte ist. Am Übergang von der ersten zur zweiten Holzabsatzstufe, der Küchenmöbelindustrie, hat Zwischenveredelung eine große Bedeutung.⁸⁶ Küchenmöbelhersteller mit einer eher geringen Fertigungstiefe greifen verstärkt auf Komponentenzulieferer zurück, die beispielsweise komplette Fronten für sie herstellen. Diese Zulieferer von Holzfertigteilen stellen neben der reinen Säge- und Holzwerkstoffindustrie den Beschaffungsmarkt für die Küchenproduzenten dar.

Mit der Untersuchung der Zulieferverflechtungen der Küchenmöbelhersteller bezieht sich die vorliegende Arbeit also auf die Vernetzungen zwischen der zweiten Holzabsatzstufe und ihren Komponentenzulieferern.

⁸⁵ vgl. Holz-Zentralblatt 2005, S. 2.

⁸⁶ vgl. Hauptverband der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige 2002, S. 7.

5 Empirische Untersuchung der Vernetzungen ostwestfälischer Küchenmöbelhersteller mit ihren Zulieferern

Entsprechend der in Kapitel 2.2 aufgezeigten forschungsleitenden Fragestellungen beschäftigt sich 5.1 mit den Raummustern von Zulieferungen. Neben Dienstleistungen soll dabei hauptsächlich anhand materieller Flüsse untersucht werden, auf welche Regionen die Aktivitäten der Wertschöpfungskette von Küchenmöbeln verteilt sind. Da Ostwestfalen-Lippe nicht nur für die Produktion, sondern, wie sich herausstellte, auch für Zulieferungen eine bedeutende Rolle spielt, werden wesentliche Standortfaktoren der Region aufgegriffen. Diese sollen zur Erklärung der Branchenkonzentration beitragen. Kapitel 5.2 versucht, die Beziehungen zwischen den Akteuren zu charakterisieren und greift zentrale Koordinationsmechanismen und immaterielle Verflechtungen, die im Dialog mit den Experten identifiziert wurden, auf. Den empirischen Teil abschließend, beschäftigt sich das dritte Unterkapitel mit den Effekten der Krise auf die Unternehmen und damit auch auf die dargestellten Vernetzungsstrukturen.

5.1 Raummuster von Zulieferungen

„Wir sind Lokalpatrioten. Wenn wir können, kaufen wir hier in der Region, leider geht das nicht immer.“⁸⁷ Diese Aussage eines Küchenmöbelherstellers deutet bereits auf eine relativ hohe Bedeutung Ostwestfalen-Lippes für Zulieferprodukte hin. Gleichzeitig reicht offensichtlich die Betrachtung der regionalen Maßstabebene für die Erfassung sämtlicher Vernetzungen nicht aus. Um der Frage nach den Raummustern von Zulieferungen nachzugehen, greift das vorliegende Kapitel exemplarisch Produkte heraus, die eine zentrale Rolle im Produktionsprozess spielen.⁸⁸ Dabei auch nur annähernd alle zu berücksichtigen, würde über den Rahmen der vorliegenden Studie hinausgehen. So identifiziert ein Gesprächspartner sechzig verschiedene Positionen, die sein Unternehmen für eine Küche zukaft.⁸⁹ Aus diesem Grund wurden Referenzgüter selektiert, die unterschiedliche Funktionen in der Küche ausüben und ein breites Spektrum von Produkten repräsentieren.⁹⁰ Der Fokus liegt dabei auf Spanplatten, Fronten und Beschlägen. Diese gehen entweder

⁸⁷ Interview 1.

⁸⁸ Die Raummuster spezieller Zulieferungen, wie Beleuchtungssystemen für die Küche, konnten aufgrund des begrenzten Rahmens nicht untersucht werden.

⁸⁹ Interview 2.

⁹⁰ Die folgenden Ausführungen des Kapitels 5.1 beziehen sich auf die Interviews 1-11.

als Einzelteile oder Komponenten in das Endprodukt ein. Die Spanplatte stellt das wichtigste Rohprodukt für die Herstellung von Küchen dar.⁹¹ Auf Produktionsstraßen fertigt die Küchenindustrie hieraus zum Beispiel Korpusteile eines Küchenschrankes, insbesondere Seitenwände, Rückwand sowie Unter- und Oberboden. Der Sockel wird hingegen in vielen Fällen an Lieferanten abgegeben. Diese nicht unmittelbar sichtbaren Teile der Küche müssen geringere Anforderungen an die Verarbeitung erfüllen als die Außenbereiche.

Küchenfronten werden zwar ebenfalls aus Spanplatten hergestellt, sollten jedoch – wie sich in den Gesprächen herausstellte – als eigenständiges Zulieferprodukt angesehen werden. In der Regel werden diese als Komponente von den Küchenmöbelherstellern zugekauft. Fronten wurden in die Überlegungen einbezogen, weil für den Kauf spezifische Faktoren maßgeblich sind. So spielt mit der Auswahl von Form, Farbe und Oberfläche das Design eine bedeutende Rolle. Darüber hinaus sind hohe Ansprüche hinsichtlich der Unempfindlichkeit gegenüber äußeren Einflüssen wie Spritzwasser oder Dämpfen zu erfüllen. Insbesondere Lackfronten werden nur selten von Küchenmöbelherstellern gefertigt. Das Auftragen der Beschichtungsstoffe macht Absaugvorrichtungen notwendig und bringt damit weit reichende Anforderungen an die Arbeitssicherheit mit sich.

Neben Spanplatten und Fronten sind Beschläge, welche aus Materialien wie Stahl, Zink, Aluminium und Kunststoffen gefertigt werden, Gegenstand der Untersuchung.⁹² Da sie unterschiedliche Aufgaben erfüllen und sich nach dem Grad ihrer Standardisierung zum Teil deutlich unterscheiden, ist eine Betrachtung ihrer Räumuster interessant. Das breite Spektrum von Beschlägen, das in einer Küche eingesetzt wird, kann in Sicht- und Funktionsbeschläge differenziert werden. Zu den Sichtbeschlägen⁹³ gehören Griffe und Knöpfe, die von außen an die Fronten angebracht werden und dem Öffnen von Schranktüren, Schubladen und Klappen dienen. In der Regel werden diese in großen Stückzahlen produziert und weisen einen hohen Standardisierungsgrad auf. Nicht zum Einsatz kommen sie allerdings in grifflosen Küchen, die inzwischen fast jeder Küchenmöbelhersteller im Programm hat.

⁹¹ Bei Küchen, die aus Massivholz gefertigt werden, kommen Spanplatten allerdings nicht zum Einsatz.

⁹² vgl. Europäischer Wirtschaftsdienst 2005, S. 28.

⁹³ Bei einigen Firmen werden diese als Zierbeschläge bezeichnet.

Von Sichtbeschlägen sind Funktionsbeschläge abzugrenzen, die von außen größtenteils nicht zu sehen sind und bestimmte Bewegungsabläufe unterstützen. Zu ihnen gehören Scharniere, die beispielsweise als Gelenk zwischen Möbeltür und Korpus fungieren. Ebenso wie Griffe weisen Scharniere in der Mehrzahl einen hohen Standardisierungsgrad auf. Anders sieht dies dagegen bei Schiebebeschlägen aus, die unter anderem in Schubkastenschränken zum Einsatz kommen. Für hochwertige Küchenproduktlinien ostwestfälischer Hersteller werden diese Schubkastensysteme als Komponente in der Regel individuell entwickelt und gefertigt. Die damit verbundenen hohen Anforderungen richten sich zum Beispiel auf ein möglichst geräuscharmes und leichtes Öffnen und Schließen des Elements. Hierfür kommen Führungssysteme zum Einsatz, die einen hohen Technisierungsgrad aufweisen. In die Betrachtungen einbezogen wurden zudem die Vernetzungen zu weiteren an der Wertschöpfung beteiligten Akteuren, insbesondere Dienstleistungsunternehmen und Herstellern von Maschinen.

5.1.1 Regional vernetzt – Maschinen, Dienstleistungen und Spanplatten

Für drei Arten von Produkten – Maschinen, Dienstleistungen und Spanplatten – scheint der Einkauf auf regionaler Ebene eine besonders hohe Bedeutung zu haben. Hier greifen die interviewten Küchenmöbelhersteller nur vereinzelt auf außerhalb liegende Betriebe zurück. So werden neue Maschinen in vier von fünf Fällen ausschließlich aus Ostwestfalen-Lippe bezogen.⁹⁴ Überregionale Zulieferer, die aber mit Standorten in der Region vertreten sind, werden in diesem Zusammenhang als nahe Unternehmen angesehen. Nachgefragt werden beispielsweise Apparaturen zum Bohren und Fräsen, Maschinen für das Zuschneiden von Spanplatten oder komplette Fertigungsstraßen für Korpusteile. Kurze Entfernungen, insbesondere zu den Serviceabteilungen, sind hierbei von elementarer Bedeutung. Zum einen müssen die Maschinen regelmäßig gewartet werden, zum anderen können Bereitschaftsdienste bei einem möglichen Ausfall der Anlagen schnell eingreifen. Ein Küchenmöbelhersteller bezieht Maschinen zudem in geringem Umfang aus Italien.⁹⁵ Möglich ist dieser überregionale Einkauf allerdings nur dadurch, dass Techniker ostwestfälischer Unternehmen die Wartung und Reparatur der ausländischen Anlagen übernehmen. Eine Begründung für die unternehmensseitig identifizierte hohe Bedeutung regionaler Vernetzungen zwischen

⁹⁴ Interviews 1,2,4,5.

⁹⁵ Interview 3.

Küchenmöbelindustrie und Maschinenbau liefern die befragten externen Experten.⁹⁶ Demnach gibt es in Ostwestfalen-Lippe Maschinenbauunternehmen, die sich auf die Herstellung von Anlagen für die Holzbe- und -verarbeitende Industrie spezialisiert haben und damit bevorzugte Lieferanten der Küchenproduzenten sind. Auch Winkelmann weist darauf hin, dass Ostwestfalen-Lippe ein Standort des Holzmaschinenbaus ist.⁹⁷

Beim Zukauf von Dienstleistungen ist eine ähnlich hohe Bedeutung des regionalen Maßstabs zu vermuten. Hierbei erfolgt die Auftragsvergabe regional, teilweise lokal in der Nähe des jeweiligen Unternehmensstandorts.⁹⁸ Sofern die Hersteller keinen eigenen Fuhrpark haben,⁹⁹ werden Logistikdienste eingesetzt.¹⁰⁰ Per Lastkraftwagen werden die Küchen europaweit zu den jeweiligen Händlern transportiert. Hierbei greifen die interviewten Hersteller ausschließlich auf Möbelspediteure aus der Region zurück. Dienst- und Firmenwagen werden über Leasingverträge bei lokalen Händlern beschafft. Ortsnah werden zudem Cateringservices, Reinigungs- und Gärtnerarbeiten, Maßnahmen zur Gebäudeinstandhaltung und -bewachung sowie das Drucken von Katalogen nachgefragt.¹⁰¹ Als Gründe werden vorrangig die gute Verfügbarkeit und Flexibilität regionaler Dienstleister genannt. In vergleichsweise geringem Umfang wird auf überregionale nationale Dienstleistungsunternehmen zurückgegriffen, etwa bei der Verschiffung von Küchen per Container. Als Lieferziele werden dabei vorrangig solche außerhalb Europas genannt.¹⁰² In diesem Bereich gibt es spezialisierte Spediteure, die zum Teil nicht in der Region angesiedelt sind. Gleiches gilt auch für die professionelle Entsorgung von Transportverpackungen, die durch den Aufbau der Küchen beim Händler anfallen. Hier sind die Hersteller durch die Verpackungsverordnung zur Rücknahme verpflichtet, die an ein überregionales Unternehmen übertragen wurde, das bundesweit tätig ist.¹⁰³

Neben Maschinen und Dienstleistungen weist auch der Bezug von Spanplatten ein geographisch konzentriertes Raummuster auf. Mit unterschiedlichen Schwerpunkten erfolgt der Bezug von Spanplatten entweder aus Ostwestfalen-

⁹⁶ Interviews 10-12.

⁹⁷ vgl. Winkelmann 2002, S. 78.

⁹⁸ Interviews 1-5.

⁹⁹ Zwei der befragten Küchenmöbelhersteller haben einen eigenen Fuhrpark. Interviews 2,3.

¹⁰⁰ Interviews 1,4,5.

¹⁰¹ Interviews 1,2,4,5.

¹⁰² Interviews 2,3,5.

¹⁰³ vgl. Verbände der Holz- und Möbelindustrie Westfalen-Lippe 2006, S. 9.

Lippe selbst oder einer angrenzenden Region.¹⁰⁴ Bedeutende Standorte der Holzwerkstoffindustrie befinden sich im Kreis Lippe sowie im Sauerland, das größtenteils zum nordrhein-westfälischen Regierungsbezirk Arnsberg gehört. Aufgrund der verbreiteten auftragsbezogenen Kommissionsfertigung von Küchen ist Flexibilität und Schnelligkeit beim Bezug von Spanplatten besonders wichtig. Zudem sind längere Transportwege bei diesem Zwischenprodukt nicht geboten. Erstens würden dabei unverhältnismäßig hohe Frachtkosten anfallen, zweitens wäre die Gefahr von Beschädigungen zu groß.¹⁰⁵ Auch von externer Expertenseite wird bestätigt, dass sich die Holzwerkstoffindustrie in der Regel in Gebieten ansiedelt, wo sowohl die Nähe zum Rohstoff als auch zu den Abnehmern gegeben ist. Zum einen ist die nahe gelegene Holzversorgung für ein Spanplattenwerk von elementarer Bedeutung, zum anderen ist die Küchenmöbelindustrie in diesem Fall als Hauptabsatzkanal anzusehen.¹⁰⁶ Zudem weist der Markt für Spanplatten eine Besonderheit auf, die in mehreren Gesprächen negativ beurteilt wird.¹⁰⁷ Aufgrund vorangeschrittener Konzentration finden sich hier inzwischen oligopolistische Strukturen.¹⁰⁸ Deshalb sind die Möglichkeiten ostwestfälischer Küchenmöbelhersteller zusätzlich begrenzt, in diesem Bereich auf andere Lieferanten auszuweichen.

5.1.2 Überregional vernetzt – Fronten und Sichtbeschläge

„Der Küchenmöbelmarkt ist durch einen Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet und nur bei Preisgleichheit kann man sich eine regionale Vorliebe leisten.“¹⁰⁹ Diese Äußerung ist ein Hinweis darauf, dass nicht bei allen Produkten der Bezug auf regionaler Ebene dominiert. Wie bereits erwähnt, müssen Fronten von Spanplatten getrennt betrachtet werden. Dies zeigen auch die Raummuster der Zulieferungen, in denen der internationale Maßstab eine relativ hohe Bedeutung hat. Zwar kommen Fronten überwiegend ebenfalls aus Ostwestfalen-Lippe, ein großer Anteil entfällt jedoch zudem auf Italien.¹¹⁰ In geringem Umfang erfolgt der Einkauf darüber hinaus bei süddeutschen und

¹⁰⁴ Interviews 1-5.

¹⁰⁵ Interviews 7,8.

¹⁰⁶ Interview 10.

¹⁰⁷ Interviews 2,3,10.

¹⁰⁸ In einem Oligopol gibt es „mehrere Unternehmen, die alle groß genug sind, um die Preise zu beeinflussen, von denen aber keines ein unangefochtenes Monopol besitzt.“ Krugman/Obstfeld 2006, S. 167.

¹⁰⁹ Interview 3.

¹¹⁰ Interviews 1,3,10.

niederländischen Lieferanten.¹¹¹ Die Entscheidung für einen Bezug aus Italien hängt vor allem mit der dortigen Expertise im Design-Bereich zusammen. Auch der Verband der Deutschen Küchenmöbelindustrie bestätigt, dass sich in Norditalien eine Industrie gebildet hat, die ihre Stärken vor allem im Design hat.¹¹²

Bei der Zulieferung von Sichtbeschlägen wie Griffen zeigt sich ein global disperses Raummuster. Alle befragten Küchenmöbelhersteller arbeiten in diesem Bereich zwar auch mit Lieferanten aus Ostwestfalen-Lippe zusammen, vermutlich haben andere Regionen jedoch eine größere Bedeutung. So finden Zulieferungen von Griffen aus verschiedenen Teilen Deutschlands, aus Österreich, Italien, Polen und, am häufigsten genannt, China statt.¹¹³ Die Bedeutung Ostwestfalen-Lippes wird zudem dadurch geschmälert, dass dortige Beschlaghersteller zwar als Vertragspartner für die Küchenmöbelindustrie fungieren, ihrerseits jedoch im Ausland produzieren.¹¹⁴ Dies belegt auch das Experteninterview mit einem Zulieferer. In diesem Fall ist die Herstellung von Griffen in Brasilien zentralisiert und die für die Produktion benötigten Rohstoffe werden auf dem Weltmarkt beschafft. Die fertigen Produkte werden im Anschluss konzernintern nach Deutschland importiert. Für den Bezug von Sichtbeschlägen in großer Stückzahl aus dem Ausland sprechen nach Angaben der Interviewpartner ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis und die Tatsache, dass diese gut zu lagern sind.¹¹⁵ Auch im Dialog mit dem Verband der Deutschen Küchenmöbelindustrie wurde bestätigt, dass es sich bei solchen Zulieferprodukten um Massenware handelt, bei denen allein der Weltmarktpreis bestimmend für den Kauf ist.¹¹⁶ Das Gleiche gilt demnach für Funktionsbeschläge wie Scharniere und Materialien wie Schrauben.

Dies darf allerdings nicht auf sämtliche Funktionsbeschläge übertragen werden. Mit Schubkastensystemen soll eine Komponente in die Betrachtung einbezogen werden, bei der wiederum der Bezug auf regionaler Ebene im Vordergrund steht. Die befragten Küchenmöbelproduzenten greifen hierbei vorrangig auf Lieferanten aus Ostwestfalen-Lippe zurück. In geringerem Umfang werden die Systeme zudem von österreichischen Zulieferern bezogen,

¹¹¹ Interview 1.

¹¹² Interview 10.

¹¹³ Interviews 1-3,5.

¹¹⁴ Interviews 2,9,11.

¹¹⁵ Interviews 1,2,5.

¹¹⁶ Interview 10.

die die Küchenmöbelhersteller aus in der Region vorhandenen Auslieferungslagern bedienen.¹¹⁷ Ein interviewter Zulieferer bestätigt ebenfalls, dass hierbei kurze Entfernungen zum Abnehmer wichtig sind.¹¹⁸ Dieser hat in seinem Werk eigene Produktionsstraßen für Großunternehmen der Küchenmöbelindustrie eingerichtet. Auf diesen werden nach Material, Form und Farbe individualisierte Schubkästen hergestellt.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Ostwestfalen-Lippe für die Zulieferung von Vor- und Zwischenprodukten sowie Maschinen und Dienstleistungen, eine, verglichen mit den übrigen Gebieten, relativ große Bedeutung hat. In der Region scheint es eine auf die Bedürfnisse der Küchenmöbelhersteller spezialisierte Zulieferindustrie zu geben. Dies zeigt auch das Beispiel von Rollladenschränken, die als Komponente ausschließlich aus Ostwestfalen-Lippe zugeliefert werden.¹¹⁹ In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welche Standortfaktoren dazu führen, dass die Branche in der Region angesiedelt ist.

5.1.3 Ostwestfalen-Lippe – regionale Standortfaktoren

„Weder in Deutschland noch in Europa gibt es eine Wettbewerberregion. Zwar gibt es deutschlandweit Wettbewerber, aber das sind immer Solisten. Zu nennen sind nur vier größere Hersteller, die nicht in Ostwestfalen-Lippe produzieren.“¹²⁰ Die Gesprächspartner fanden unterschiedliche Erklärungsansätze für die Konzentration der Branche in der Region. Ein wichtiger Punkt ist in diesem Zusammenhang das Vorhandensein qualifizierter Arbeitnehmer.¹²¹ Die Region hat sich im Bereich der Bildung auf die Möbelindustrie eingestellt. Zum Teil bieten die befragten Unternehmen selbst branchenspezifische Ausbildungsgänge zum Tischler, Mechatroniker oder Holzmechaniker an. Auch an den Fachhochschulen kann ein entsprechendes Studium aufgenommen werden. Die Stiftung einer Professur für Design-Management im Küchenbereich an der Hochschule Ostwestfalen-Lippe in Lemgo ist ein Beispiel für die Verzahnung zwischen Theorie und Praxis.¹²² Finanziert wird der neue Lehrstuhl von der Marketinggemeinschaft „A30 Küchenmeile e.V.“ der regionalen Küchenmöbelindustrie und dem Land

¹¹⁷ Bezug aus Ostwestfalen-Lippe: Interviews 1-3,5. Bezug aus Österreich: Interviews 3,4.

¹¹⁸ Interview 9.

¹¹⁹ Interviews 1,3,5.

¹²⁰ Interview 1.

¹²¹ Interviews 1-4,7,10,11.

¹²² Neue Westfälische 2009a, S. 1.

Nordrhein-Westfalen. Die Industrie- und Handelskammer weist darüber hinaus auf die Ausbildung von Ingenieuren, Elektrotechnikern und Maschinenbauern an der Universität Paderborn hin.¹²³

Alle befragten Küchenmöbelhersteller nennen zudem die Existenz der Zulieferindustrie, vor allem des Maschinenbaus, als Vorteil der Region.¹²⁴ Offensichtlich hat aber erst das Vorhandensein der Hersteller die Ansiedlung einer großen Zahl von auf die Küchenmöbelindustrie spezialisierten Zulieferern bedingt: „Erst war die Industrie da und die hat sich ... aus kleineren Betrieben entwickelt. Im Grunde genommen waren das große Tischlereien, aus denen ... in den 1980er Jahren eine industrielle Produktion entstanden ist und die haben in ihrem Zuge natürlich auch die Zulieferindustrie herangezüchtet.“¹²⁵ Dies bestätigt sich auch in den Experteninterviews mit der Zulieferseite. Ein Lieferant hat mit dem Aufkommen der Küchenmöbelindustrie die Teilbranche gewechselt und statt Wohnzimmerschränken fortan Küchenarbeitsplatten produziert,¹²⁶ ein anderer ist aus Süddeutschland zu seinen Kunden gezogen und hat ein Werk in Ostwestfalen errichtet.¹²⁷ Die Nähe zum Rohstoff Holz ist als dritter Standortfaktor zu nennen. Ostwestfalen-Lippe selbst wird als walddreich beschrieben und die Nähe zum Sauerland trägt dazu bei.¹²⁸

Darüber hinaus werden weitere Gründe angeführt, bei denen jedoch in Frage zu stellen ist, ob es sich um spezifisch ostwestfälisch-lippische Standortfaktoren handelt. Hierzu gehört die positive Beurteilung der Verkehrsinfrastruktur mit guten Ost-West- und Nord-Süd-Verbindungen über die Autobahnen A30 und A2.¹²⁹ Von Seiten der Industrie- und Handelskammer in Bielefeld wird das bestätigt, mit Hinweis auf den fehlenden Lückenschluss der A33 jedoch als verbesserungswürdig eingestuft. Auch eine, im Vergleich zu anderen Regionen, relativ flexible öffentlich-rechtliche Verwaltung in Verbindung mit einer aktuellen Initiative für Bürokratieabbau scheint sich positiv auszuwirken.¹³⁰

¹²³ Interview 12.

¹²⁴ Interviews 1-5.

¹²⁵ Interview 7. In Interview 8 wird ebenfalls das zeitlich nachgelagerte Aufkommen von Zulieferern geäußert. Die Tatsache, dass Küchenmöbelhersteller aus Tischlereien hervorgegangen sind, wird auch in den Interviews 6, 8 und 11 bestätigt.

¹²⁶ Interview 6.

¹²⁷ Interview 9.

¹²⁸ Interviews 7,11.

¹²⁹ Interview 1.

¹³⁰ Interview 11.

Darüber hinaus sind keinerlei Faktoren zu identifizieren, die die Bedeutung Ostwestfalen-Lippes als Standort der Küchenmöbelindustrie in Frage stellen würden. Sämtliche befragten Hersteller äußern in diesem Zusammenhang, dass eine Produktion im Ausland nur zu schlechteren Bedingungen zu realisieren sei.¹³¹ Als Grund für die Herstellung in Deutschland wird das Vorhandensein einer qualifizierten Arbeitnehmerschaft in Verbindung mit einem untergeordneten Stellenwert der Arbeitskosten angeführt. Dies bestätigt auch der Gesprächsteilnehmer des Verbands der Deutschen Küchenmöbelindustrie.¹³² Demnach ist der Anteil der Lohn- an den Produktionskosten bei der Herstellung von Küchen, verglichen mit den übrigen Teilbranchen der Möbelindustrie, am geringsten. Außerdem sprechen eine hohe Qualität der Produkte und die Tatsache, dass Küchen als Endprodukt erst beim Kunden aus zahlreichen Elementen aufgebaut werden, gegen eine Verlagerung in Billiglohnländer.¹³³

5.2 Beziehungen zwischen den Akteuren

Die Beziehung zwischen den Akteuren wird durch Umfang und Art ihrer immateriellen Verflechtungen bestimmt. Vergleichsweise lose ist sie bei standardisierten Gütern: „Bei Artikelgruppen wie Schrauben kann man rein nach dem Preis entscheiden, die sind vergleichbar und wenn die ein bestimmtes Zertifikat haben, kann man die einsetzen, da ist es egal von welchem Hersteller die kommen.“¹³⁴ Da der Kauf des Produktes hierbei in der Regel über den Markt abgewickelt wird, kommt es nicht zu einem Austausch von Wissen oder Informationen zwischen den Beteiligten. Auch Schmitz sieht in solchen „arm's length market relations“¹³⁵ keine Notwendigkeit zur Entwicklung enger Bindungen. Da eine große Anzahl von Firmen existiert, die imstande ist, die Anforderungen des Käuferunternehmens zu erfüllen, kann der Lieferant zu geringen Kosten gewechselt werden.

Anders ist dies bei Komponenten-Zulieferern, auf die die Küchenmöbelhersteller in Ostwestfalen-Lippe zurückgreifen. Hier ist der Standardisierungsgrad der Produkte oft gering, da sie für den jeweiligen Industriekunden in vielen Fällen individuell hergestellt, zum Teil auch entwickelt werden. Hier ist

¹³¹ Interviews 1-5.

¹³² Interview 10.

¹³³ Anders ist dies bei Polstermöbeln, die stückweise verkauft werden können. Aufgrund der zudem relativ höheren Bedeutung der Arbeitskosten hat hier zum Teil eine Verlagerung der Produktion nach Osteuropa stattgefunden. Interview 10.

¹³⁴ Interview 2.

¹³⁵ Schmitz 2004, S. 7.

ein hohes Maß an wechselseitiger Abstimmung zwischen den Beteiligten notwendig. Dieses Unterkapitel soll der Frage nachgehen, durch welche Koordinationsmechanismen derartige Beziehungen geprägt sind und inwiefern immaterielle Verflechtungen bestehen. In diesem Zusammenhang können nur Aussagen über intangible Ströme getroffen werden, die zwischen Akteuren innerhalb des Untersuchungsraums bestehen. Hiermit dürften jedoch wichtige immaterielle Vernetzungen erfasst werden, da deren Raummuster tendenziell geographisch konzentriert sind. Auch Bathelt/Glückler weisen darauf hin, dass räumliche Nähe die Kommunikation zwischen ökonomischen Akteuren fördert und den Informationstransfer zumindest begünstigt.¹³⁶

5.2.1 Langfristige Beziehungen auf der Basis von Vertrauen

Die Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen innerhalb der Region Ostwestfalen-Lippe werden als eher langfristig beschrieben.¹³⁷ Dies hängt vor allem damit zusammen, dass die Komponentenzulieferer ihre Produktionsprozesse auf die verschiedenen Küchenmöbelhersteller abstimmen und in den Werken zum Teil eigene Fertigungsstraßen für sie einrichten. So muss ein befragter Lieferant von Arbeitsplatten seine Produkte individuell nach den Wünschen der Industrie zuschneiden, bekanten und mit dem jeweiligen Dekor versehen.¹³⁸ Die Zeitspanne, bis die Akteure ihre Prozesse reibungslos aufeinander abgestimmt haben, wird dabei mit einem Jahr angegeben. Sich wieder voneinander zu trennen, ist mithin ein ebenso langwieriger Prozess. Schnelle Wechsel von Geschäftsbeziehungen sind dadurch mit hohen Kosten verbunden und somit für beide Seiten nicht sinnvoll.

Die Küchenmöbelhersteller bezeichnen sich als relativ lieferantentreu.¹³⁹ In einigen Fällen verbindet die Akteure eine jahrzehntelange Zusammenarbeit. In der Mehrheit der Gespräche wird Vertrauen als Basis für die Beziehungen hervorgehoben.¹⁴⁰ Dies äußert sich beispielsweise darin, dass zum Teil keine Lieferantenverträge abgeschlossen werden,¹⁴¹ was auch in diesem Gespräch deutlich wird: „Die Branche ist ... hemdsärmelig. Das meiste geht ohne Verträge. Da werden gewaltige Umsätze gemacht, aber auf der Basis von Vertrauen und Verbindungen. Die Grundbedingungen für so eine Lieferung

¹³⁶ vgl. Bathelt/Glückler 2003, S. 246.

¹³⁷ Interviews 1-9.

¹³⁸ Interview 6.

¹³⁹ Interviews 1-5.

¹⁴⁰ Interviews 1-9.

¹⁴¹ Interviews 4,6-8.

sind fast wie ein ungeschriebenes Gesetz. Wir haben mit keinem einzigen Kunden irgendeinen Rahmenvertrag, wo zum Beispiel Lieferzeiten, Qualitäten und dergleichen richtig schriftlich festgehalten werden. Es gibt grobe Rahmenbedingungen, dass man Preise und Zahlungsbedingungen aufschreibt, das war es schon so ziemlich. Letztlich ist es so, ... solange man sich nicht streitet, braucht man auch keinen Vertrag. Wir haben langfristige Kundenbindungen und ein Vertrag läuft auch mal aus. Und eins ist auch klar, wenn man sich mit einem Kunden streitet, dann war es das auch. Es ist immer die Frage, wie man miteinander umgeht. Wenn man ein bisschen pfleglich miteinander umgeht, dann braucht man auch keinen Vertrag. Wichtig ist, dass das Produkt, das am Ende rauskommt, ordentlich ist und seinen Zweck erfüllt.“¹⁴²

Auch weitere Interviewpartner geben an, Verträge nicht oder nur dann zu schließen, wenn die Geschäftsbeziehung neu aufgenommen wird und dementsprechend noch keine Erfahrungen im Umgang miteinander bestehen.¹⁴³ Neben einem mittelgroßen Küchenmöbelhersteller handelt es sich hierbei um diejenigen Zulieferer, die Spanplatten zu Arbeitsplatten, Fronten und Korpusteilen weiterverarbeiten. Für die befragten Großunternehmen der Küchenmöbelindustrie sowie einen Hersteller von Beschlägen sind justizierbar überprüfbare, schriftliche Grundlagen dagegen wichtig.¹⁴⁴ Ihrer Aussage nach steigt die Bedeutung von Verträgen bei Zulieferungen, die aus einer großen Anzahl vorgefertigter Teile bestehen und denen umfangreiche technische Entwicklung vorausgeht. Dies ist bei einem Schubkasten der Fall, bei einem einfachen Verbindungsbeschlag dagegen nicht.

Ein Küchenmöbelproduzent beschreibt den Veränderungsprozess, den sein Unternehmen hinsichtlich der Art des Abschlusses von Verträgen durchlaufen hat.¹⁴⁵ Dadurch, dass sich die Mitglieder der innehabenden Familie zu Gunsten von angestellten Geschäftsführern aus der Leitung des Unternehmens zurückgezogen haben, werden Verträge hier in deutlich geringerem Umfang als früher per Handschlag abgeschlossen. Auch Voelzkow/Schröder beobachten eine zunehmende Bedeutung des professionellen Managements in den Betrieben der Möbelindustrie.¹⁴⁶ In zwei Interviews wird darauf hingewiesen, dass der Organisationsgrad der Beziehung größer ist, je größer

¹⁴² Interview 8.

¹⁴³ Interviews 4,6,7.

¹⁴⁴ Interviews 2,3,9.

¹⁴⁵ Interview 2.

¹⁴⁶ vgl. Voelzkow/Schröder 2006, S. 21.

die beteiligten Betriebe sind.¹⁴⁷ Die in der Regel höhere Menge an gehandelten Gütern macht strengere Vorgaben, zum Beispiel bezüglich der Lieferfenster, nötig. Aufgrund der Heterogenität der empirischen Ergebnisse kann dieser Punkt nicht abschließend beurteilt werden. Zu vermuten ist jedoch, dass die Wahrscheinlichkeit auf Verträge zu verzichten umso größer ist, je kleiner die beteiligten Unternehmen sind und je weniger komplex das gehandelte Produkt ist. Zudem sind Vertrauen und räumliche Nähe zwischen den Akteuren in diesem Zusammenhang erwartungsgemäß weitere wichtige Faktoren.

5.2.2 Kontrollinstrumente der Küchenmöbelhersteller

Die Küchenmöbelhersteller geben an, von den Zulieferprodukten im Regelfall nicht enttäuscht zu werden. Beschlaghersteller haben demnach äußerst selten Qualitätsprobleme bei ihren Produkten.¹⁴⁸ Beschläge werden nach Anlieferung größtenteils direkt in den Fertigungsprozess weitergeleitet, da sie aufgrund der Vielzahl keinen individuellen Belastungstests unterzogen werden können. Mängel werden bei dieser Produktgruppe häufig erst nach Auslieferung der Küchen durch Reklamationen der Kunden bemerkt. Vereinzelt kommt es in dem Fall zum Austausch von Beschlägen einer Serie. Anders stellt sich dies jedoch zum Beispiel bei Fronten dar. Hier kommt es, verglichen mit den übrigen Zulieferungen, relativ häufig zu Unregelmäßigkeiten.¹⁴⁹ Beanstandungen beziehen sich etwa auf falsche Farbnuancen oder die Nichteinhaltung von Toleranzen, bei Holzfronten auch auf ungleichmäßige Maserungen. Das Problem wird hierbei darin gesehen, dass der Produktionsprozess relativ arbeitsintensiv und damit wenig standardisiert ist. Darüber hinaus kann es zu Beschädigungen in Form von Kratzern durch den Transport der Ware kommen. Um die Zulieferer fehleranfälliger Produktgruppen zu kontinuierlichen Verbesserungen zu bewegen, werden derartige Aufträge in gewissen Abständen neu ausgeschrieben.¹⁵⁰

Zudem führen Küchenmöbelhersteller stichprobenartige Kontrollen am Wareneingang durch.¹⁵¹ Diese bestehen beispielsweise in einer 10-%-Kontrolle, bei der jede zehnte Front geprüft wird.¹⁵² Sofern etwaige Mängel festgestellt werden, erfolgt eine 100-%-Prüfung aller Stücke, die teilweise von

¹⁴⁷ Interviews 4,7.

¹⁴⁸ Interviews 1,2.

¹⁴⁹ Interviews 1,3-5.

¹⁵⁰ Interview 3.

¹⁵¹ Interviews 1-5.

¹⁵² Interview 4.

externen Dienstleistungsunternehmen durchgeführt wird und deren Kosten vom Lieferanten erstattet werden müssen. Als Grundlage für die Identifikation von Beanstandungen dienen Qualitätsrichtlinien der Hersteller, in denen die jeweiligen Produkthanforderungen spezifiziert sind.¹⁵³ In diesem Zusammenhang werden, in Kooperation mit den Zulieferern, Urmuster von Produkten angefertigt, deren beiderseitige Anerkennung schriftlich fixiert wird. An diese muss sich der Lieferant bei der Ausführung seiner Aufträge, zum Beispiel hinsichtlich Form, Farbe und Oberfläche, halten.¹⁵⁴

Einem befragten Großunternehmen der Küchenmöbelindustrie gehen derartige Wareneingangsprüfungen jedoch nicht weit genug.¹⁵⁵ Als Ergänzung dazu werden Qualitätssicherungsvereinbarungen abgeschlossen, die eine Minimierung mangelhafter Anlieferungen zum Ziel haben. Gemeinsam mit dem Zulieferer wird in diesen definiert, welche qualitätssichernden Maßnahmen er zu ergreifen hat. Der Lieferant ist aufgrund dessen in der Verantwortung, seine eigenen Prozessschritte kontinuierlich zu prüfen und die Qualität des Produktes nicht erst im Rahmen einer Endkontrolle festzustellen. Stichprobenartige Kontrollen sollen es ermöglichen, die Weiterveredelung defekter Ware frühzeitig abubrechen. In Gesprächen mit Zulieferern wurde darauf hingewiesen, dass das Problem zum Teil bereits eine Wertschöpfungsstufe tiefer, im Rohprodukt, liegt.¹⁵⁶ Die Weiterbearbeitung von Ausschussware, beispielsweise der fehlerhaften Spanplatte eines Vorlieferanten, wäre mit hohen Kosten verbunden. In gravierenden Fällen kann es infolgedessen zu einer Störung des Fertigungsprozesses und damit verbundenen Maschinenstillstandszeiten kommen.

Darüber hinaus verfolgen die Küchenmöbelhersteller das Ziel, Abhängigkeiten von Komponentenzulieferern im Einkauf möglichst gering zu halten.¹⁵⁷ Aus diesem Grund bestehen zum Teil unternehmensinterne Quotenregelungen, die besagen, dass der Gegenwert gekaufter Produkte eines Lieferanten einen bestimmten Prozentsatz seines Umsatzes nicht übersteigen darf.¹⁵⁸ Bei einigen Zulieferungen ist es jedoch nicht möglich, Werte von zum Beispiel 10% einzuhalten. Dies gilt unter anderem für den Bezug von Spanplatten aufgrund oligopolistischer Strukturen dieses Beschaffungsmarktes.

¹⁵³ Interviews 2,3.

¹⁵⁴ Interview 5.

¹⁵⁵ Interview 2.

¹⁵⁶ Interviews 6,7.

¹⁵⁷ Interviews 1,2,5.

¹⁵⁸ Interviews 1,2,4,5.

Bei speziellen Produkten, angeführt wird in zwei Interviews der Einkauf von Rollladenschränken aus Ostwestfalen-Lippe,¹⁵⁹ ist ein Single Sourcing unumgänglich. Mangels anderer geeigneter Anbieter besteht hier keine Möglichkeit, die Beschaffungsbasis zu vergrößern und damit ein starkes Abhängigkeitsverhältnis zum Lieferanten. Hier ist die Gefahr von Produktionsausfällen durch mangelhafte oder ausbleibende Anlieferungen besonders hoch. Um diese Risiken zu steuern, werden der Zulieferseite umfangreiche Sicherungsmaßnahmen abverlangt, deren Umsetzung überwacht wird. Beispielsweise ist der Produktionsprozess des Lieferanten durch Feuer gefährdet. Um diesem Risiko zu begegnen, fordern die Küchenmöbelhersteller die jährliche Einholung eines Brandschutzgutachtens für das jeweilige Werk. Festzuhalten ist, dass die Küchenmöbelindustrie zwar von verschiedenen Kontrollinstrumenten zur Überwachung der Zulieferseite Gebrauch macht, die Bedingungen dafür jedoch nur vereinzelt einseitig von den Herstellern festgelegt werden. Wegen der Vielzahl zugelieferter Komponenten sind reibungslose Fertigungsprozesse der vorgelagerten Wertschöpfungsstufe auch im Interesse der Industrie. Die enge Verzahnung der Akteure wird zudem durch die Zusammenarbeit auf bestimmten Themenfeldern deutlich.

5.2.3 Kooperationen zwischen den Akteuren

Bei einigen Produkten kommt es zu Entwicklungspartnerschaften zwischen Zulieferern und Abnehmern. Beispielsweise entstehen im Frontenbereich neue Modelle in Zusammenarbeit.¹⁶⁰ Als aktuelle Herausforderung wird dabei genannt, dass Schrankkonstruktionen gefragt sind, die einen Übergang zwischen Ess- und Wohnbereich schaffen. Hiervon sind gerade auch Fronten betroffen, die sich dieser Entwicklung in Form, Farbe und Oberfläche anpassen müssen. Auch bei Schubkastensystemen kommt es zu Kooperationen. So gibt einer der befragten Lieferanten an, frühzeitig in die Planungen seiner Kunden hinsichtlich der Neuentwicklung von Küchen involviert zu sein.¹⁶¹ Hierbei ist es notwendig, vertrauliche Dinge, wie technische Zeichnungen und Vorgaben, zum Teil mit einem Vorlauf von zwei Jahren, auszutauschen. Dadurch, dass von jedem Küchenmöbelhersteller spezifische Schubkästen verlangt werden, entfällt auf die Zulieferer ein hohes Maß an Entwicklungsarbeit. Individuelle Schubkästen werden jedoch

¹⁵⁹ Interviews 2,4.

¹⁶⁰ Interviews 1,3.

¹⁶¹ Interview 9.

ausschließlich in Zusammenarbeit mit Großkunden entwickelt. Demnach ist es erst ab einer Mindeststückzahl ökonomisch vertretbar, auf individuelle Forderungen einzugehen und für derartige Produkte eine eigene Fertigungsstraße einzurichten. Dies zeigen auch die Interviews mit zwei mittelgroßen Küchenmöbelherstellern, in denen darauf hingewiesen wird, nicht direkt an der Entwicklung von technischen Beschlägen beteiligt zu sein.¹⁶² Dessen ungeachtet finden deren Hinweise auf gewünschte Produkteigenschaften jedoch zum Teil Berücksichtigung. Zwischen den Akteuren besteht ein regelmäßiger Informationsfluss bezüglich der Innovationen im Beschlagbereich, der für die Küchenmöbelhersteller wichtig ist, da sie ihre Fertigungsprozesse auf die neuen Produkte abstimmen müssen. Aus den genannten Gründen wird die Zulieferer-Abnehmer-Bindung von den Gesprächspartnern trotzdem als eng beschrieben.

Musterhaft für eine Zusammenarbeit zwischen Küchen- und Zulieferindustrie ist das Daten Competence Center.¹⁶³ Hierbei handelt es sich um einen Verein, der die Standardisierung der Datenkommunikation innerhalb der gesamten Branche anstrebt. Die Kooperation erstreckt sich dabei auch auf die Einkaufskooperationen des Handels und andere Branchen, insbesondere die Softwareindustrie. Umgesetzt werden sollen vor allem Standards, die die Bestellabwicklung und Auftragsbestätigung harmonisieren. Zur Implementierung der Systeme in den Unternehmen werden in diesem Zusammenhang auch Schulungen für die Mitarbeiter durchgeführt.¹⁶⁴

Die Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Produkte sowie die gemeinsame Durchführung von Projekten im Softwarebereich deuten exemplarisch darauf hin, dass zwischen der Industrie und ihren Zulieferern in Ostwestfalen-Lippe auch immaterielle Verflechtungen von Bedeutung sind. Schmitz bezeichnet informationsintensive Beziehungen, bei denen Kompetenzen regelmäßig zwischen den Akteuren verteilt sind, als „networks“.¹⁶⁵ Derartige Netzwerke sind durch eine koordinierte Kommunikation und gegenseitige Abhängigkeiten zwischen den Beteiligten gekennzeichnet. Käuferunternehmen spezifizieren in ihnen zwar Produkt- und Prozessstandards, haben jedoch ein Interesse daran, dass die Lieferanten diese auch erfüllen können. Auch die Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen in der Küchenmöbelbranche scheinen solchen netzwerkartigen Strukturen nahe zu

¹⁶² Interviews 1,5.

¹⁶³ vgl. Daten Competence Center 2009, S. 1.

¹⁶⁴ Interview 10.

¹⁶⁵ Schmitz 2004, S. 7.

kommen. Hier stellt sich die Frage, inwiefern die Stabilität dieser regionalen Bindungen durch weltwirtschaftliche Entwicklungen beeinflusst wird.

5.3 Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise auf die Branche

Die Krise findet derzeit Eingang in die wissenschaftliche Literatur. Um das Verständnis über die aktuellen ökonomischen Prozesse zu vertiefen, ist aus wirtschaftsgeographischer Sicht der Frage nachzugehen, wie sich die Krise auf der räumlichen Ebene durchsetzt. So untersucht Haas die Auswirkungen der globalen Finanzkrise auf die Rohstoffmärkte.¹⁶⁶ Die vorliegende Arbeit nähert sich dieser Problemstellung aus einer spezifisch sektoralen Betrachtungsweise und eruiert aktuelle Folgen für die Produktion von Küchenmöbeln in Ostwestfalen-Lippe.

„In der Vergangenheit ging es immer nach oben für alle Firmen. Dass jetzt der große Teil der Branche von Umsatzrückgängen betroffen ist, ist einmalig in der Branche. Die Schwäche kommt von außen durch die gesamtwirtschaftliche Situation, in der Branche selber haben wir gar keine negativen Einflüsse, dass ... neue Konkurrenz entstanden ist, oder dass [wir] Entwicklungen ... verpasst haben.“¹⁶⁷ Diese Aussage eines Küchenmöbelherstellers zeigt beispielhaft, dass die Branche mit einer Situation konfrontiert ist, wie sie bislang unbekannt war. Den Auswirkungen der Krise auf Unternehmensebene widmet sich das folgende Unterkapitel. Dabei wird der Frage nachgegangen, ob die Betriebe betroffen sind und, sofern dies der Fall ist, in welchen Bereichen. Im Anschluss daran stellt Abschnitt 5.3.2 die kriseninduzierten Umstrukturierungsmaßnahmen der Firmen zusammen. Kapitel 5.3.3 beschäftigt sich in diesem Zusammenhang explizit mit den daraus resultierenden Folgen für die Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der Wertschöpfungskette.

5.3.1 Folgen auf Unternehmensebene

Vier von fünf befragten Küchenherstellern berichten von negativen wirtschaftlichen Auswirkungen der Finanzkrise (vgl. Tabelle 2).¹⁶⁸ Vor allem im Exportgeschäft, das für einige Unternehmen den überwiegenden Anteil des Umsatzes ausmacht, wurde ein deutlicher Rückgang verzeichnet (Hersteller A,B,D,E). Wie in den Interviews mit externen Experten angemerkt wurde, galt

¹⁶⁶ vgl. Haas 2009, S. 4.

¹⁶⁷ Interview 1.

¹⁶⁸ Interviews 1,3-5.

eine hohe Ausführquote in der Vergangenheit stets als Vorteil.¹⁶⁹ Rückgänge eines Exportmarktes konnten regelmäßig durch Zuwächse in einem anderen Land ausgeglichen werden. Dies ist derzeit erheblichen Einschränkungen unterworfen, da nahezu alle wichtigen Auslandsmärkte, in Europa insbesondere Spanien und Großbritannien, geschwächt sind.¹⁷⁰ Beide Staaten sind außerordentlich stark von der Immobilienkrise betroffen, die auch negative Auswirkungen für den Möbelmarkt impliziert.¹⁷¹ Rückgänge bei der Anzahl verkaufter Immobilien und damit verbundene Leerstände von Häusern und Wohnungen wirken sich schwächend auf die Nachfrage nach Küchenmöbeln, auch von deutschen Herstellern, aus.

Tabelle 2: Kriseninduzierte Effekte auf Unternehmensebene

Unternehmen	Betroffene Bereiche	Umstrukturierungsmaßnahmen
Hersteller A	Umsatzrückgang bei Exporten	Personalabbau Kurzarbeit Produktwertanalyse Lieferantenwechsel Insourcing Vertriebsintensivierung Einführung einer hochwertigeren Produktlinie
Hersteller B	Umsatzrückgang bei Exporten	Keine Neubesetzung frei werdender Stellen Einstellung des Ausbildungsbetriebs Vertriebsintensivierung Einführung einer preiswerteren Produktlinie
Hersteller C	--	--
Hersteller D	Umsatzrückgang bei Exporten	Abbau von Zeitarbeitern Einführung einer hochwertigeren Produktlinie
Hersteller E	Umsatzrückgang bei Exporten Verstärkte Nachfrage günstiger Produkte	Kurzarbeit Insourcing Vertriebsintensivierung Einführung einer hochwertigeren Produktlinie
Zulieferer A	Kundenverlust Nichtauslastung von Kapazitäten	Personalabbau Kurzarbeit
Zulieferer B	--	Intensivierung des Vertriebs (präventiv)
Zulieferer C	Nichtauslastung von Kapazitäten	Kurzarbeit
Zulieferer D	Verstärkte Nachfrage günstiger Produkte	Kurzarbeit Produktwertanalyse

Quelle: Eigene Darstellung nach Interviews 1-9.

¹⁶⁹ Interviews 10-12.

¹⁷⁰ Interviews 1,3-5,10,11.

¹⁷¹ Interviews 4,5,10,11.

Die Rückgänge bei den Exporten ostwestfälischer Küchenproduzenten betreffen vorrangig Aufträge des Objektgeschäfts, wie die Ausstattung von Wohnparks oder Feriensiedlungen.¹⁷² Demnach wurden bereits zugesagte Projekte in den Vereinigten Staaten von Amerika sowie im mittleren und fernen Osten nicht realisiert, weil sich Immobilieninvestoren unerwartet aus zugesagten Finanzierungen zurückzogen. Ob die Pläne in Zukunft weiter verfolgt werden, ist fraglich. Der deutsche Markt ist dagegen kaum von Umsatzrückgängen betroffen und wird als relativ stabil beschrieben.¹⁷³ Betriebe mit höherer Exportquote scheinen durch die Wirtschaftskrise somit stärker negativ betroffen zu sein als solche mit niedrigen. Ungeachtet dieser Exportproblematik beobachtet Hersteller E eine veränderte Nachfrage seitens der Konsumenten.¹⁷⁴ Da die günstige von zwei produzierten Küchenlinien weniger stark von Umsatzrückgängen betroffen ist als die teurere, scheinen Kunden krisenbedingt auf preiswerte Produkte auszuweichen.

Der Verband der Deutschen Küchenmöbelindustrie hebt hervor, dass krisenbedingte Auswirkungen jedoch nicht alle Hersteller der Branche erreicht haben.¹⁷⁵ Zurückgeführt wird dies sowohl auf kontinuierliche Investitionen in die Modernisierung der Fertigung während der Boomzeiten, als auch auf unternehmerisches Glück. Ein befragter Küchenmöbelproduzent ist in der Tat nicht von der Krise betroffen und betont, in einem insgesamt zurückgegangenen Küchenmarkt gewachsen zu sein (Hersteller C).¹⁷⁶ Im Vergleich zu den übrigen Betrieben hat dieser eine relativ niedrige Exportquote und vertreibt seine Produkte vorrangig in Deutschland. Hier werden die Umsatzeinbrüche des Auslands vorrangig als Chance gewertet, da in schrumpfenden Märkten verstärkt preisleistungsorientiert gekauft wird. Nach Ansicht des Gesprächspartners können deutsche Küchenmöbelhersteller, die mit hoher Produktivität Qualitätsgüter zu konkurrenzfähigen Preisen fertigen, auf diese Nachfrage nun besser reagieren als die jeweiligen Hersteller vor Ort. Somit bietet sich ostwestfälischen Unternehmen die Gelegenheit international weiter zu expandieren. Ähnliche Überlegungen stellen die Verbände der Holz- und Möbelindustrie Westfalen-Lippe an, die davor warnen, die Krise zum Anlass für ein verstärktes Engagement auf dem Binnenmarkt zu nehmen.¹⁷⁷ Demzufolge befinden sich deutsche Möbelfirmen in einer relativ guten

¹⁷² Interviews 3,5.

¹⁷³ Interviews 2,3,10,11.

¹⁷⁴ Interview 4.

¹⁷⁵ Interview 10.

¹⁷⁶ Interview 2.

¹⁷⁷ vgl. Verbände der Holz- und Möbelindustrie Westfalen-Lippe 2009, S. 14f.

Position, da sie auf ihrem heimischen Kernmarkt bisher so gut wie keine Verluste erleiden mussten. Bei zahlreichen ausländischen Konkurrenten, zu denen neben spanischen und britischen auch osteuropäische Betriebe gezählt werden, ist das Gegenteil der Fall. Aufgrund der Schwäche ihrer Kernmärkte sind diese Hersteller in ihrer Existenz bedroht, was eine steigende Zahl von Insolvenzen belegt.¹⁷⁸ Aufgrund der zu erwartenden Marktberichtigungen sollten deutsche Hersteller ihren Vertrieb auf diese Gebiete ausrichten.

Wie sich gezeigt hat, sind die interviewten Küchenmöbelhersteller unterschiedlich stark von der Krise betroffen, wobei die Mehrheit von ihnen negative Auswirkungen hinnehmen muss. Auf Zulieferseite ergibt sich ein ähnlich differenziertes Bild. Ein Lieferant hat bislang keine Umsatzrückgänge verzeichnet und führt dies auf eine Diversifizierung seiner Kundenstruktur zurück.¹⁷⁹ In drei von vier Gesprächen wird dagegen von spürbaren Effekten berichtet.¹⁸⁰ Die Experten weisen darauf hin, sich negativen wirtschaftlichen Entwicklungen ihrer Kunden durch die Abhängigkeit von deren Nachfrage kaum entziehen zu können. Zwei Lieferanten sind, aufgrund zurückgehender Aufträge seitens der Industrie, von einer Nichtauslastung bestehender Produktionskapazitäten betroffen (Zulieferer A,B).¹⁸¹ In einem Fall hat dies bereits zu Verlusten von Kundenkontakten und damit zu einer Verringerung der Abnehmerbasis geführt. Ebenso wie Hersteller E beobachtet auch ein befragter Beschlaglieferant (Zulieferer D) eine verstärkte Nachfrage günstiger Produkte.¹⁸² So verzeichnete der Absatz im Segment hochwertigster Schubkästen einen Rückgang, während günstige Produkte aus diesem Bereich verstärkt verkauft wurden. Offensichtlich betrifft der krisenbedingt veränderte Konsum von Seiten der Endkunden nicht nur eine Wertschöpfungsstufe, sondern wirkt sich übergreifend auf die Warenkette aus.

5.3.2 Maßnahmen zur Kostenreduzierung und Umsatzsteigerung

Die von der Krise betroffenen Unternehmen greifen zu unterschiedlichen Mitteln, um sowohl bestehende als auch drohende negative Auswirkungen auf ihre wirtschaftliche Situation abzumildern. Die dabei getroffenen Umstrukturierungen wirken sich entweder umsatz- oder kostenseitig aus.

¹⁷⁸ vgl. Verbände der Holz- und Möbelindustrie Westfalen-Lippe 2009, S. 14.

¹⁷⁹ Interview 7.

¹⁸⁰ Interviews 6,8,9.

¹⁸¹ Interviews 6,8.

¹⁸² Interview 9.

Drei Küchenmöbelhersteller (A,B,E) unternehmen Anstrengungen zur Intensivierung des Vertriebs.¹⁸³ Bei Zulieferer B geschieht dies präventiv aus der Unsicherheit heraus, dass die Abnehmer in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten könnten.¹⁸⁴ Für eines der Unternehmen handelt es sich hierbei um eine Maßnahme, die „früher überhaupt nicht gebraucht wurde. Da haben wir unsere Küchen eher verteilt als dass wir sie vertrieben haben. Wir waren so ausgelastet, dass wir uns unsere Handelspartner ... haben aussuchen können und die Situation hat sich deutlich verändert.“¹⁸⁵ Um Neukunden zu akquirieren, haben die Firmen sowohl weitere Vertriebsmitarbeiter eingestellt, als auch ihre Aktivitäten auf Fachmessen intensiviert. Die Küchenhersteller nutzen als Plattform zur Präsentation ihrer Produkte gegenüber dem Fachhandel die Möbelordermesse Westfalica (MOW).¹⁸⁶ Die Zulieferermesse Ost-Westfalen (ZOW) bietet Lieferanten die Möglichkeit, die Küchenmöbelindustrie auf sich aufmerksam zu machen. Beide Fachmessen finden in Ostwestfalen-Lippe statt und sind reine B2B-Plattformen.¹⁸⁷

Darüber hinaus wurden von den Unternehmen Maßnahmen eingeleitet, die das Produkt selbst betreffen. So haben vier der befragten Küchenmöbelhersteller als Reaktion auf die Krise neue Produktlinien eingeführt (A,B,D,E). Drei von ihnen wollen dadurch in höherwertige Segmente vorstoßen.¹⁸⁸ Um diesem Ziel näher zu kommen, wurden unter anderem hochwertigere Materialien, integrierte Beleuchtungssysteme und auf Knopfdruck zu öffnende Schubladen eingebaut. Die Unternehmen räumen zwar die krisenbedingte Nachfrage günstigerer Produkte ein, betonen aber, dass tiefere Segmente zu geringe Margen versprechen. Nach Aussage des Verbands der Deutschen Küchenmöbelindustrie wird aus diesem Grund nur selten versucht, niedrigere Marktsegmente zu bedienen.¹⁸⁹ Ungeachtet dessen hat einer der interviewten Küchenmöbelhersteller eine preiswerte Produktschiene in sein Programm aufgenommen.¹⁹⁰ Diese Maßnahme wird als ungewöhnlich beschrieben, zumal ein Betrieb der betreffenden Größenordnung nach Ansicht des Gesprächspartners nur eine Produktlinie hat. Darüber hinaus unterziehen zwei Firmen ihre Produkte einer Wertanalyse, die nach Möglichkeiten für Einsparungs-

¹⁸³ Interviews 1,4,5.

¹⁸⁴ Interview 7.

¹⁸⁵ Interview 1.

¹⁸⁶ Interview 10.

¹⁸⁷ B2B steht für Business-to-Business. Dies bedeutet, dass an der Fachmesse nur Geschäftskunden teilnehmen können, Endkonsumenten dagegen nicht.

¹⁸⁸ Interviews 3-5.

¹⁸⁹ Interview 10.

¹⁹⁰ Interview 1.

potenziale im Fertigungsprozess sucht, ohne dabei Einbußen bei der Qualität und Funktion der Waren hinzunehmen (Hersteller A; Zulieferer D).¹⁹¹ Die von der Krise beeinträchtigten Betriebe haben ausnahmslos Personalmaßnahmen getroffen, jedoch in unterschiedlicher Intensität.¹⁹² Zu Kündigungen ist es nur in zwei Fällen gekommen (Hersteller A; Zulieferer A).¹⁹³ Auch die Gespräche mit externen Experten haben ergeben, dass Entlassungen selten sind und die Personalkosten zum Großteil durch die alternative Einführung von Kurzarbeit erfolgreich entlastet werden konnten.¹⁹⁴ Dieses Instrument wurde von insgesamt fünf Firmen genutzt.¹⁹⁵ Sofern darauf verzichtet wurde, haben sich die Betriebe durch den Abbau von Personaldienstmitarbeitern sowie die Nichtbesetzung frei werdender Stellen an die schlechtere Auftragslage angepasst.¹⁹⁶ Zudem wurde in einem Fall der Ausbildungsbetrieb des Unternehmens krisenbedingt eingestellt.¹⁹⁷

Darüber hinaus scheinen einige Betriebe krisenbedingt Investitionen in die Erneuerung ihres Maschinenparks zurückzustellen, um Kosten einzusparen.¹⁹⁸ Dieses Verhalten wird jedoch als kurzfristig eingestuft, weil eine kontinuierliche Modernisierung der Anlagen für eine dauerhaft profitable Fertigung wichtig ist. Eine weitere negative Implikation ist, dass der auf die Möbelproduktion spezialisierte Maschinen- und Anlagenbau durch zurückgegangene Aufträge besonders stark von der Krise betroffen ist. Im Zulieferbereich ist außerdem eine zurückgehende Nachfrage von Beratungsdienstleistungen im Marketingbereich bei gleichzeitig gestiegenem Bedarf zu beobachten.¹⁹⁹ Da die Betriebe mit mangelnder Liquidität zu kämpfen haben, werden Finanzbudgets für Fragen, die nicht unmittelbar der unternehmerischen Kernsubstanz dienen, zuerst gestrichen. Die Einsparungsmaßnahmen betreffen demnach auch die Durchführung von Dienstreisen, die in geringerem Umfang als früher durchgeführt werden. Aus den in diesem Unterkapitel geschilderten Umstrukturierungen können noch keine direkten Einflüsse auf die untersuchten Hersteller-Zulieferer-Beziehungen abgeleitet werden. Dennoch stellt die Wirtschafts- und Finanzkrise die enge Verzahnung zwischen Herstellern und Zulieferern auf den Prüfstand.

¹⁹¹ Interviews 5,9.

¹⁹² Interviews 1,3-6,8,9.

¹⁹³ Interview 5.

¹⁹⁴ Interviews 10,12.

¹⁹⁵ Interviews 5-7,9.

¹⁹⁶ Interviews 1,3.

¹⁹⁷ Interview 1.

¹⁹⁸ Interview 10.

¹⁹⁹ Interview 11.

5.3.3 Veränderungen in den Hersteller-Zulieferer-Beziehungen

Das folgende Zitat eines Küchenherstellers zeigt musterhaft, inwiefern bestehende Bindungen zu Lieferanten des Unternehmens krisenbedingt kritisch hinterfragt werden: „Wir haben ... auch Richtung Einkauf reagiert, dass wir andere Lieferanten ausgesucht haben, dass wir da aggressiver unterwegs sind. Eher standardisierte Produkte können auch mal von anderen Lieferanten kommen. Wir haben ... auch Make-Or-Buy-Analysen gemacht: können wir das selber machen, können wir das nicht selber machen. Die Sachen, die wir outgesourct hatten, holen wir zurück, damit unsere eigenen Leute unter Strom sind, auch was zu tun haben.“²⁰⁰ Zunächst offenbart diese Aussage, dass Lieferanten von standardisierten Produkten, zu denen lose Verbindungen bestehen, am ehesten aufgrund günstigerer Preise ausgetauscht werden. Jedoch sind durch Insourcing auch Zulieferer betroffen, zu denen die Beziehung als eng beschrieben wird. Diese Strategie wird noch von einem weiteren Küchenproduzenten verfolgt.²⁰¹ Ziel ist es, die eigene Fertigung bei zurückgehendem Absatz wieder besser auszulasten. Aufträge, die – unter Umständen im Rahmen eines früheren Outsourcings – an Lieferanten vergeben wurden, werden wieder verstärkt selbst erledigt. Von Insourcing betroffen sind unter anderem Arbeitsplatten, die bislang nur von wenigen Küchenmöbelproduzenten in Eigenregie hergestellt wurden. Hier haben einzelne Industrieunternehmen in eine Fertigung investiert und der Zulieferseite damit Marktanteile abgenommen. Im Gespräch mit dem Verband der Deutschen Küchenmöbelindustrie wurde darauf hingewiesen, dass Erhöhungen und Verringerungen von Fertigungstiefen, über Jahrzehnte betrachtet, wellenartig verlaufen.²⁰² Demnach sind die aktuellen Insourcing-Tendenzen atypisch für eine Zeit, die durch die weitgehende Auslagerung von Wertschöpfungsschritten geprägt ist und in der Produktionsverschlinkung eine verbreitete Maxime darstellt. Somit scheint das Verhalten der Betriebe eindeutig den Umständen der Wirtschaftskrise geschuldet zu sein. Auch Fernández Sánchez/Rehfeld beobachten bei der Möbelindustrie eine Erhöhung der Fertigungstiefe in Krisenzeiten.²⁰³ Ihrer Ansicht nach sind davon vor allem Zulieferer betroffen, die standardisierte Produkte herstellen. Wie sich gezeigt hat, hat die aktuelle Krise aufgrund ihrer Tragweite jedoch Auswirkungen auf die gesamte Lieferantenbasis.

²⁰⁰ Interview 5.

²⁰¹ Interview 4.

²⁰² Interview 10.

²⁰³ vgl. Fernández Sánchez/Rehfeld 2003, S. 47.

6 Zusammenfassende Diskussion der empirischen Ergebnisse

Gereffis Konzept der Global Commodity Chains mit seinen Erweiterungen hat sich im Rahmen der empirischen Erhebung als geeignetes Instrument zur Darstellung der Vernetzungen zwischen Küchenmöbelherstellern und ihren Zulieferern herausgestellt. Die Raummuster der materiellen Verflechtungen haben belegt, dass die Zulieferung von Produkten zu einem großen Teil, jedoch nicht nur, aus der Region selbst erfolgt. Hier muss sowohl die nationale als auch die globale Ebene in die Betrachtungen einbezogen werden. Außerdem stellte sich heraus, dass die Akteure über den reinen Austausch der Produkte hinaus durch immaterielle Vernetzungen verbunden sind. Vermutlich finden diese jedoch tendenziell im regionalen Bereich statt.

Der theoretisch-konzeptionelle Hintergrund weist jedoch auch Schwächen auf. So konnte – für den begrenzten Untersuchungsbereich der empirischen Erhebung – die Existenz eines Fokalunternehmens im Sinne von Gereffis Käufer- und Produzentenmärkten nicht zweifelsfrei nachgewiesen werden. Die einseitige Vorgabe von Produktspezifikationen in Verbindung mit Kontrollmechanismen, wie sie für hierarchische Strukturen und die Ausübung von Macht typisch ist, existiert hier offenbar nicht. Das Kompetenzniveau der ostwestfälischen Zulieferer ist als hoch einzustufen. Die Beziehungen zwischen ihnen und der Industrie sind weitgehend durch gegenseitige Abhängigkeiten gekennzeichnet. Ein Wechsel des Lieferanten kann für Küchenmöbelhersteller durch die bei einigen Produkten wechselseitige Abstimmung der Produktionsprozesse mit hohen Kosten verbunden sein. Die Bedeutung von Vertrauen, der teilweise Verzicht auf den Abschluss von schriftlichen Verträgen und die frühzeitige Zusammenarbeit bei der Entwicklung neuer Produkte, deuten auf netzwerkartige Strukturen hin. Vieles spricht dafür, dass die Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen in der ostwestfälischen Küchenmöbelindustrie dem Typus der relationalen Wertschöpfungskette entsprechen, wie sie von Gereffi/Humphrey/Sturgeon diskutiert wird.²⁰⁴ Damit ginge das einleitend angesprochene atypische Standortmuster der Produktion auch mit anderen Arten von Vernetzungen zwischen den beteiligten Akteuren einher.

Um jedoch eine generelle Aussage darüber treffen zu können, wem eine Steuerungsrolle in der Wertschöpfungskette zukommt, müssten zudem die Beziehungen zum Handel genauer untersucht werden. Hierzu äußert der

²⁰⁴ vgl. Kapitel 2.2.

Gesprächspartner eines großen Küchenmöbelherstellers: Der „Markt ... ist so stark handelsgeprägt, selbst bei unserer Größenordnung und der Marktmacht, die wir haben, ist der Handel immer noch groß genug, um uns abzustrafen.“²⁰⁵ Auch Fernández Sánchez/Rehfeld heben die besondere Stellung des Handels innerhalb der Wertschöpfungskette von Möbeln hervor.²⁰⁶

Auch wenn dieser Teil der Wertschöpfungskette nicht Gegenstand der Untersuchung war, widersprechen einige Faktoren einem ähnlich starken Abhängigkeitsverhältnis der Produzenten von Küchenmöbeln gegenüber dem Handel, wie es Gereffis käufergetriebene Wertschöpfungsketten nahe legen. Ein Hinweis darauf sind Möglichkeiten, die sich den Küchenproduzenten bieten, die Nachfragemacht der Einkaufsverbände durch Vorwärtsintegration zu umgehen. Die Option, über eigene Verkaufsstudios auch in Deutschland zu vertreiben, können jedoch in der Regel nur Hersteller mit starken Partnern nutzen. Zum Beispiel ist dies bei Poggenpohl durch die Zugehörigkeit zum schwedischen Nobia-Konzern der Fall. Weit verbreitet ist dagegen die Aktivität auf Exportmärkten, wo entweder keine Einkaufsverbände existieren oder sie einfacher zu umgehen sind als in Deutschland. So vertikalisiert ein befragter Küchenproduzent durch die Beteiligung an Handelsgesellschaften im Ausland.²⁰⁷ Ein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis der Küchenmöbelhersteller scheint folglich nicht zu bestehen. Sofern die Steuerungsfunktion nicht eindeutig einem bestimmten Akteur zugeschrieben werden kann, könnte dies bedeuten, dass in der gesamten Wertschöpfungskette kein Fokalunternehmen existiert. Vermutlich ist die Steuerung innerhalb der Wertschöpfungskette verteilt. Auch Raikes/Jensen/Ponte halten die Existenz solcher multipolaren Global Commodity Chains für wahrscheinlich.²⁰⁸

Ungeachtet dessen hat sich gezeigt, dass die Wirtschafts- und Finanzkrise einen maßgeblichen Einfluss auf die Zulieferbeziehungen der Küchenmöbelhersteller hat. Ohne eine Betrachtung ihrer Effekte sind derzeitige Umstrukturierungsmaßnahmen seitens der Industrie, wie der Wechsel von Lieferanten und die Wiedereingliederung von Fertigungsschritten, nicht zu erklären. Die Krise wirkt sich damit unmittelbar auf die Lieferketten der Betriebe aus und ist aufgrund ihrer weit reichenden Folgen imstande, die anhand der theoretischen Konzepte identifizierten Ergebnisse zumindest teilweise in Frage zu stellen.

²⁰⁵ Interview 2.

²⁰⁶ vgl. Fernández Sánchez/Rehfeld 2003, S. 50.

²⁰⁷ Interview 2.

²⁰⁸ vgl. Raikes/Jensen/Ponte 2000, S. 7.

Literaturverzeichnis

Abelshauer, W.; Fiedler, M. (2000): Ostwestfalen-Lippe als Wirtschaftsraum. In: Abelshauer, W. (Hrsg.): Bibliographie zur Wirtschaft Ostwestfalen-Lippes seit 1815. Essen: Klartext Verlag, S. 9-34.

Bair, J. (2005): Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward. In: Competition & Change, Jg. 9, H. 2, S. 153-180.

Bathelt, H.; Glückler, J. (2003): Wirtschaftsgeographie. 2. Auflage. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer.

Bezirksregierung Detmold (2009): Monatsbericht Ostwestfalen-Lippe. Stand: 02.09.2009. Online im Internet: http://www.bezreg-detmold.nrw.de/300_RegionOWL/080_Strukturdaten/monatsbericht/Monatsbericht.pdf [Stand 29.09.2009].

Bonkamp, O. (2005): Kooperationen und Netzwerke in der Möbelindustrie der Region Ostwestfalen-Lippe. Paderborn: Univ.-Diss.

Coe, N.M. et al. (2004): ‚Globalizing‘ regional development: a global production networks perspective. In: Transactions of the Institute of British Geographers, Jg. 29, H. 4, S. 468-484.

Daten Competence Center (2009): Daten Competence Center e.V. Online im Internet: <http://www.vhk-herford.de/de/verbaende/dcc.html> [Stand 29.09.2009].

Denzin, N.K. (1989): The Research Act. 3. Auflage. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Engelhard, K.; Mönter, L.O.; Otto, K.-H. (2009): Die Welt im Wandel. In: Praxis Geographie, Jg. 39, H. 9, S. 4-8.

Europäischer Wirtschaftsdienst (2005): Holz spezial: Holzwerkstoffe & Oberflächen. Gernsbach: EUWID.

Fernández Sánchez, N.; Rehfeld, D. (2003): Potenzialanalyse OWL. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik (Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2003-02).

Flick, U. (2004): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. 2. Auflage. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Fuchs, M. (2005): Industrien in der EU – Strategien und Standortmuster. In: Geographische Rundschau, Jg. 57, H. 12, S. 4-10.

Gereffi, G. (1994): The Organization of Buyer-Driven Global Commodity Chains: How U.S. Retailers Shape Overseas Production Networks. In: Gereffi, G.; Korzeniewicz, M. (Hrsg.): Commodity Chains and Global Capitalism. Westport, CT: Praeger Publishers, S. 95-122.

Gereffi, G. (1995): Global production systems and third world development. In: Stallings, B. (Hrsg.): Global change, regional response. The new international context of development. Cambridge, MA: Cambridge University Press, S. 100-142.

Gereffi, G. (1999): International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. In: Journal of International Economics, Jg. 48, H. 1, S. 37-70.

Gereffi, G. (2001a): Beyond the Producer-driven/ Buyer-driven Dichotomy. In: IDS Bulletin, Jg. 32, H. 3, S. 30-40.

Gereffi, G. (2001b): Shifting Governance Structures in Global Commodity Chains, With Special Reference to the Internet. In: American Behavioral Scientist, Jg. 44, H. 10, S. 1616-1637.

Gereffi, G.; Humphrey, J.; Sturgeon, T. (2005): The governance of global value chains. In: Review of International Political Economy, Jg. 12, H. 1, S. 78-104.

Gereffi, G.; Korzeniewicz, M.; Korzeniewicz, R.P. (1994): Introduction: Global Commodity Chains. In: Gereffi, G.; Korzeniewicz, M. (Hrsg.): Commodity Chains and Global Capitalism. Westport, CT: Praeger Publishers, S. 1-14.

Gläser, J.; Laudel, G. (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Haas, H.-D. (2009): Globaler Rohstoffhandel in Zeiten der Krise. In: Geographische Rundschau, Jg. 61, H. 11, S. 4-10.

Hauptverband der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige (2002): Kurzbericht zur Cluster-Studie Forst & Holz NRW. 2. Absatzstufe. Bad Honnef: HDH.

Hauptverband der Deutschen Holz und Kunststoffe verarbeitenden Industrie und verwandter Industriezweige (2009): Monatsbericht nach Fachzweigen 2009. Betriebe mit 50 und mehr Beschäftigten. Bad Honnef: HDH.

Heiden, D. (1993): Das Möbelbecken – Die Holzindustrie in Ostwestfalen-Lippe. In: Grebing, H.; Hemmer, H.-O.; Christmann, G. (Hrsg.): Das HolzArbeiterBuch. Köln: Bund-Verlag GmbH, S. 165-170.

Henderson J. et al. (2002): Global production networks and the analysis of economic development. In: Review of International Political Economy, Jg. 9, H. 3, S. 436-464.

Holz-Zentralblatt (2005): Clusterstudie Forst und Holz Deutschland 2005. Nr. 84, Sonderdruck.

Humphrey, J.; Schmitz, H. (2000): Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research. Brighton: Institute of Development Studies (IDS Working Paper 120).

Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld (2008): Das Verarbeitende Gewerbe in Ostwestfalen 2008. Bielefeld: IHK.

Industrie- und Handelskammer Ostwestfalen zu Bielefeld (2009): Industrie hat Zukunft. Bielefeld: IHK.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2002): KMU-Definition des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn. Online im Internet: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89> [Stand 23.10.2009].

Kardorff, E. von (1995): Qualitative Sozialforschung – Versuch einer Standortbestimmung. In: Flick, U. et al. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. 2. Auflage. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Krugman, P.R.; Obstfeld, M. (2006): Internationale Wirtschaft. 7. Auflage. München: Pearson Studium.

Kulke, E. (2008): Wirtschaftsgeographie. 3. Auflage. Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh.

Landesbetrieb Information und Technik Nordrhein-Westfalen (2009): Statistik. Verarbeitendes Gewerbe, Bergbau. Online im Internet: <http://www.it.nrw.de/statistik/j/index.html> [Stand 09.10.2009].

Manager Magazin (2009): Porsche mit Spülmaschine. Jg. 39, H. 11, S. 170-172.

Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Meuser, M.; Nagel, U. (2005): Vom Nutzen der Expertise. In: Bogner, A.; Littig, B.; Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 257-272.

Neue Westfälische (2006): Luxusküchen zur Palmen-Insel. Nr. 58, Wirtschaft.

Neue Westfälische (2009a): Professor Lewe stellt sich vor. Lemgoer Lehrstuhlinhaber unterrichtet „Design-Management“ für die Küche. Online im Internet: http://www.nw-news.de/lokale_news/herford/herford/3219270_Professor_Lewe_stellt_sich_vor.html [Stand 18.11.2009].

Neue Westfälische (2009b): Zimmer mit Aussicht. Nr. 260, Sport.

OWL Marketing (2008): Ganz oben in Nordrhein-Westfalen. Bielefeld: OstWestfalenLippe Marketing.

Porter, M.E. (1990): The Competitive Advantage of Nations. In: Harvard Business Review, Jg. 68, H. 2, S. 73-93.

Raikes, P.; Jensen, M.F., Ponte, S. (2000): Global Commodity Chain Analysis and the French Filière Approach: Comparison and Critique. Copenhagen: Centre for Development Research (CDR Working Paper 00.3).

Schätzl, L. (2003): Wirtschaftsgeographie 1. Theorie. 9. Auflage. Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh.

Schamp, E.W. (2000): Vernetzte Produktion. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Schamp, E.W. (2008): Globale Wertschöpfungsketten. In: Geographische Rundschau, Jg. 60, H. 9, S. 4-11.

Schmitz, H. (2004): Globalized localities: introduction. In: Schmitz, H. (Hrsg.): Local Enterprises in the Global Economy. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing, S. 1-19.

Stadt Löhne (2009): Löhne. Die Weltstadt der Küchen. Wirtschaftsförderung & Tourismus.

Stamm, A. (2004): Wertschöpfungsketten entwicklungspolitisch gestalten. Konzeptstudie. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ).

Verbände der Holz- und Möbelindustrie Westfalen-Lippe (2006): Geschäftsbericht 2006. Herford: VHK.

Verbände der Holz- und Möbelindustrie Westfalen-Lippe (2009): Geschäftsbericht 2008/2009. Herford: VHK.

Verband der Deutschen Küchenmöbelindustrie (2009): Monatsbericht nach Fachzweigen. Herford: VdDK.

Voelzkow, H.; Schröder, M. (2006): Die Governance der Möbelindustrie in Ostwestfalen-Lippe und ihr nationaler Kontext: Ein „typisch deutsches“ Wirtschaftscluster? In: Kleinfeld, R. (Hrsg.): Muster regionaler Politikgestaltung in Europa. Osnabrück: Verlag Dirk Koentopp, S. 9-51.

Westfalen-Blatt (2009): Nobilia hat das richtige Konzept. Nr. 25, Wirtschaft.

Winkelmann, O. (2002): Entwicklung in der Mitbestimmung – Industrial Relations, Industrial Districts und Netzwerke. Frankfurt am Main pp.: Peter Lang.

ZiMit Zukunftsinitiative Möbelindustrie Nordrhein-Westfalen (2009): Wir über uns. Online im Internet: <http://www.zimit.de/de/profil/index> [Stand 02.07.2009].

Working Papers

- No. 2010-01: **Michael Spiekerkötter:**
Wertschöpfungsketten in der ostwestfälischen Küchenmöbelindustrie – Hersteller-Zulieferer-Beziehungen unter Berücksichtigung der Wirtschafts- und Finanzkrise
- No. 2008-03: **Johannes Winter, Martina Fuchs:**
Kompetenzerwerb in Tochterbetrieben internationaler Unternehmen: Beispiele aus der polnischen Automobilindustrie - ein Projektbericht
- No. 2008-02: **Dorit Meyer, Martina Fuchs:**
Dynamic Capabilities – Multi-locational & Multi-scalar Attracting Temporary Staff as Union Members in Germany
- No. 2008-01: **André Scharmanski, Martina Fuchs:**
Die beschwerliche Überwindung von Pfadabhängigkeiten: Das Ringen um „rationale“ Entscheidungen von internationalen Büroimmobilien-Investoren
- No. 2006-02: **Timo Litzenberger:**
Die Schmuck- und Edelsteinindustrie in Idar-Oberstein – Entwicklung und Perspektiven eines Regionalen Clusters
- No. 2006-01: **André Scharmanski:**
Global denken, lokal handeln – Immobilienwirtschaft im Zeichen der Globalisierung aus theoretisch-konzeptioneller Perspektive
- No. 2005-01: **Alexandra Endres:**
Lernen in global-lokalen Unternehmensnetzwerken am Beispiel der Zulieferer von Volkswagen de México – eine Projektskizze
- No. 2004-02: **Keren Luo, Ping Huang, Zhigang Chen:**
Chinese Migration and Talent Flows in Economic Globalisation
- No. 2004-01: **Claudia Müller:**
Entrepreneurship and Technology Transfer by Chinese Return Migrants – a Theoretical and Empirical Contribution to the Reverse Brain Drain Discussion
- No. 2003-03: **Rolf Sternberg, Timo Litzenberger:**
Die Forschungsleistung der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln – ein bibliometrischer Vergleich von Fächern, Fächergruppen und Fakultäten

- No. 2003-02: **Rolf Sternberg, Timo Litzenberger:**
Regional Cluster – Operationalisation and Consequences for Entrepreneurship
- No. 2003-01: **David Bothe:**
Environmental Costs due to the Kárahnjúkar Hydro Power Project on Iceland – Results of a Contingent Valuation Survey
- No. 2002-03: **Christine Tamásy:**
Determinanten des Überlebens neu gegründeter Betriebe
- No. 2002-02: **Rolf Sternberg:**
Knowledge Creation by New Firms – The Regional Perspective
- No. 2002-01: **Heiko Bergmann:**
Entrepreneurial attitudes and start-up attempts in ten German regions. An empirical analysis on the basis of the theory of planned behaviour
- No. 2001-03: **Dirk Möller:**
Humankapitalportfolios als Determinante internationaler Arbeitsmigration – dargestellt am Beispiel Polens und Deutschlands
- No. 2001-02: **Rolf Sternberg:**
Perspektiven der wirtschaftsgeographischen Forschung in Deutschland im Lichte der „New Economic Geography“
- No. 2001-01: **Marc Brüser:**
European funds for local initiatives – The role of local actors in implementing Swedish 5b-programmes
- No. 2000-04: **Dirk Möller:**
Zur Bedeutung unternehmerischer Standortwahl für den (Börsen-) Erfolg der Kamps AG – eine kleinräumige Analyse am Beispiel Köln
- No. 2000-03: **Claus Otten:**
Einflußfaktoren auf nascent entrepreneurs an Kölner Hochschulen
- No. 2000-02: **Rolf Sternberg, Olaf Arndt:**
The Firm or the Region – What Determines European Firms' Innovation Behaviour?
- No. 2000-01: **Timea Szerenyi:**
Konzepte Nachhaltiger Regionalentwicklung in Nordrhein-Westfalen

- No. 1999-05: **Olaf Arndt:**
Sind intraregional vernetzte Unternehmen erfolgreicher? – Eine empirische Analyse zur Embeddedness-These auf der Basis von Industriebetrieben in zehn europäischen Regionen
- No. 1999-04: **Gero Stenke:**
Governance Structure and SME/Large-Firm Relationship in an Innovative Milieu – Evidence from a European Core Region
- No. 1999-03: **Timea Szerenyi:**
Indikatorensysteme nachhaltiger Regionalentwicklung auf unterschiedlichen räumlichen Maßstabsebenen
- No. 1999-02: **Rolf Sternberg, Christine Tamásy:**
Success Factors for Young, Innovative Firms
- No. 1999-01: **Timea Szerenyi:**
Zur Operationalisierung von Nachhaltigkeit und nachhaltiger Entwicklung
- No. 1998-01: **Rolf Sternberg:**
Innovative Linkages and Proximity – Empirical Results from Recent Surveys of Small and Medium-Sized Enterprises in German Regions