

2 Begriffliche und theoretische Grundlagen

Im nun folgenden Kapitel 2 werden die begrifflichen und theoretischen Grundlagen dieser Arbeit dargelegt. Zunächst werden die Begriffe ‚Standort‘ und ‚Region‘ diskutiert. Anschließend folgt die Darstellung der zwei dieser Arbeit zugrunde liegenden Theoriestränge: Zum einen ist dies die Raumwirtschaftstheorie, die im Kapitel 2.4 erläutert wird; zum anderen die Ressourcentheorie, deren Erklärung in Kapitel 2.5 folgt. Kapitel 2.6 beinhaltet die Zusammenführung der beiden Theorien, die notwendig ist, um die strategische Bedeutung von Standort und Region im Kontext der Globalisierung für die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit sowie den potenziellen Beitrag von regionalem Unternehmensengagement zu diskutieren.

2.1 Standort und Region

Zunächst scheinen die Begriffe ‚Standort‘ und ‚Region‘ klar umrissen und verständlich zu sein, auch deshalb, weil beide im allgemeinen Sprachgebrauch und nicht nur in wissenschaftlichen Diskursen verbreitet sind. Bei genauerer Reflexion und beim Versuch, die Begriffe eindeutig zu definieren, wird allerdings deutlich, dass es für beide eine große Bandbreite an Betrachtungs- und Deutungsmöglichkeiten gibt. Auch die möglichen theoretischen und praktischen Zugänge sind zahlreich und heterogen (festgestellt beispielsweise von Krol: 2010: 15). Die Begriffe werden sowohl im Alltag als auch in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik auf unterschiedliche Weisen definiert, abhängig von der eingenommenen Perspektive und dem jeweiligen Kontext der Betrachtung (Raich 2006: 89 f.).

Im Hinblick auf den Begriff der Region fassen Benz und Fürst die große Bandbreite und auch die vielen Unklarheiten innerhalb des wissenschaftlichen Diskurses zusammen: „Denn in der Wissenschaft wird sehr vieles als Region bezeichnet: nur grob abgrenzbare ‚Gegenden‘ ebenso wie politisch-administrative Gebietseinheiten, kleine Raumeinheiten innerhalb eines Staates oder Zusammenfassungen von lokalen Verwaltungsgebieten ebenso wie ‚Weltregionen‘, die aus mehreren Staaten oder gar Kontinenten bestehen“ (2003: 15).

Ähnliches gilt für ‚Standort‘: Dieser ist Forschungsgegenstand und Bezugsgröße vieler wissenschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Fachbereiche. Die Begriffsdefinitionen und das -verständnis variieren je nach Disziplin oder Aufgabengebiet. So kann beispielsweise aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ein Standort als Produktionseinheit oder Unternehmensteil verstanden werden. Aus der Sicht des

öffentlichen Regional- und Standortmanagements wird dagegen der Standort selbst „[...] als eine Art Unternehmen betrachtet, dessen Management den Zweck verfolgt, die zukünftige Entwicklung in eine geplante Richtung zu lenken, wobei das Unternehmen ‚Standort‘ von verschiedenen Stakeholdern beeinflusst wird“ (Bieger et al. 2006: 22). Im Kontext des Tourismusmanagements kann ein Standort auch eine Destination sein (Hinterhuber et al. 2001). In der Literatur lässt sich des Weiteren erkennen, dass oftmals zwischen einer engeren und einer weiteren Auffassung von Standort differenziert wird (Krol 2010: 15 f.). Ein Standort im engeren Sinne stellt jenen Ort dar, an dem das Unternehmen wirtschaftet und Produkte herstellt. Maßmann fasst diesbezüglich verschiedene Quellen folgendermaßen zusammen: „Der Standort eines Unternehmens, da ist sich die Literatur einig, ist der geographische Ort, an dem ein Unternehmen Leistungen erstellt bzw. verwertet“ (Maßmann 2006: 7). Wie Krol zusammenfasst, liegt in den enger gefassten Definitionen die Betonung also auf der Lokalisierung an einem Ort und somit auf dem geographischen Aspekt (2010: 15).

Heute wird der Begriff Standort meist weiter gefasst und durch zusätzliche Kriterien und Aspekte ergänzt. So werden neben der reinen Lokalisierung auch die Quantität und Qualität bestimmter Standortfaktoren in die Betrachtung mit einbezogen. Genauso werden zunehmend Prozesse, Interaktionen und Beziehungen innerhalb eines Standorts, aber auch zwischen Standorten⁹ in den Begriffsdefinitionen berücksichtigt (Krol 2010: 16). Standorte werden als komplexe Systeme verstanden, bestehend aus und beeinflusst von vielen verschiedenen Faktoren, Akteuren und Prozessen. Grundsätzlich ist festzuhalten, dass der Standortbegriff ein relativer und variabler ist. Er ist beispielsweise abhängig von der räumlichen Maßstabsebene, der Perspektive sowie dem Forschungsbereich und -kontext (Bathelt/Glückler 2012: 78 f.). Im Hinblick auf die geographische Dimension kann ein Standort beispielsweise eine Stadt, eine Region, ein Staat oder sogar ein Kontinent sein.

In der ökonomischen Diskussion gewinnen Regionen als Standorte im globalen Wettbewerb besondere und zunehmende Aufmerksamkeit (Bachinger/Pechlaner 2011b: 58): „The ‚globalisation‘ is a paradoxical phenomenon. At the same time national economies are led to open themselves to international economic circuits, territories, at a regional or local level, tend to acquire a renewed importance“ (Zimmermann 2001: 57). Die nationale Ebene verliert im Zuge der Globalisierung an Bedeutung, während die Region als Wettbewerbseinheit anscheinend immer wichtiger wird. Regionen werden als wichtige Kristallisationspunkte der globalen Ökonomie dargestellt. Scott beschreibt in diesem

9 Siehe hierzu Kapitel 2.4.2 („Relationale Wirtschaftsgeographie“).

Zusammenhang die Weltwirtschaft auch als „global mosaic of regional economies“ (Scott 1998: 47). Raich bezeichnet die Region „[...] als Raum, in welchem sich wirtschaftliche, soziale und kulturelle Aktivitäten verdichten [...]“, sowie als „[...] Basis für die Wettbewerbsfähigkeit der in ihm agierenden Akteure“ (Raich 2006: 95). Auch diese Arbeit knüpft an diese Diskussion an. Dementsprechend stellt die Region eine zentrale Bezugsgröße der Untersuchung dar, weshalb im Folgenden genauer auf den Begriff der Region eingegangen werden soll.

Die traditionelle Geographie beschreibt Regionen vereinfacht als zusammenhängende territoriale Ausschnitte der Erdoberfläche (Bathelt/Glückler 2012: 75). Lange Zeit wurden Regionen als materielle Container und fixe Raumeinheiten verstanden. Im Handwörterbuch für Raumforschung und Raumordnung findet sich eine weithin anerkannte Definition. Hierin wird Region bezeichnet als „[...] ein geographisch bestimmter Raum mittlerer Größenordnung, der als zusammengehörig angesehen wird“ (Lange 1970: Sp. 2705). In dieser Definition findet sich auch ein Verweis auf die Größenordnung einer Region, auch wenn dieser unpräzise bleibt. Eine weitere häufig zitierte Definition beinhaltet ebenfalls eine unpräzise Angabe zur Größe einer Region. Ihr zufolge stellt eine Region „[...] einen durch bestimmte Merkmale gekennzeichneten, zusammenhängenden Teilraum mittlerer Größenordnung in einem Gesamtraum“ dar (Sinz 1995: 805). Etwas konkreter wird Krätke, der Regionen „[...] unterhalb der Maßstabebene des nationalstaatlichen Territoriums [...], jedoch oberhalb der Maßstabebene einzelner Landkreise und Orte“ einordnet (Krätke 206: 203).

Es wird häufig versucht, die Größe einer Region zu beschreiben. Dabei kann allerdings keine eindeutige und allgemeingültige Maßstabebene angesetzt werden, da sie je nach Betrachtung variiert. Die Bandbreite reicht von einer kontinentalen Größe, beispielsweise der Euro-Region, über Bundesländer bis hin zur kleinräumig-lokalen Ebene. Die Größenordnung und territoriale Eingrenzung genügen also nicht als Definitionskriterien. Balderjahn bietet eine Definition an, in welcher die Größenordnung offengelassen wird. So umschreibt er Regionen als „[...] historisch gewachsene Einheiten, kulturell und wirtschaftlich verflochtene geographische Räume, die sich auch unabhängig von Landes-, Kreis- und Stadtgrenzen herausbilden und Bestand haben“ (Balderjahn 1995: 3).

Das traditionelle Bild einer Region als erdräumlich determinierter Container ist nicht mehr aktuell und reicht als Erklärungskontext für aktuelle gesellschaftliche und ökonomische Phänomene und Entwicklungen längst nicht mehr aus (Wardenga/Miggelbrink 1998). Eine Region ist ein Komplex aus vielen sich gegenseitig beeinflussenden Elementen, für die es wiederum verschiedenste Betrachtungsweisen aus zahlreichen Blick-

winkeln gibt. Bei der Analyse der Literatur zeigt sich, dass mehrheitlich die Multiperspektivität und Offenheit des Begriffes betont wird. Die Komplexität und der multidisziplinäre Charakter des Begriffs müssen bei einem Definitionsversuch berücksichtigt werden. Denn eine Region ist das Ergebnis einer Vielzahl von naturräumlichen, ökonomischen, soziokulturellen und politischen Faktoren und Wechselwirkungen. Es lässt sich zusammenfassend festhalten, dass an die Stelle eines naturräumlich-positivistischen Regionenverständnisses konstruktivistisch geprägte Konzepte getreten sind. Eine Definition nach Benz und Fürst beschreibt Regionen als „[...] durch gesellschaftliche Konventionen oder politische Entscheidungen konstruierte Räume, deren Ausdehnung durch die erfüllten Funktionen bestimmt wird“ (2003: 17). Eine treffende, wenn auch offengehaltene Definition bietet Kalisch an. Sie erklärt Regionen als „[...] zweckgebundene Raumabstraktionen beziehungsweise das Resultat menschlichen Denkens und Handelns [...]“ (2011: 31). Ihr zufolge sind Regionen gedankliche Konstruktionen, mentale Modelle und Artefakte, welche nicht immer beständig sein müssen (Kalisch 2011: 28). Die Region wird zu einem geistigen Gebilde, dessen Grenzen sich aus dem Zusammenhang von Ort und Aktivität ergeben (Benz/Fürst 2003: 15).

Es zeigt sich, dass eine eindeutige und allgemeingültige Definition von Region nicht möglich und wahrscheinlich auch nicht notwendig ist. Je nach Aufgaben- und Handlungsfeld oder Blickwinkel verändert sich die inhaltliche und geographische Abgrenzung. Selbst aus der Perspektive eines Unternehmens variiert die Definition zum Beispiel je nach Geschäftsbereich. Der Bereich Vertrieb und Marketing unterteilt Regionen beispielsweise nach Absatzmärkten, während die Werks- und Unternehmensplanung eher die Verbreitung von Produktionsstätten, infrastrukturelle Faktoren oder auch die Wohnorte der Mitarbeiter heranzieht.

Für diese Arbeit spielt vor allem das **direkte räumliche Umfeld des Unternehmens** eine Rolle. **Eine Region ist in dieser Arbeit vor allem als funktionaler Handlungsraum sowie als ein auf institutioneller und räumlicher Nähe basierendes Netzwerk zu verstehen.** Das heißt: **Die Region definiert sich nach der Intensität gesellschaftlicher, ökonomischer, kultureller wie auch politischer Beziehungen und Verflechtungen.**

Nach dieser Auffassung kann eine Region mit politischen Grenzziehungen übereinstimmen, muss dies aber nicht. Aus der Sicht eines Unternehmens ist diese Art der Definition die wohl zielführendste. **Eine Unternehmung sollte ihr regionales Umfeld nicht zwingend nach administrativ vorgegebenen Grenzen definieren, sondern ihre Bezugs- und Anspruchsgruppen (wie z. B. Mitarbeiter und Zulieferer) sowie räumlich relevante Einflussfaktoren, sprich Standortfaktoren, sowie den Grad der Beeinflussung (Einflüsse**

von der Region auf das Unternehmen und umgekehrt) und Interdependenz (zwischen Unternehmen und Region) als Kriterien heranziehen.

Für Unternehmen und für diese Arbeit ist zudem wichtig zu verstehen: „Die Region ist ein gestaltbares Handlungsumfeld [...]“ (Raich 2006: 96).

Im Verlauf dieser Arbeit wird außerdem der Begriff ‚Standortregion‘ verwendet. Dieser soll die Verbindung von Standort und Region und damit von Unternehmen und Gesellschaft betonen. **„Standortregion“ steht somit für den Zusammenschluss von Unternehmen und dem regionalen Umfeld.** Der Begriff Standortregion ist vor allem in der Schweiz ein etablierter Begriff in der Raumordnung und Regionalplanung.¹⁰ In der Wissenschaft verwenden ihn beispielsweise Krätke (2006), Bathelt und Glückler (2012) sowie Hamm und Jäger (2013).

2.2 Standortfaktoren

Standortfaktoren beeinflussen wesentlich die Standortattraktivität und somit auch die Standortwahl eines Unternehmens (Derungs 2011: 174). Es handelt sich dabei um „[...] Eigenschaften, die über die Attraktivität eines Ortes bzw. einer Region für ansässige und ansiedlungswillige Unternehmen entscheiden“ (Meyer-Stamer 1999: 7). Dabei gibt es verschiedene Konzepte zur Kategorisierung und Unterscheidung von Standortfaktoren. So kann beispielsweise zwischen unveränderlichen und gestaltbaren Faktoren differenziert werden (Steinrücken 2011: 54). Unveränderliche Standortfaktoren sind Eigenschaften eines Standorts, die sich nicht durch bestimmte Maßnahmen oder Eingriffe verändern lassen, so zum Beispiel die geographische Lage oder das Klima. Gestaltbare Standortfaktoren (hier führt Steinrücken beispielsweise politische, kulturelle oder ökonomische Bedingungen auf) können dagegen sehr wohl beeinflusst und damit auch im Sinne der Stakeholder gestaltet werden (Steinrücken 2011: 54). Eine weitere Möglichkeit ist die Unterscheidung zwischen harten und weichen Standortfaktoren (Salmen 2001: 32). „Während sich sogenannte harte Standortfaktoren für Unternehmen durch ihre Messbarkeit meist unmittelbar auf das Betriebsergebnis auswirken (z.B. Kosteneinsparung, Absatzsteigerung), lassen sich weiche Standortfaktoren (z.B. Standortimage, Wohn- und Lebensqualität) nur schwer messen und entfalten ihre Wirkung erst mittel- und langfristig“ (Zademach/Schulz 2015: 148). Harte Standortfaktoren sind beispielsweise die Lage zum Einkaufs- und Absatzmarkt, die Verkehrsanbindung, das Arbeits-

10 Siehe hierzu folgende Beispiele:

- Departement Bau, Verkehr und Umwelt, Kanton Aargau (www.ag.ch/de/bvu/raumentwicklung)
- Regionalkonferenz Zürich Nordost (www.zuerichnordost.ch)
- Regionalkonferenz Nördlich Lägern (www.regionalkonferenz-laegern.ch)

kräfteangebot, Lohnkosten oder das Flächenangebot (Meyer-Stamer 1999: 7 f.). Zu den weichen Standortfaktoren werden meist solche gezählt, die nur schwer messbar sind und oftmals unter dem Einfluss subjektiver Wahrnehmung bewertet werden (Freyer 2008: 49 f.).

Im Hinblick auf die Standortentwicklung, die Nutzung regionaler Potenziale sowie die Generierung von Wettbewerbsvorteilen sind für Unternehmen vor allem jene Standortfaktoren interessant, die als besonders oder gar einzigartig bewertet werden können: „Location factors are the basis for competitive advantage if they cannot be easily transferred to and imitated by another location and if they complement the competencies of the multinational firm“ (Windsperger 2006: 20).

2.3 Nachhaltigkeit und Corporate (Social) Responsibility

Auf eine umfassende Begriffsdefinition und -diskussion zu CSR und Nachhaltigkeit wird in dieser Arbeit verzichtet, da diese zu keinem wesentlichen Erkenntnisgewinn im Zusammenhang mit den Forschungsfragen beitragen würden. Zwar sind beide Schlagworte (CSR und Nachhaltigkeit) von Bedeutung, um den Forschungskontext der vorliegenden Arbeit einzugrenzen und zu präzisieren, jedoch stellen sie – im Gegensatz zu den Begriffen ‚Standort‘ und ‚Region‘ – keine elementaren Grundlagen dar, ohne deren genaue Definition die Intention und die Argumentation der Arbeit nicht oder falsch verstanden werden könnten. Hinzu kommt, dass bereits eine sehr große Vielzahl an aktuellen Diskursen und Abhandlungen zu den beiden Begriffen existiert. Eine erneute Begriffsdiskussion könnte an dieser Stelle somit keinen wirklichen Mehrwert – weder im Speziellen für diese Arbeit noch für Wissenschaft und Forschung im Allgemeinen – generieren. Stattdessen wird hier beispielsweise auf Keinert (2008) verwiesen, die sich sehr ausführlich mit CSR und deren verschiedenen Variationen und Teilkonzepten, auch im Zusammenhang mit Internationalisierungsstrategien, auseinandergesetzt hat. Auch fasst sie die wichtigsten Theorien, die dem Konzept der CSR zugrunde liegen, zusammen (2008: 58 ff.). Ebenfalls zu nennen sind hier Schneider und Schmidpeter (2012), die einen gründlichen Einblick in die Konzepte der Nachhaltigkeit und CSR geben.

Dennoch ist es wichtig, das Verständnis und die Verwendung der Begriffe im Rahmen dieser Arbeit klarzustellen. Aus diesem Grund sollen zunächst weithin anerkannte Begriffsdefinitionen angeführt werden, bevor eine für das Forschungsprojekt der vorliegenden Arbeit passende Definition erarbeitet wird.

Die Europäische Kommission definiert CSR unter anderem als „[...] ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Um-

weltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001: 7). In einer „Mitteilung der Kommission“ aus dem Jahr 2011 hat die Europäische Kommission ihre Definition für CSR erneuert. Dieser zufolge ist CSR „[...] die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft“ (Europäische Kommission 2011: 7). Der World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) stellt eine konkrete Verbindung zwischen Unternehmen, Nachhaltigkeit und lokaler Gesellschaft her und definiert CSR folgendermaßen: „Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large“ (WBCSD 1999: 3).

Wie in der Überschrift des vorliegenden Unterkapitels bereits angedeutet, verwenden einige Unternehmen, wie beispielsweise die Audi AG, den Begriff ‚Corporate Responsibility‘ (CR) und verzichten auf den Begriffsbestandteil ‚Social‘. Dies ist damit zu begründen, dass CSR oftmals fälschlicherweise als soziale Verantwortung übersetzt wird, obwohl sie vielmehr für eine umfassende Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung steht und sich nicht nur auf soziales Engagement beschränkt: „CSR ist die über Charity-Engagements und Mäzenatentum hinausgehende Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung: wie beispielsweise die Einhaltung der Menschenrechte und sozialer Standards (Code of Conduct), der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen, Umweltschutz sowie die Aufstellung eines Verhaltenskodex gegenüber Mitarbeitern, Stakeholdern und der Gesellschaft“ (Kirchhoff 2006: 17). Im Zentrum des Managementansatzes CSR stehen der Gedanke, „[...] geschäftlichen Erfolg im Einklang mit gesellschaftlichen Anforderungen, ethischen Wertvorstellungen, zum Wohl der Menschen, ihrer Gemeinschaft und der Umwelt zu gestalten“, und somit auch das Leitprinzip der Nachhaltigkeit (Vaseghi/Lehni 2006: 99).

Der Begriff Nachhaltigkeit lässt sich auf die Forstwirtschaft und Hans Carl von Carlowitz zurückführen, der in seiner Veröffentlichung aus dem Jahr 1713 „[...] eine beständige und nachhaltige Nutzung des Waldes“ anmahnte (Carlowitz 1713: 105 zit. nach Pufé 2012: 28). Seine Forderung damals lautete, dem Wald nicht mehr Holz zu entnehmen, als Bäume nachwachsen können. Weitere, für den Nachhaltigkeitsbegriff wegweisende Veröffentlichungen sind der Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome (Meadows et al. 1972) sowie der sogenannte Brundtland-Report der Vereinten

Nationen¹¹ aus dem Jahr 1987. Außerdem zu nennen ist der Rio-Gipfel im Jahr 1992. Im Zuge dieser UN-Konferenz in Rio de Janeiro¹² wurde die Agenda 21 – „[...] ein entwicklungs- und umweltpolitisches Aktionsprogramm für das 21. Jahrhundert“ (Pufé 2012: 47) – verabschiedet (Herntrei 2014: 57). Im Brundtland-Report findet sich eine bis heute weithin anerkannte Begriffsdefinition für eine nachhaltige Entwicklung: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (WCED 1987: 43; Pufé 2012: 35 f.). Nachhaltige Entwicklung bedeutet dieser Definition zufolge, den Bedürfnissen der Gegenwart zu entsprechen, ohne jedoch künftigen Generationen die Möglichkeit zu nehmen, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Das Prinzip der Nachhaltigkeit umfasst in diesem Zusammenhang die drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales, weshalb hier auch vom Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit gesprochen wird. Das bedeutet, eine nachhaltige Entwicklung basiert immer auf der Vereinbarkeit dieser drei Dimensionen.

In der Konsequenz bedeutet nachhaltige Unternehmensführung zum einen, bei allen Entscheidungen und Aktivitäten ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen abzuwägen und die Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Gesellschaft zu berücksichtigen. Zum anderen bedeutet es – um hier Bezug auf Schaltegger zu nehmen –, das Unternehmen als gesellschaftlichen Akteur zu verstehen und dementsprechend in die Beziehung zur Gesellschaft zu investieren: „Verzichtet die Unternehmensleitung auf eine bewusste Gestaltung ihrer gesellschaftlichen Beziehungen, so unterstützt sie bestehende Rahmenbedingungen und unnachhaltige Zustände, indem sie sie akzeptiert. Ein solches Wegschauen vor Wirkungen und Situationen, die der Nachhaltigkeit widersprechen, ist ein Entziehen vor der Verantwortung des eigenen Tuns“ (Schaltegger 2012: 166).

Auf der Grundlage dieses Verständnisses wird in der vorliegenden Arbeit unter CSR ein **Managementkonzept verstanden, das versucht, den Leitgedanken der Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie zu verankern, die Unternehmensprozesse im Hinblick auf diesen zu hinterfragen und gegebenenfalls neu auszurichten, sowie das Ziel verfolgt, gesellschaftlichen und ökonomischen Mehrwert zu verbinden. CSR erfordert die Analyse und Abwägung aller ökonomischen Unternehmensaktivitäten im Hinblick auf deren (Aus-) Wirkungen auf Gesellschaft und Umwelt und**

11 Insbesondere durch die Kommission World Commission on Environment and Development (WCED) unter dem Vorsitz von Gro Harlem Brundtland.

12 United Nations Conference on Environment and Development 1992.

versteht gesellschaftliche Herausforderungen und Erwartungen der Stakeholder als wichtige Impulse für die Unternehmensentwicklung (eigene Definition).

2.4 Raumwirtschaftstheorie

Die vorliegende Arbeit ist in die Wirtschaftsgeographie einzuordnen. Kurz zusammengefasst ist die Wirtschaftsgeographie die „[...] Wissenschaft von der räumlichen Ordnung und der räumlichen Organisation der Wirtschaft“ (Schätzl 2001: 21). Die Besonderheit der Wirtschaftsgeographie ist ihre Schnittstellenfunktion zwischen den Disziplinen Geowissenschaften, Geographie, Wirtschaftswissenschaften und Sozialwissenschaften. Mit ihrer Hilfe können die Wechselwirkungen und Zusammenhänge zwischen Wirtschaft, Gesellschaft und Raum erforscht und erklärt werden. Die Wirtschaftsgeographie fragt „[...] nach der spezifischen räumlichen Organisation wirtschaftlichen Austauschs und sozialer Institutionen im Produktionsprozess [...]“ und nach der Art und Weise, „[...] wie Wirtschaft in lokalisierten Lebensverhältnissen praktiziert wird“ (Bathelt/Glückler 2012: 18 f).

Wie die Allgemeine Geographie hatte auch die Wirtschaftsgeographie zunächst einen deskriptiven Charakter und folgte dem Paradigma der Länder- und Landschaftskunde (Bathelt/Glückler 2012: 28). Dieses beschreibende und vergleichende Paradigma wurde zunehmend kritisiert und durch einen analytischen Ansatz erweitert. So setzte sich das raumwissenschaftliche Paradigma für die Allgemeine Geographie durch. In der Wirtschaftsgeographie wird dieser damals neue Ansatz als raumwirtschaftlicher Ansatz bezeichnet (Bathelt/Glückler 2012: 37.). Ziel dieses Ansatzes ist nicht mehr nur die Beschreibung von Objekten in der Landschaft, sondern vielmehr die Untersuchung und Erklärung der Verteilung und Verflechtung von ökonomischen Phänomenen in einem Raum. Schätzl, einer der wichtigsten Vertreter der Raumwirtschaftslehre, fasst die wesentlichen Aufgaben der Wirtschaftsgeographie im Kontext des raumwirtschaftlichen Paradigmas wie folgt zusammen (Schätzl 2001: 24 f.):

- Analyse von unternehmerischen Standortentscheidungen sowie der Verteilung von ökonomischen Aktivitäten im Raum,
- Analyse der räumlichen Bewegungen von Gütern und Produktionsfaktoren,
- Analyse von räumlichen Strukturveränderungen und Entwicklungsdynamiken.

2.4.1 Strömungen der Raumwirtschaftstheorie

Innerhalb der raumwirtschaftlich geprägten Wirtschaftsgeographie hat sich die Raumwirtschaftstheorie entwickelt, die sich wiederum aus mehreren Teiltheorien zusammen-

setzt. Diese Teiltheorien können jeweils den drei oben genannten Aufgaben zugeordnet werden (Schätzl 2001: 26):

1. Standorttheorien und Standortstrukturtheorien

Zentrale Aufgabe: Analyse von unternehmerischen Standortentscheidungen sowie der Verteilung von ökonomischen Aktivitäten im Raum

2. Räumliche Mobilitätstheorien

Zentrale Aufgabe: Analyse der räumlichen Bewegungen von Gütern und Produktionsfaktoren

3. Regionale Wachstums- und Entwicklungstheorien

Zentrale Aufgabe: Analyse von räumlichen Strukturveränderungen und Entwicklungsdynamiken

Standorttheorie (1): Zur Standorttheorie gehören zunächst einzelwirtschaftliche Theorien im Sinne von Theorien der unternehmerischen Standortwahl. Diese beschäftigen sich mit Standortentscheidungen einzelner Unternehmen und nehmen demnach eine mikroökonomische Perspektive ein. Im Zentrum der einzelwirtschaftlichen Standorttheorie steht die Frage des optimalen Standorts für ein bestimmtes Unternehmen (Schätzl 2001: 25 f.). Im Wesentlichen geht es dabei um zwei Aspekte: zum einen um die Erklärung von unternehmerischen Standort- und Ansiedlungsentscheidungen sowie der diesen zugrunde liegenden (ökonomischen) Determinanten; zum anderen geht es darum, den Einfluss des Standorts auf Kosten, Ertrag, Gewinn oder Innovation eines Unternehmens zu untersuchen (Maier/Tödtling 2006: 24). Als das grundlegende standorttheoretische Modell gilt die von Alfred Weber beschriebene Industriestandorttheorie¹³ (Bankhofer 2001: 24). Sie stellt die Basis vieler Weiterentwicklungen innerhalb der Standorttheorie dar und diente vielen Autoren als Rahmen für deren eigene Modelle. Sie kann zur Ermittlung des optimalen Standorts für einen industriellen Einzelbetrieb herangezogen werden. Den Transportkosten kommt dabei eine entscheidende Rolle zu (Farhauer/Kröll 2013: 21). Der optimale Standort für einen Produktionsbetrieb liegt demnach dort, wo die gesamten Transportkosten, die zwischen dem Fundort der benötigten Rohstoffe und dem Konsumort entstehen, am niedrigsten sind. Der Standort der Produktion entspricht dem tonnenkilometrischen Minimalpunkt (Farhauer/Kröll 2013: 24).

13 Alfred Weber (1909): „Über den Standort der Industrien“ sowie ders. (1923): „Industrielle Standortlehre: Allgemeine und kapitalistische Theorie des Standorts“.

Das Modell von Weber kann dem **neoklassischen Ansatz** der Standorttheorie zugeordnet werden, welcher der Prämisse des ‚Homo oeconomicus‘ folgt. Das bedeutet, es wird angenommen, dass die Akteure rational, auf der Grundlage vollkommener Information, mit rein ökonomischem Kalkül und unter Bedingungen eines freien und vollkommenen Wettbewerbs entscheiden. Im neoklassischen Ansatz werden auch Unternehmen unter Zugrundelegung dieser Prämisse betrachtet und die Standortwahl wird daher als Instrument und Konsequenz der Profitmaximierung und Kostenminimierung verstanden. Wesentliche Einflussgrößen der Standortwahl sind klassische Standortfaktoren, dabei eben vor allem Transportkosten.¹⁴ Die entscheidende Variable aller Modelle der neoklassischen Standorttheorien ist die metrische Distanz, umgerechnet in Transportkosten (Braun/Schulz 2012: 27). Die neo-klassische Standorttheorie geht weiterhin von einer für Unternehmungen grundsätzlich uneingeschränkten Mobilität in einer modellhaften Umwelt aus. Die wenigen in diesem theoretischen Rahmen repräsentierten Determinanten sind dabei genau bekannt (Braun/Schulz 2012: 29). Der Vorteil der Modelle des neoklassischen Ansatzes ist, dass sie eine klare Kausalstruktur abbilden und damit nachvollziehbar und handhabbar sind. Zu kritisieren ist, dass nur firmenexterne Einflussfaktoren berücksichtigt werden, die Umwelt als statisch angenommen und die Realität somit nur unzureichend abgebildet wird (Scherer/Derungs 2008: 6). Die neoklassischen Annahmen hätten für die Standortentscheidung zur Folge, dass Unternehmen uneingeschränkt den gewinnmaximalen Standort auswählen würden. Außer Acht blieben dabei allerdings persönliche und menschlich-emotionale, verhaltensbezogene, historische sowie unternehmensstrukturelle und kulturelle Kriterien, die ebenfalls einen großen Einfluss auf die Standortentscheidungen von Unternehmen haben. Döring und Aigner führen diesbezüglich an, dass, im Widerspruch zu den Annahmen der neoklassischen Standorttheorie, die Unternehmensdichte dort besonders hoch ist, wo auch Lebenshaltungs- und Grundstückskosten sowie Steuern und Abgaben relativ hoch sind (2010: 21). Neoklassische Erklärungsansätze gelten nur unter ganz bestimmten und sehr abstrahierten Rahmenbedingungen. Dementsprechend geben sie, auch vor dem Hintergrund technologischer Entwicklungen, sinkender Transport- und Kommunikationskosten, wirtschaftsstruktureller Veränderungen sowie von Globalisierungsprozessen, die gegenwärtigen ökonomischen Raumstrukturen nur bedingt wieder. Sie besitzen zwar durchaus heuristischen Wert und können als einer unter mehreren Ansatzpunkten zur Bewertung von Standorten sowie zur Erklärung von Lokalisierungsmechanismen herangezogen werden; als Erklärungsmodell für die betriebliche Standortwahl, für die Entwicklung von Standortbindungen oder für Standortentwicklungsprozesse, beeinflusst durch einen

14 Siehe hierzu Kapitel 2.2 („Standortfaktoren“).

globalen und hyperdynamischen Wettbewerb, reichen sie, vor allem auch wegen ihres statischen Charakters, nicht aus.

Ein weiterer wichtiger Ansatz innerhalb der Standorttheorie ist auf Pred zurückzuführen: Im **verhaltenswissenschaftlichen Ansatz** wird davon ausgegangen, dass verschiedene Personen auch über verschiedene Informationen und unterschiedlich ausgeprägte Fähigkeiten zur Standortwahl verfügen. Diese Auffassung unterscheidet sich demnach von jener der neoklassischen Ansätze, die von einem einheitlichen Informationsstand und rationalen Entscheidungen ausgehen (Bankhofer 2001: 34). Bei der behavioristischen Standorttheorie wird betont, dass jede Standortwahl von subjektiven Präferenzen beeinflusst wird und der Erfolg von Standortentscheidungen auf der „[...] Quantität und Qualität der wahrgenommenen Informationen“ sowie der „[...] Fähigkeit, diese zu verarbeiten“, basiert (Freund 2008: 63). Außerdem wird eine zeitliche Determinante in das Modell integriert. Das heißt, der Informationsstand der Entscheider kann sich mit der Zeit verändern. Allerdings wird auch bei Pred, wie bei Weber, die Dynamik des Wettbewerbs nicht berücksichtigt.

Eine zweite Gruppe innerhalb der Standorttheorie stellen die **Standortstrukturtheorien** dar. Sie beschäftigen sich mit der räumlichen Struktur von Standorten und nehmen dabei – im Gegensatz zur einzelwirtschaftlichen Theorie der unternehmerischen Standortwahl – eine gesamtwirtschaftliche Perspektive ein. Standortstrukturtheorien fragen „[...] nach der optimalen Verteilung aller Standorte innerhalb eines ökonomischen Raumsystems sowie nach der zeitlichen Veränderung der Raumstruktur“ (Heineberg 2004: 105). Zu den wichtigsten Beiträgen der Standortstrukturtheorie gehören unter anderen die von von Thünen¹⁵ und Christaller¹⁶ (Farhauer/Kröll 2013: 30). Sie stellen bedeutende Grundlagen modernerer Ansätze der Wirtschaftsgeographie und für diese Arbeit eine wichtige Inspirationsquelle dar. Das Thünen'sche Modell beschäftigte sich mit der Frage nach dem optimalen Standort für die Agrarproduktion und entwickelte die Theorie der Landnutzung. Das Modell beschreibt die landwirtschaftliche Bodennutzung einer idealtypischen Region. Auch bei von Thünen sind die Transportkosten der wesentliche Bestimmungsfaktor (Heiduk 2005: 82 ff.). Auch die Theorie der zentralen Orte von Christaller zählt zu den Standortstrukturtheorien und kann als ein Modell zur Beschreibung der räumlichen Ordnung betrachtet werden. Das Modell von Christaller teilt Orte in unterschiedliche Bedeutungsklassen ein, entsprechend ihrer Zentralität

15 Johann Heinrich von Thünen (1826): „Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie“.

16 Walter Christaller (1933): „Die zentralen Orte in Süddeutschland: Eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmäßigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischen Funktionen“.

und ihres Einflusses auf das ihnen zuzuordnende Umland. Es wird also eine Struktur zentraler Orte auf unterschiedlichen Hierarchiestufen entwickelt (Freund 2008: 70 ff.).

Räumliche Mobilitätstheorien (2): Mithilfe der räumlichen Mobilitätstheorien können Interaktionen zwischen einzelnen Standorten oder Regionen erklärt werden. Sie untersuchen „[...] Ursachen und Wirkungen der räumlichen Mobilität von Produktionsfaktoren [...], Gütern und Dienstleistungen“ (Heineberg 2004: 105). Mit räumlichen Mobilitätstheorien lässt sich also beispielsweise die Bewegung von Gütern, Waren und Kapital analysieren. Sie sollen an dieser Stelle der Vollständigkeit halber erwähnt, jedoch nicht weiter diskutiert werden, da diese Ansätze für die Arbeit keine wesentlichen Grundlagen bereitstellen.

Regionale Wachstums- und Entwicklungstheorien (3): Regionale Wachstums- und Entwicklungstheorien können als Modelle herangezogen werden, um Wirtschaftswachstum sowie ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungsprozesse einer Region zu beschreiben und zu erklären. Der Begriff bezeichnet eine Vielzahl von Partialtheorien (Heineberg 2004: 105). Für diese Arbeit relevant ist insbesondere die **Theorie der endogenen Regionalentwicklung**. Während einige regionale Wachstums- und Entwicklungstheorien die Entwicklung einer Region vor allem auf exogene Faktoren zurückführen, betont die Theorie der endogenen Regionalentwicklung, dass die Entwicklung einer Region insbesondere von endogenen Potenzialen abhängt. „Die Grundhypothese [...] lautet: Die sozioökonomische Entwicklung einer Region ist von Ausmaß und Nutzung der intraregional vorhandenen Potentiale abhängig“ (Heineberg 2004: 106). Die Entwicklung einer Region soll demnach nicht primär auf Wachstumsimpulsen von außen basieren, sondern durch die Identifizierung, Aktivierung und Nutzung eigener Ressourcen dynamisiert werden. Es sollen endogene Entwicklungskonzepte entwickelt und dabei Faktoren im wirtschaftlichen, soziokulturellen wie auch ökologischen Bereich berücksichtigt werden (Heineberg 2004: 106 f.). Nach Schätzl geht es insbesondere um die „Nutzung regionsspezifischer Fähigkeiten und Begabungen“ sowie um die „Initiierung von intraregionalen Kreisläufen“ (Schätzl 2001: 142 ff.).

2.4.2 Relationale Wirtschaftsgeographie

Die relationale Wirtschaftsgeographie ist ein modernerer Ansatz der Wirtschaftsgeographie, der auf Bathelt und Glückler zurückgeführt werden kann und für diese Arbeit sowohl methodisch als auch konzeptionell eine wichtige Grundlage darstellt, weshalb er auch im Folgenden genauer erläutert wird.

Der Ansatz der relationalen Wirtschaftsgeographie wird oft als Gegenposition zum raumwirtschaftlichen Ansatz (wie er in den vorherigen Unterkapiteln erläutert wurde) sowie als Paradigmenwechsel verstanden. Teilweise wird die relationale Wirtschaftsgeographie gar als der Versuch einer „kopernikanischen Wende in der Wirtschaftsgeographie“ interpretiert und als solcher dann auch durchaus kritisch hinterfragt (siehe hierzu Scheuplein 2003: 61). Zu diesem Verständnis, dieser Interpretation und Diskussion ist anzumerken, dass Bathelt und Glückler selbst von einem Übergang und einer Zusammenführung verschiedener zeitgenössischer Entwicklungen in der Wirtschaftsgeographie sprechen und die relationale Wirtschaftsgeographie somit eher als eine Weiterentwicklung sehen: „Wir liefern deshalb kein neues Paradigma, sondern sprechen von einer zweiten Transition, also einem Übergang, der Brüche markiert und daraus die Notwendigkeit ableitet, das alte Paradigma zu verlassen“ (Bathelt/Glückler 2003: 67).

Bathelt und Glückler möchten allerdings sehr wohl das „[...] Containerbild des Raums in der Raumwirtschaftslehre [...]“ hinter sich lassen und es „[...] durch ein Konzept der räumlichen Perspektive“ ersetzen (Bathelt/Glückler 2003: 68). Die Betonung liegt dabei auf „Perspektive“: „Nicht die räumliche Wirtschaft (oder Raumwirtschaft), sondern die in räumlicher Perspektive beobachtbare Struktur und Dynamik ökonomischer Beziehungen bilden den Gegenstand der relationalen Konzeption“ (Bathelt/Glückler 2012: 44). Das zentrale Charakteristikum der relationalen Wirtschaftsgeographie ist die Annahme, dass „[...] der Raum kein wirkungsfähiges Objekt und demnach kein Forschungsobjekt mehr darstelle“. Vielmehr steht das „[...] ökonomische Handeln von Akteuren aus einer räumlichen Perspektive [...]“ im Mittelpunkt (Pizzera 2015: 102). Ein weiterer grundlegender Unterschied zum raumwirtschaftlichen Ansatz ist darin zu erkennen, dass das gesellschaftliche und kulturelle Umfeld von Unternehmen im relationalen Ansatz eine viel stärkere Rolle einnimmt. Das ökonomische Handeln wird verstärkt im Zusammenhang und Kontext mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungen betrachtet. Die Analyse konzentriert sich auf die vielfältigen Beziehungen zwischen Ökonomie und Gesellschaft (Bathelt/Glückler 2003: 68 f.). Das Forschungsobjekt ist nicht mehr der Raum, sondern vielmehr die in ihm präsenten zusammenhängenden (Austausch-) Prozesse und Netzwerke (Nestle 2011: 15; Heineberg 2004: 97). Dazu gehören zum Beispiel vernetzte Innovationsprozesse, unternehmensübergreifende Organisationsformen und Kooperationen oder kollektive Lernprozesse. Der relationale Ansatz betrachtet Unternehmen als eingebettete Akteure und orientiert sich dabei unter anderem an dem Ansatz der „embeddedness“ (Bathelt/Glückler 2012: 48 ff.). Die relationale Wirtschaftsgeographie stellt das Unternehmen immer in Beziehung zu seiner Umwelt und betrachtet dementsprechend auch den Zusammenhang zwi-

schen Unternehmensentwicklung und der Entwicklung einer Region. Kernelemente des relationalen Ansatzes stellen unter anderem die vier Analysedimensionen dar, die Bathelt und Glückler auch als „Ionen der Wirtschaftsgeographie“ bezeichnen (Bathelt/Glückler 2003: 69). Diese sind (Bathelt/Glückler 2012: 48 ff.):

- **Interaktion**

Forschungsinteresse liegt auf: Kommunikations- und Austauschprozessen in und zwischen Organisationen; Analyse von Wissenstransfer und Lernprozessen

- **Organisation**

Forschungsinteresse liegt auf: Gestaltungs-, Koordinations- und Organisationsformen betrieblicher Arbeitsteilung in und zwischen Unternehmen sowie anderen Institutionen

- **Evolution**

Forschungsinteresse liegt auf: Einfluss historischer Prozesse und Strukturen auf aktuelle Entscheidungen; Analyse von Entwicklungspfaden

- **Innovation**

Forschungsinteresse liegt auf: Entstehungsprozessen von technologischen Neuerungen; Auswirkungen des technischen Fortschritts; Analyse von Innovationsprozessen

Nach Bathelt und Glückler stellen diese vier genannten „Ionen“ die Grunddimensionen der wirtschaftsgeographischen Untersuchung dar (Bathelt/Glückler 2003: 69). Diese Dimensionen werden auch in der vorliegenden Forschungsarbeit berücksichtigt und stellen einen für diese wichtigen Analyserahmen dar.

So wird das Thema Standort- und Regionalentwicklung im Hinblick auf die ablaufenden Prozesse sowohl innerhalb der Audi AG und des Audi-Konzerns als auch zwischen Audi und regionalen Akteuren untersucht. Zudem werden der Einfluss von und die Wechselwirkungen zwischen unternehmensbezogenen und regionalen Entwicklungspfaden in der Analyse betrachtet. Des Weiteren sind die Untersuchung von internen und externen Innovations- und Lernprozessen und der Wissenstransfer zwischen Unternehmen und regionalen Partnern sowie zwischen den Unternehmensstandorten Schwerpunkte dieser Arbeit.

Der Autor orientiert sich somit grundsätzlich am relational-wirtschaftsgeographischen Verständnis nach Bathelt und Glückler, die die Bedeutung dieses Verständnisses für ihre Disziplin wie folgt darlegen: „Wir begreifen Wirtschaftsgeographie als ein Forschungsfeld, das nicht durch den Forschungsgegenstand, sondern durch die Forschungsperspektive spezifisch ist“ (Bathelt/Glückler 2012: 44). Die vorliegende Arbeit soll sich dementsprechend vor allem dadurch auszeichnen, dass sie eine neue Perspektive – die eines multinationalen Unternehmens – auf das Thema Standort- und Regionalentwicklung für den wissenschaftlichen Diskurs eröffnet. In Bezug auf diese eingenommene Perspektive muss jedoch eine Modifikation des Ansatzes von Bathelt und Glückler, erfolgen: Bathelt und Glückler sprechen insbesondere von einer räumlichen Perspektive auf ökonomische Beziehungen im Kontext (2012: 45 ff). In dieser Arbeit wird dagegen versucht, eine Unternehmensperspektive auf ökonomische (und gesellschaftliche) Beziehungen im (räumlichen und organisatorischen) Kontext einzunehmen und sie mit einer räumlichen Perspektive auf das Unternehmen als Akteur in der Region zu verbinden.

2.5 Ressourcentheorie

Die Ressourcentheorie, auch Resource-Based View genannt, erklärt die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg eines Unternehmens auf der Grundlage seiner Ressourcen und erfasst so grundlegende Denkweisen des strategischen Managements. Wichtige Vertreter der Ressourcentheorie sind zum Beispiel Penrose¹⁷, Wernerfelt¹⁸ und Barney¹⁹. Unternehmensspezifische, Wettbewerbern nicht ohne Weiteres zugängliche Ressourcen sind demnach die Quellen für Innovation und nachhaltige Wettbewerbsvorteile: „An organization's sustainable competitive advantage is dependent on if its strategic resources can meet the criteria: valuable, rare, imperfectly imitable, and non-substitutable“ (Wu 2013: 20). Die Ressourcenheterogenität zwischen Unternehmen ist somit auch die Ursache für Erfolgsunterschiede. Der Resource-Based View untersucht also den Zusammenhang zwischen den internen Bedingungen und Verhältnissen und der Leistung eines Unternehmens: „The RBP [resource-based perspectives; Anmerkung d. Verf.] examine the link between a firm's internal characteristics and its performance. The differentials in performance are explained primarily by the existence of firm-specific resources that are valuable, rare, not easily imitated by rivals (inimitable) and

17 Siehe z. B.: Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. New York.

18 Siehe z. B.: Wernerfelt, B. (1984): *A Resource-based View of the Firm*. In: *Strategic Management Journal*, 5 (2), S. 171–180.

19 Siehe z. B.: Barney, J. B. (1991): *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. In: *Journal of Management*, 17 (1), S. 99–120.

not easily bought or sold on markets (non-substitutable)“ (Branco/Rodrigues 2006: 116).

2.5.1 Der Ressourcenbegriff

Ressourcen können im ressourcentheoretischen Zusammenhang folgendermaßen definiert werden: „[...] firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“ (Barney 1991: 101). Die Ressourcenausstattung von Unternehmen basiert wiederum auch auf unternehmensindividuellen Entwicklungspfaden und Pfadabhängigkeiten. Das heißt, das Ressourcenset des Unternehmens bildet sich im Laufe der Unternehmensgeschichte individuell, durch bestimmte Verhaltensweisen und Routinen, heraus (Nelson/Winter 1982). Hier muss angeführt werden, dass die bloße Existenz von Ressourcen bei Weitem nicht ausreicht, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Besondere Ressourcen müssen identifiziert, kombiniert, sinnvoll eingesetzt und (weiter-) entwickelt werden. Materielle und immaterielle Ressourcen müssen unter- und miteinander kombiniert werden, damit Kompetenzen entstehen können. Für ein Unternehmen sind dabei jene Kompetenzen besonders wertvoll, die eine hohe Beständigkeit und Einzigartigkeit aufweisen (Branco/Rodrigues 2006: 112). Diese besonderen Kompetenzen werden als Kernkompetenzen bezeichnet. Sie „[...] stellen eine spezielle Form von Kompetenzen dar, die zusätzlich dadurch gekennzeichnet ist, dass sie der Unternehmung zu einer Behauptung gegenüber der Konkurrenz durch die Herbeiführung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile verhilft“ (Freiling 2001: 27). Der besondere Wert von Kernkompetenzen basiert auf dem impliziten Wissen, das in ihnen gebunden und für ihre Entstehung auch notwendig ist. Nach Hinterhuber und Stahl können Kernkompetenzen dementsprechend auch als „[...] integrierte und durch organisationale Lernprozesse koordinierte Gesamtheiten von Know-how, Technologien, Fähigkeiten und Fertigkeiten, die für den Kunden erkennbar und wichtig sind, gegenüber den Konkurrenten einmalig sind, nur schwer imitierbar sind und potentiell den Zugang zu einer Vielzahl von Märkten eröffnen“, beschrieben werden (Hinterhuber/Stahl 2000b: 244).

Die Ressourcentheorie bietet für diese Arbeit deshalb eine geeignete theoretische Grundlage, da im Folgenden Standortregionen als Ressourcen betrachtet werden, die bei entsprechender Förderung und Integration in die Unternehmensprozesse Wettbewerbsvorteile generieren können. Auch die Ressource ‚Standortregion‘ gilt es, wie oben beschrieben, im Sinne der Ressourcentheorie zu identifizieren, zu kombinieren und entsprechend sinnvoll einzusetzen, damit aus ihr Kompetenzen entstehen können. Für die-

sen Zusammenhang stellt ein zum Resource-Based View komplementärer Ansatz weitere relevante Erklärungsgrundlagen zur Verfügung: Der relationale Ressourcenansatz wird im folgenden Unterkapitel erörtert.

2.5.2 Relationaler Ressourcenansatz

Beim Resource-Based View und dem Kernkompetenzansatz geht es vor allem um die Analyse unternehmensinterner Faktoren als Quellen für die Entstehung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen. Der Relational View kann als Erweiterung des Resource-Based View betrachtet werden: „In the literature, the relational view tends to be regarded as an extension of the resource-based view [...]“ (Wu 2013: 22). Er betont die Bedeutung von Vernetzung und Kooperation für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Der Relational View ergänzt damit den Resource-Based View, dessen Bedeutung weiterhin Bestand hat und durch diese Ergänzung sogar noch an Aussagekraft gewinnt. „[...] the relational view itself could only complement the resource-based view, rather than replacing it“ (Wu 2013: 22). Beim relationalen Ressourcenansatz, oder Relational View, wird der Fokus auf die Beziehungen und Vernetzungsprozesse zwischen Unternehmen gelegt: „This approach emphasizes that distinctive competitive advantages are generated from cooperation or networks between firms, not from an organization’s unique resources or discrete activities“ (Wu 2013: 20). Dieser Ansatz kann auf Dyer und Singh (1998) zurückgeführt werden²⁰ und betrachtet Unternehmensbeziehungen als Quelle von Wettbewerbsvorteilen (Dyer/Singh 1998: 661). Ausgangspunkt der Überlegungen in diesem Ansatz ist die Erkenntnis, dass Unternehmen offene Systeme sind, die in Beziehung und Austausch mit ihrem Umfeld stehen. Im Relational View wird davon ausgegangen, dass Unternehmen ihre eigenen Ressourcen durch externe Ressourcen gewinnbringend ergänzen und kombinieren können (Freiling 2005: 71). Außerdem wird die Rolle von Netzwerken für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen betont.²¹ Durch die Vernetzung mit anderen Akteuren können relationale Renten entstehen (Duschek 2002). Relationale Renten können als überdurchschnittliche Profite verstanden werden, die aus der Kooperation der Partner innerhalb eines Netzwerks resultieren (Dyer/Singh 1998: 664 ff.). Vernetzung sowie die strategische Verknüpfung von internen und externen Ressourcen, so die These, führen zu einer Steigerung der Innovations-

20 Dyer/Singh (1998): The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. In: *Academy of Management Review*, 23 (4), S. 660–679.

21 Einen gründlichen und systematischen Überblick über die Chancen und Risiken von Unternehmensnetzwerken bietet Sydow. So zeigt er unter anderem auf, dass durch interorganisationales Lernen und kooperative Entwicklungsaktivitäten viele Vorteile entstehen, jedoch auch das Risiko auftritt, dass Kernkompetenzen und Wissen verloren gehen oder zu einem Konkurrenten abfließen (2006: 402).

fähigkeit und zu einer Generierung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen (Bachinger/Pechlaner 2011b: 58 ff.). Die Absorptionsfähigkeit von Unternehmen und die Kombinationsfähigkeit von externen und internen Ressourcen spielen im Relational View eine wichtige Rolle (Fischer 2009: 27). Durch die Identifikation und Kombination unterschiedlicher Ressourcen sowie durch interorganisationale, kollektive Lernprozesse entstehen kooperative Kernkompetenzen (Hinterhuber/Stahl 2000b) als „[...] ein Ergebnis von Netzwerkbeziehungen und in Netzwerke eingebundene Kernkompetenzen“ (Duschek 1998: 233). Netzwerke basieren einerseits auf den Ressourcen und Kompetenzen, die von den einzelnen Akteuren eingebracht werden. Andererseits entstehen in den Netzwerken wiederum neue kooperative Kernkompetenzen (Hofmann/Prockl 2009: 54; Dyer/Singh 1998: 662). Diese Argumentation baut auf dem Gedanken auf, dass wettbewerbs- und innovationsrelevante Ressourcen und Kompetenzen nicht nur im Unternehmen und auch nicht nur innerhalb der Branche zu finden sind, sondern über Organisations- und auch Branchengrenzen hinausgehen (Eisenhardt/Schoonhoven 1996: 136). Überdurchschnittliche Wettbewerbsvorteile resultieren demnach auch oder insbesondere aus unternehmens- und branchenübergreifenden Beziehungen mit Wertschöpfungspartnern (Averdung 2014: 30). Zusammenfassend bedeutet dies: „In summary, the relational view describes competitive advantage in a resource-based, relation-oriented, and inter-firm-level approach“ (Wu 2013: 22).

2.6 Integration von Raumwirtschafts- und Ressourcentheorie

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die beiden grundlegenden Theorien, auf denen diese Arbeit basiert, vorgestellt.

Zum einen ist dies die Raumwirtschaftstheorie: Zusammengefasst geht es bei der Raumwirtschaftstheorie und ihren verschiedenen Ansätzen darum zu erklären, wie unternehmerische Standortentscheidungen getroffen werden, welche Standortfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität von Standorten relevant sind und wie räumliche Innovations- und Entwicklungsprozesse entstehen.

Zum anderen wurde die Ressourcentheorie dargelegt: Sie beschäftigt sich mit der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen auf der Grundlage von Ressourcen und Kompetenzen.

In den nun folgenden Ausführungen erfolgt eine Integration der beiden Theoriestränge. Sie soll zweierlei leisten: Zum einen soll sie die Relevanz von Standortregionen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erläutern und andererseits soll eine solche Integration einen Theorierahmen schaffen, der es ermöglicht, regionales Unterneh-

mensengagement auf der Grundlage der Raumwirtschafts- und Ressourcentheorie zu erklären und zu operationalisieren.

Unter Berücksichtigung des Forschungsstands wird zudem aufgezeigt, inwiefern Globalisierung und Internationalisierung auf der einen sowie Standortentwicklung und regionales Engagement auf der anderen Seite für globale Unternehmen keine Widersprüche sind, sondern sich gegenseitig fördernde Ansätze sein können. Wie im Kapitel 2.4 dargestellt, kann diese Arbeit der Wirtschaftsgeographie zugeordnet werden, die sich diese Verbindung zu einem wesentlichen Forschungsthema macht: „Ein zentrales Thema der Wirtschaftsgeographie [...] sind die räumlichen Implikationen der Globalisierung und der damit u. U. korrespondierenden Re-Regionalisierung“ (Frisch et al. 1998: 244). Dies hält auch Prätorius in Bezug auf Volkswagen und Wolfsburg fest. So spielt ihm zufolge auch in Zeiten intensiver globaler Zusammenhänge „[...] das gestaltete Verhältnis zwischen Unternehmen und der umgebenden Region für beide Seiten eine entscheidende Rolle für die weitere Entwicklung. Sie können sich zum beiderseitigen Vorteil ergänzen, hemmende Rahmenbedingungen können jedoch ein Unternehmen wirtschaftlich beeinträchtigen [...]“ (Prätorius 2002: 70).

Aus diesen Gründen soll auf die Veränderlichkeit von Rahmenbedingungen im regionalen (wie auch im globalen) Unternehmensumfeld hingewiesen und dafür plädiert werden, dass das Standortmanagement von Unternehmen nicht nur Standortfaktoren bewertet und eine Standortauswahl betreibt, sondern auch die zukünftige Entwicklung, die Steuerung sowie die Potenziale von Standorten betrachtet.

2.6.1 Die strategische Relevanz von Standortregionen und regionalem Unternehmensengagement

Die Erkenntnis, dass Unternehmen Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen – und übernehmen müssen – und sich über ihre ökonomischen Aktivitäten hinaus auch für gesellschaftliche Belange engagieren, ist nicht neu. Verstärkt und durchaus auch kontrovers diskutiert wird über die gesellschaftliche Rolle von Unternehmen seit etwa den 1990er und nochmal intensiver seit den 2000er Jahren (Fifka 2011: 1 f.). Die Einbettung von Unternehmen in ihr gesellschaftliches Umfeld und ihre daraus resultierende Verantwortung werden beispielsweise in den Konzepten ‚Corporate Citizenship‘, ‚Social Embeddedness‘ oder ‚Corporate Community Involvement‘ schon länger thematisiert (siehe hierzu z. B. Muthuri 2007; Granovetter 2005; Guillén et al. 2002; Hess et al. 2002).

Als neuere Entwicklung ist allerdings zu beobachten, dass Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement, welches sich bisher eher individuell und fallspezifisch manifestiert hat, zunehmend strategisch ausrichten und langfristig aufbauen (Hartenstein/Preising 2014: 152 ff.). Viele der aktuellen CSR-Aktivitäten und einige CSR-Diskussionen (siehe hierzu z. B. Hartenstein/Preising 2014 und Knieling et al. 2012) weisen darauf hin, dass immer mehr Unternehmen versuchen, ihr gesellschaftliches Engagement gezielt an ihren Unternehmensstandorten und zur expliziten Stärkung der Standortregionen einzusetzen. In der Literatur wird das raumbezogene Engagement von Unternehmen auch unter den Begriffen ‚Corporate Regional Responsibility‘ und ‚Corporate Spatial Responsibility‘ diskutiert (Knieling et al. 2012; Hartenstein/Preising 2014: 153).

Knieling et al. hinterfragen die zunehmende Beteiligung privater Unternehmen in Regionalentwicklungsprozessen zwar durchaus auch kritisch, konstatieren allerdings ein zunehmendes Bewusstsein für die strategische Relevanz attraktiver Standortregionen für die Wettbewerbsfähigkeit: „Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sich das Engagement von Unternehmen und Wirtschaftsverbänden bei Fragen der Stadt- und Regionalentwicklung nicht länger nur auf punktuelle Initiativen zur Umfeldaufwertung oder zur Durchsetzung spezifisch betrieblicher oder sektoral wirtschaftlicher Interessen beschränkt, sondern sich zunehmend auf die Entwicklung der gesamten Stadt oder Stadtregion ausweitet“ (Knieling et al. 2012: 459). Knieling et al. entwickeln außerdem einen Ansatz, mit dem die Motive für regionales Unternehmensengagement untersucht und strukturiert werden können. Sie unterscheiden zwei Extrempositionen: Markt und Moral. Setzen Unternehmen ihr räumliches Engagement bewusst ein, um bestimmte Unternehmensziele zu erreichen, so ordnen sie dieses in die Kategorie ‚Markt‘ ein und sprechen dann von Corporate Spatial Strategy. Dem räumlichen Engagement liegen also hauptsächlich ökonomische Überlegungen zugrunde. Erfolgt das räumliche Engagement aus moralischen oder sozialen Gründen, so fällt es in die Kategorie ‚Moral‘. Hierbei geht es um freiwillige Selbstverpflichtungen und gesellschaftliche Aktivitäten des Unternehmens. Dieses Engagement wird als Corporate Spatial Responsibility titulierte (Knieling et al. 2012: 453).

An dieser Stelle ist anzumerken, dass eine derart strikte Unterteilung als erste Orientierung hilfreich sein kann. Sie greift allerdings zu kurz: Denn natürlich gibt es Überschneidungen und Wechselwirkungen zwischen den Motiven und somit auch Abstufungen. Wie im Laufe der vorliegenden Arbeit noch eingehend erläutert wird, ist regionales Engagement gerade dann besonders wertvoll, wenn es zur Zielerreichung von Unternehmen und Region beiträgt und somit auch Markt und Moral verbindet.

Knieling et al. (2012: 458) zeigen weiterführend auch eine treffende Systematik zur Gliederung von unterschiedlichen Formen und Intensitätsstufen des raumbezogenen Unternehmensengagements auf. So kann das Engagement folgendermaßen differenziert werden:

- ‚Place making‘: Dabei handelt es sich um eine direkte Beeinflussung des Raums (der Region) durch das Unternehmen durch konkrete, lokalisierbare Projekte.
- ‚Place framing‘: bezieht sich auf die Einflussnahme des Unternehmens auf künftige Investitionen und Maßnahmen. Es besteht allerdings kein direkter lokalisierbarer Raumbezug. Vielmehr geht es um die Beeinflussung von Rahmenbedingungen, Leitlinien oder Zielsetzungen, beispielsweise in Form von Positionspapieren oder ausformulierten Statements zur Regionalentwicklung. Es kann als eine Art Vorbereitung für ‚place making‘ gesehen werden.
- ‚Policy making‘: Hierbei geht es um die aktive Teilnahme von Unternehmen an der politischen Strategieentwicklung und Entscheidungsfindung bezüglich bestimmter raumbezogener Probleme, Herausforderungen und Projekte.
- ‚Policy framing‘: Dies bezieht sich auf die Einflussnahme auf die politische Agenda, ohne selbst direkt an deren Bildung beteiligt zu sein. Vielmehr geht es darum, dass Unternehmen normative Elemente (z. B. Wertvorstellungen) in politische Entscheidungsfindungsprozesse einfließen lassen und Einfluss auf gesellschaftliche Raumvorstellungen nehmen (z. B. durch Medienarbeit).

Die regionale Fokussierung von CSR-Aktivitäten lässt sich beispielsweise auch am Verein ‚Unternehmen für die Region e. V.‘ veranschaulichen, der Unternehmen genau bei diesem Vorhaben unterstützt und deren regionales Engagement sichtbar machen möchte.²² Auch auf der Homepage des Vereins UPJ e. V. lassen sich Beispiele für standortbezogenes Unternehmensengagement finden.²³ Die Wolfsburg AG ist ein Beispiel dafür, wie ein Unternehmen gezielt sein regionales Umfeld – natürlich auch im Sinne des Unternehmens selbst – mitzugestalten versucht (im Sinne von Knieling et al. als place making zu bezeichnen).²⁴ Muthuri (2007) untersucht weitere Beispiele auf internationaler Ebene. Unternehmen gehen zunehmend davon aus, dass ihnen attraktive

22 Die Initiative ‚Unternehmen für die Region‘ wurde 2007 gegründet. Die Bertelsmann Stiftung ist Initiator, eines der Gründungsmitglieder und Förderer des Vereins. Der Verein richtet sich hauptsächlich an familiengeführte und mittelständische Unternehmen (www.unternehmen-fuer-die-region.de).

23 UPJ e. V. wurde 1996 gegründet. Ein wesentliches Ziel des Vereins ist es, unternehmerisches Engagement im Gemeinwesen zu unterstützen und soziale Kooperationen zu fördern (www.upj.de).

24 Die Wolfsburg AG ist ein Gemeinschaftsunternehmen (öffentlich-private Partnerschaft) der Stadt Wolfsburg und der Volkswagen AG (www.wolfsburg-ag.com).

Standortregionen mit wettbewerbsfähigen Standortfaktoren wesentliche Grundlagen für ihren Unternehmenserfolg und ihre Wettbewerbsfähigkeit bereitstellen. Auch Bellandi sieht diesen Zusammenhang her, wenn er argumentiert, dass die Stärke eines Unternehmens auf einer gelungenen Einbettung in das regionale Umfeld basiert (2001: 190 ff.).

Auch der bereits vorgestellte relationale Ansatz der Ressourcentheorie kann herangezogen werden, um Argumente für den Einfluss des regionalen Umfelds auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und für die damit einhergehende Bedeutung von regionalem Unternehmensengagement abzuleiten. Der relationale Ansatz sieht den Erfolg eines Unternehmens in dessen interorganisationalen Beziehungen sowie in dessen Einbettung in Wertschöpfungsnetzwerke, aber auch in soziale Netzwerke begründet (Averdung 2014: 30). Erfolgsrelevante Ressourcen und Kompetenzen sind demnach nicht nur innerhalb des Unternehmens zu suchen, sondern sind auch extern lokalisiert: „A firm’s ability to compete against its rivals is not based on the unique resources (or capabilities) held by the firm but relational resources (or capabilities) that are generated or co-created through active interactions and co-ordinations between organizations to achieve their common interest“ (Wu 2013: 20).

Das Shared-Value-Konzept von Porter und Kramer (2006; 2011)²⁵ spricht ebenfalls für ein strategisch aufgebautes regionales Unternehmensengagement. Das Konzept knüpft an den Relational View an, geht allerdings – was die Generierung von Wettbewerbsvorteilen und Werten betrifft – noch einen Schritt weiter. Die Grundannahme im Shared-Value-Konzept ist, dass unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit und gesellschaftlicher Wohlstand voneinander abhängen und sich gegenseitig beeinflussen. Porter und Kramer konstatieren, dass sich Unternehmen mit gesellschaftlichen Bedürfnissen und Herausforderungen auseinandersetzen müssen. Denn Unternehmen, welche die Schnittstellen zwischen gesellschaftlichem und unternehmenseigenem Fortschritt erkennen und in ihrer Zielformulierung berücksichtigen, können Wettbewerbsvorteile erlangen (Porter/Kramer 2011: 68). Dazu sind gesellschaftliche Probleme zu erkennen und auf der Basis unternehmenseigener Ressourcen und Kompetenzen Lösungen zu entwickeln, durch die ein Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft gleichermaßen generiert

25 2006 erschien der Artikel „Strategy & Society: The Link between competitive Advantage and Corporate Social Responsibility“, in dem Porter und Kramer dafür plädieren, CSR als eine Strategie zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen zu verstehen, welche die Schnittstellen und Wechselwirkungen zwischen Wirtschaft und Gesellschaft adressiert. Der Artikel „Creating Shared Value – How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth“ der beiden Autoren aus dem Jahr 2011 knüpft daran an und konkretisiert den Strategieansatz. Beide Artikel erschienen in der *Harvard Business Review*.

wird (von Liel/Lütge 2015: 183; Leandro/Neffa 2012: 484 f.). Weiterführend zeigen Porter und Kramer drei Ansätze auf, mittels derer Unternehmen einen solchen beiderseitigen Mehrwert erzielen können (2011: 67 ff.). Diese Ansätze lassen sich unter den Schlagworten „Produkte und Märkte neu begreifen“, „Neubewertung der Produktivität in der Wertschöpfungskette“ sowie „Lokale Cluster aufbauen“ zusammenfassen (D’heur 2014: 30 f.; von Liel/Lütge 2015: 183). Porter definiert ein Cluster als „[...] geographically proximate group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities“ (Porter 1998: 254).

Für die vorliegende Arbeit ist insbesondere die drittgenannte Möglichkeit von Bedeutung, da in ihr der Standortbezug und die Standortbindungen von Unternehmen eine besondere Rolle spielen. Denn nach Porter und Kramer kann ein Unternehmen nur dann erfolgreich wirtschaften, wenn es auch in einem dynamischen regionalen Umfeld angesiedelt ist: „No company is self-contained. The success of every company is affected by the supporting companies and infrastructure around it“ (Porter/Kramer 2011: 72). Auch Dunning greift diesen Gedanken auf: „[...] in line with the thinking of Michael Porter (1994; 1996)²⁶, I believe more attention needs to be given to the importance of location per se as a variable affecting the global competitiveness of firms“ (1998: 60). Das Shared-Value-Konzept bietet durch seinen wettbewerbsorientierten Ansatz Argumente dafür, regionales Unternehmensengagement nicht auf die Aspekte des Sozialen und der Freiwilligkeit zu reduzieren (Porter/Kramer 2011: 72; 74 ff.). Vielmehr kann das Engagement dazu beitragen, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Region zu steigern. Es spricht vieles dafür, regionales Unternehmensengagement nicht erst auf Druck der Gesellschaft zu initiieren, sondern aktiv und strategisch aufzubauen. Nach Porter und Kramer sollen Unternehmen den Aufbau und die Entwicklung von lokalen Clustern fördern und sich an der Verbesserung von schwach ausgeprägten Standortfaktoren, die negativen Einfluss auf die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit haben können, gezielt beteiligen (2011: 72 ff.). Sind Standortfaktoren geschwächt – so die Argumentation –, kann dies zu einem Anstieg der internen Kosten von Unternehmen führen. Unternehmensrelevante Schwächen im Umfeld gilt es zu identifizieren und durch entsprechende Maßnahmen gezielt zu verbessern. Als wichtige Faktoren, die im Hinblick darauf zu analysieren sind, werden beispielsweise Bildung, Infrastruktur oder Toleranz genannt: „Poor public education imposes productivity and remedial-

26 Porter, M. E. (1994): The role of location in competition. In: *Journal of Economics of Business*, 1 (1), S. 35–39. Porter, M. E. (1996): Competitive advantage, agglomerative economies and regional policy. In: *International Regional Science Review*, 19 (1 and 2), S. 85–94.

training costs. Poor transportation infrastructure drives up the costs of logistics. Gender or racial discrimination reduces the pool of capable employees“ (Porter/Kramer 2011: 72).

Auch Porters Diamant-Modell stellt einen grundlegenden Ansatz dar, mit dessen Hilfe der Einfluss regionaler Bedingungen auf die Wettbewerbsfähigkeit internationaler Unternehmen erklärt, zumindest aber strukturiert werden kann (Porter 1993).²⁷ Rugman und Verbeke argumentieren für eine Erweiterung des Diamant-Ansatzes, da es für multinationale Unternehmen unbedingt erforderlich sei, nicht nur den heimischen oder zentralen Standort, sondern zwingend auch die ausländischen, dezentralen Standorte zu analysieren: „As intersubsidiary linkages become more extensive, the centrality of headquarters decreases substantially. [...] This suggests the possibility of more than one national diamond as a core source of the MNE's [Multi-National Enterprises; Anmerkung d. Verf.] competitive advantage even for a single business“ (Rugman/Verbeke 1993: 82). Reimann et al. argumentieren ebenfalls für ein regionales Unternehmensengagement multinationaler Unternehmen. Sie stellten fest, dass das gesellschaftliche Standortengagement von Arbeitgebern insbesondere von Mitarbeitern an dezentralen Standorten honoriert wird. Es besteht demnach ein positiv verstärkender Zusammenhang zwischen regionalem Unternehmensengagement und der Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter (Reimann et al. 2012: 13).

Neben den Erklärungsansätzen, die für die regionale Einbettung sprechen, ist auch auf Argumente hinzuweisen, nach denen die regionale Einbettung für global agierende Unternehmen an Bedeutung verliert:

In Zeiten intensiver Globalisierung und Internationalisierung sowie vor dem Hintergrund von auf globalen Märkten beruhenden Praktiken wie Global Sourcing, Global Production oder Global Recruiting scheinen Unternehmensziele sowie Ziele der Regionalentwicklung auf den ersten Blick schwer kompatibel. In Anbetracht moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, global vernetzter Logistiksysteme mit sinkenden Transportkosten sowie einer globalen Verteilung von Produktion und Vertrieb lässt sich durchaus eine zunehmende Standortunabhängigkeit von Unternehmen annehmen. Unter diesen Aspekten können regionale Unterschiede insbesondere auch für die Automobilindustrie an Bedeutung verlieren: „The globalization of the industry's manufacturing, supply chain, and distribution processes further shrink any regional diffe-

27 Laut Porters Diamant-Modell gibt es vier Faktoren, welche die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens in einer Region bestimmen: Faktorbedingungen, Nachfragebedingungen, verwandte und unterstützende Branchen sowie Unternehmensstrategien, Struktur und Wettbewerb. Weitere Einflussvariablen sind die Rolle des Staates sowie der Zufall (Porter 1993: 151).

rences for the automobile industry“ (Weber 2010: 172). Unternehmen ist es anscheinend möglich, ihre Standorte auf der ganzen Welt frei zu wählen sowie ihre Kapazitäten und Kompetenzen entsprechend leicht zu dezentralisieren, da der Einfluss der räumlichen Distanz auf wirtschaftliche Aktivitäten an Gewicht verliert: „Much literature emphasizes the fact that capital, production, and information may be very mobile across space. Improvements of information and communication technologies have for example made communication across large distances fast and easy“ (Christensen/Drejer 2005: 808).

Die genannten Argumente sprechen für eine Auflösung von Standortbindungen und regionalen Produktionszusammenhängen (siehe hierzu auch Prätorius 2002: 77). Zuspitzend könnte auf ihrer Grundlage die These formuliert werden, dass Standorte für Unternehmen beliebig austauschbar sind und die geographische Verortung ihre strategische Relevanz verliert.

Allerdings spricht auch vieles dagegen: „In contrast to widespread stereotypes, MNCs [Multi-National Corporations; Anmerkung d. Verf.] do not turn into footloose players. Instead, their allocations remain bound in time and place, and they are confronted with framework conditions which are constituted at the national and regional levels. These frameworks set the rules of the game in which MNCs take part, resulting in the challenge and the chance for MNCs to strategically and cognitively draw upon these contexts“ (Mattes 2010: 9).

Die Rolle regionaler Verankerung unter der Bedingung von Globalisierung wird nun in den weiteren Unterkapiteln genauer betrachtet.

2.6.1.1 Der Standort als Koordinations- und Kooperationsraum im Kontext globaler und regionaler Einbettung

Festzuhalten bleibt, dass sich global agierende Unternehmen in einem Spannungsverhältnis zwischen den Polen Globalisierung und Lokalisierung befinden. Unternehmen sind einerseits in weltweite Produktions-, Finanzierungs-, Zuliefer- und Absatzketten eingebunden, andererseits sind sie jedoch auch prägende Akteure regionaler Strukturen und Entwicklungsprozesse an ihren Standorten. Auch Global Player sind in regionale Netzwerke und Austauschprozesse eingebettet, wie Clifton et al. (2011: 1862) verdeutlichen: „Most companies however instead of being ‘footloose’ in a globalized economy, are often firmly embedded in their regional context. Companies’ regional workforces, customers and networks are important ‘channels’ in which corporate and regional cultures interact continuously and on a daily basis.“ Somit sind Standorte als Produkte des stetigen Austauschs zwischen Unternehmen und Region zu betrachten, da vielfältige

Verflechtungen zwischen einem Unternehmen und dem regionalen Umfeld bestehen, sei es beispielsweise durch die Mitarbeiter, die gleichzeitig Bewohner der Region sind, durch Geschäftsbeziehungen mit ansässigen Zulieferern oder durch Kooperationen mit gesellschaftlichen Akteuren. Wie Clifton et al. festhalten, interagieren Unternehmenswerte und regionale Werte stetig und täglich (Clifton et al. 2011). So werden Mitarbeiter im beruflichen Umfeld zwar von nationalen und internationalen Konventionen und Richtlinien des Unternehmens beeinflusst, die sozialen Netzwerke im privaten und regionalen Umfeld prägen den Menschen jedoch sicherlich stärker.

Vor dem Hintergrund eines Konzepts, das den Standort als Knotenpunkt zahlreicher Austausch- und Einflussprozesse zwischen einem Unternehmen und seinem regionalen Umfeld versteht, kann mit Maier und Tödtling (2006: 19) geschlossen werden, dass ein „[...] Unternehmen in seiner Tätigkeit die Rahmenbedingungen des sozioökonomischen Umfeldes zu beachten [...]“ hat. Unternehmerische Tätigkeiten sind immer auch in ein regionales Beziehungs- und Wirkungsnetz eingebettet, das es zu koordinieren gilt. Diese Einbettung ist Ursache dafür, dass Unternehmen einerseits von ihrer sozialen Umwelt beeinflusst werden, sie andererseits diese wiederum selbst beeinflussen, beispielsweise indem sie positive Impulse für die regionale Wirtschaft erzeugen. Unternehmen sind mithin als offene Systeme zu verstehen, „[...] die mit ihrer ökonomischen, gesellschaftlichen und natürlichen Umwelt in vielfältiger Form in Beziehung stehen“ (Maier/Tödtling 2006: 19).

Die große Bedeutung des Standorts auch für internationale und globale Unternehmen ergibt sich auch aus der Kritik von Porter und Kramer an Unternehmen, die im Zuge von Internationalisierungsprozessen die Bindung an ihre Standorte verlieren: „As firms moved disparate activities to more and more locations, they often lost touch with any location. Indeed, many companies no longer recognize a home – but see themselves as ‘global’ companies“ (Porter/Kramer 2011: 66). Durch eine reine Fokussierung auf die globale Effizienzsteigerung und auf das ökonomische Geschäftsumfeld laufen Unternehmen Gefahr, den Einfluss des Standorts auf die Unternehmensentwicklung zu übersehen oder zu unterschätzen: „What has been missed, however, is the profound effect that location can have on productivity and innovation“ (Porter/Kramer 2011: 67). Werden die Wechselwirkungen zwischen Unternehmen und Region nicht beachtet, können für die Gesellschaft und das Unternehmen unnötige Probleme und Kosten entstehen oder Einsparungspotenziale ungehoben bleiben (Porter/Kramer 2011: 72). Dagegen können zum Beispiel in den Bereichen Energieversorgung und Umweltschutz, durch entsprechende kooperative Recycling-, Entsorgungs- und Energiekonzepte, Win-win-Situationen entstehen (Porter/Kramer 2011: 68 f.). Die Kooperations- und Koordina-

tionsfunktion des Standorts für ein multinationales Unternehmen soll im Folgenden anhand des Fallbeispiels der vorliegenden Arbeit erläutert werden.

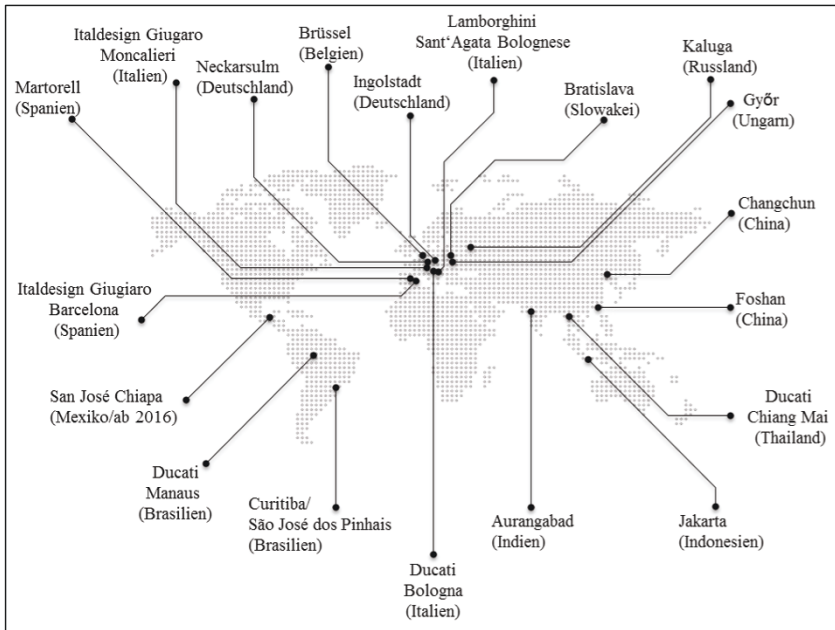


Abb. 3: Produktionsstandorte Audi-Konzern ab 2015

Quelle: Audi AG 2016, interne Unternehmenspräsentation.

Wirtschaftliches Handeln ist immer auch soziales Handeln und kontextspezifisch auszurichten und zu bewerten. Dies stellt insbesondere globale Unternehmen mit weltweit mehreren Standorten vor Herausforderungen, da sie sich mit verschiedenen soziokulturellen Kontexten auseinandersetzen müssen und eine kontextspezifische Ausrichtung ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten für jeden der Standorte benötigen. Für das Fallbeispiel der Arbeit gilt die Herausforderung der multikontextspezifischen Ausrichtung im Internationalisierungsprozess mehr denn je, wie aus der Vielzahl und globalen Verteilung seiner Standorte im Jahr 2016 hervorgeht (siehe Abbildung 3). Die Entwicklung des untersuchten Unternehmens ist durch einen erfolgreichen Wachstumskurs sowie durch eine intensive internationale Expansion in den letzten Jahren gekennzeichnet. Das Wachstum lässt sich anhand einiger Kennzahlen exemplarisch verdeutlichen: So lag beispielsweise die Zahl der vom Unternehmen weltweit produzierten Automobile im Jahr

2005 bei 811.522. Im Jahr 2014 wurden weltweit schon 1.804.624²⁸ Automobile produziert (Audi AG 2015a: 292). Der Audi-Konzern produzierte im Jahr 2014 an 15 Standorten in zwölf verschiedenen Ländern. Im Jahr 2000 waren es noch vier Produktionsstandorte weltweit (Audi AG 2015b: 6). Die Mitarbeiterzahl stieg von weltweit 52.412 im Jahresdurchschnitt 2005 auf 77.247 im Jahr 2014 (Audi AG 2015a: 156). Durch den Ausbau bestehender Standorte, den Aufbau neuer Standorte sowie durch die Akquisition von Tochtergesellschaften und strategischen Partnern im In- und Ausland wurde das globale Produktions- und Innovationsnetz des Konzerns in den letzten Jahren deutlich erweitert und die dezentralen Standorte gewinnen in der Folge an Größe, Kompetenzen und Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit und Entwicklung des gesamten Konzerns (Pechlaner/Tretter/Schön 2014: 204; Audi AG 2015a). Der intensive Internationalisierungsprozess ist allerdings nicht nur dem Fallbeispiel, sondern der gesamten deutschen Automobilindustrie eigen. Im Zuge der zunehmenden Internationalisierung werden neben dem Ausbau der Produktionskapazitäten zunehmend auch Management- sowie Forschungs- und Entwicklungskompetenzen an internationalen Standorten aufgebaut (Barthel et al. 2010: 23).

Aufgrund dieses Wachstums- und Veränderungsprozesses, der Heterogenität der verschiedenen Standorte und der damit einhergehenden Komplexitätssteigerung ist eine Weiterentwicklung in Bezug auf die Steuerung und Koordination der Standorte notwendig (siehe hierzu z. B. Ghoshal/Bartlett 1990; Birkinshaw et al. 1998; Birkinshaw 2000; Foss/Pedersen 2002; Hammann 2008; Bergfeld 2009). Die Frage nach der zukünftigen Steuerung und Koordination der Standorte war auch zentraler Gegenstand der Experteninterviews.²⁹

Hierbei gilt es zu beachten, dass eine Intensivierung ökonomischer Verflechtungen auf globaler Ebene eine Veränderung gewachsener regionalökonomischer Handlungszusammenhänge zur Folge hat. Globalisierung führt auch zu einer (teilweisen) Loslösung wirtschaftlicher Aktivitäten vom regionalen Raum und zu einer globalen Diffusion von Gütern, Wissen oder Kultur. Von einer tatsächlichen Auflösung des Standortbezuges und der Standortbindungen unternehmerischer Aktivitäten kann jedoch nicht gesprochen werden (Hirsch-Kreinsen/Schulte 2000: 10 f.). Auch bei zunehmender Globalisierung behalten und entwickeln Unternehmen lokale beziehungsweise regionale Gebundenheit und Standortregionen haben damit Bedeutung für die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit. Anstatt von einer Auflösung der Standortbindungen zu sprechen, muss vielmehr konstatiert werden, dass parallel zum Prozess der Globalisierung, und

28 Inklusive der in China vom Joint Venture gefertigten Fahrzeuge.

29 Siehe hierzu Kapitel 4.4 („Organisation und Koordination der Standort- und Regionalentwicklung“).

maßgeblich ausgelöst durch eben diesen, auch regionalökonomische Fragestellungen wieder an Bedeutung gewinnen. Dies verdeutlicht eine Vielzahl von wirtschafts- und raumwissenschaftlichen Diskursen und Veröffentlichungen (siehe hierzu z. B. Läßle 1999; Maskell/Malmberg 1999; Bathelt/Glückler 2003; Werlen 2007) sowie auch mehrere politische Initiativen zur Regionalentwicklung seit den 1990er Jahren. Als Beispiele können das Europäische Raumentwicklungskonzept (EUREK), das EU-Förderprogramm LEADER, die Territoriale Agenda der Europäischen Union (TAEU) oder auch die vielen Standortmarketing- und Regionalentwicklungsorganisationen, die seither gegründet wurden, genannt werden. Heinze spricht in diesem Zusammenhang von einer „[...] Renaissance der regionalen Standortpolitik [...]“ und einem „[...] EU-initiierten Regionenbildungsprozess [...]“. Er erläutert auch weitere Beispiele, an denen sich die zunehmende Bedeutung der regionalen Ebene für die Wirtschafts- und Strukturpolitik in den europäischen Ländern erkennen lässt (Heinze 2006: 145).

Standorten und Regionen kommt, beeinflusst durch und eingebettet in Globalisierungsprozesse, eine neue Rolle im globalen Wettbewerbssystem zu. Die Interdependenzen zwischen Globalisierung und Lokalisierung beziehungsweise Regionalisierung lassen sich am Beispiel global agierender Unternehmen gut herleiten. Im Zuge von Internationalisierungsstrategien lösen sie oftmals ihre gewachsenen räumlichen Bindungen auf. Andererseits entsteht jedoch gerade aufgrund der Auflösung von gewachsenen Bindungen und der globalen Aktivitäten gleichzeitig die Notwendigkeit, neue lokale Bindungen und Beziehungen einzugehen (Hirsch-Kreinsen/Schulte 2000: 12). Festzuhalten bleibt, dass die globale Ebene zunehmend an Bedeutung gewinnt, gleichzeitig jedoch auch das Regionale eine immer wichtigere Rolle für die Ökonomie einnimmt (Heinze 2006: 143).

Der Zusammenhang zwischen den Entwicklungen auf lokaler und globaler Ebene wird in der Literatur häufig mit dem Schlagwort ‚Glokalisierung‘ umschrieben (siehe hierzu z. B. Altvater/Mahnkopf 1996; Krätke et al. 1997; Brenner 1999). Hess bietet für den Begriff Glokalisierung eine treffende und für diese Arbeit relevante Definition an. Er bezeichnet sie zunächst als „[...] begriffliche Synthese von Globalisierung und Lokalisierung [...]“ und vertieft: „Glokalisierung bezeichnet [...] das Verhältnis zwischen der globalen Ausrichtung und der regional begrenzten Verortung der industriellen Produktion. Glokalisierung äußert sich zum einen in Form von lokalen (im Sinne von regional- bzw. ortsspezifischen) Produktionskomplexen als Knoten in globalen Netzwerken, zum anderen in lokal (im Sinne von länderspezifisch) angepassten Produktionsstrategien

transnationaler Unternehmen“ (Hess 1998: 55 f.).³⁰ Mit dem Begriff der Globalisierung wird deutlich, dass Unternehmen die Prozesse der Globalisierung langfristig nur auf der Grundlage starker regionaler Strukturen erfolgreich bewältigen und zu ihrem Vorteil nutzen können. Unternehmen ohne räumliche Bindung werden dieser Aufgabe kaum gerecht, da Standortbindungen als Ergebnis langfristiger Entwicklungen zu verstehen sind, die viel Zeit, Wissen und hoher Investitionen bedürfen, bis sie ihr volles Nutzenpotenzial entfalten. Die Möglichkeiten, sich zu jeder Zeit an jedem Ort der Welt anzusiedeln, ist auch in einer global vernetzten Ökonomie nur sehr begrenzt (Hirsch-Kreinsen/Schulte 2000: 12f.).

Im Zuge der Globalisierungs- und Internationalisierungsprozesse verändert sich die traditionelle Standortbindung und es ist unbestritten, dass viele Standortfaktoren zu Ubiquitäten werden (Prätorius 2002: 77). Dennoch haben Regionen und lokal verankerte Standortfaktoren immer noch einen starken Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Diese Auffassung wird auch in vielen ressourcentheoretischen Ansätzen vertreten (siehe hierzu z. B. Maskell/Malmberg 1999: 10 f.; Hinterhuber et al. 2003; Lauterbach 2005; Fischer 2009). Gerade auch anhand der ressourcentheoretischen Arbeiten über die Bedeutung von Vernetzung und Kooperation lässt sich die Relevanz von Standortregionen als Kooperations- und Koordinationsräumen ableiten. Denn sie zeigen außerdem, dass Wettbewerbsfähigkeit nicht nur das Resultat ökonomischer Vernetzung ist, sondern die gesellschaftlichen Beziehungen eine ebenso wichtige Rolle spielen. Ergänzend heißt dies: Die räumliche und kulturelle Nähe sowie der direkte und persönlichen Kontakt zwischen den verschiedenen Netzwerkakteuren sind wesentliche Faktoren, die ein Netzwerk erfolgreich machen (siehe hierzu z.B. Pechlaner/Bachinger 2010). Auch das Triple-Helix-Modell, welches die Interaktion zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik und deren Bedeutung für die Generierung von Wissen und Innovationen beschreibt (Etzkowitz/Leydesdorff 2000: 111), kann herangezogen werden, um die Relevanz von Standortregionen als Kooperationsräumen zu erklären (Etzkowitz/Leydesdorff 2000: 111). Gerade in regionalen Netzwerken kann ein reger Wissensaustausch zwischen den Akteuren gefördert werden (Etzkowitz/Ranga 2010).

Besser et al. (2006) konstatieren, dass sich auch im Bereich des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen große Potenziale durch Vernetzung und Kooperation ergeben. Akteure können ihr gesellschaftliches Engagement bündeln und gemeinsam Projekte angehen. Durch die Zusammenlegung von Kapazitäten und die Bündelung von

30 Diese Definition ist zwar zum Verständnis hilfreich, jedoch auf ökonomische Prozesse beschränkt. Auch gesellschaftliche, politische und kulturelle Aspekte müssen in diesem Zusammenhang bedacht werden.

Ressourcen und Kompetenzen ist es möglich, auch größere und komplexere Initiativen anzustoßen, die ein einzelner Akteur allein nicht durchführen würde.

Regionale Vernetzung hilft außerdem, Anforderungen an Standortstrukturen und -faktoren an die öffentlichen Verantwortungsträger absetzen zu können und sich an einer Verbesserung oder Weiterentwicklung der regionalen Rahmenbedingungen selbst aktiv zu beteiligen. Regionale Kooperationen stellen für Unternehmen einen Weg dar, Vorhaben auch in gesellschaftlichen, politischen und öffentlichen Handlungsfeldern umzusetzen, in denen sie als einzelne Akteure der Privatwirtschaft ansonsten nur geringen Einfluss und Durchgriff hätten. Prätorius beschreibt auch in diesem Zusammenhang die „Region als politische Arena“ für Unternehmen (2002: 78 f.).

Unterstützt werden solche und andere Kooperationen auch dadurch, dass Regionen einen gewachsenen Handlungskontext darstellen, der einer Kooperation von vornherein ein stabiles Gerüst gibt. Denn aufgrund einer gemeinsamen Geschichte, Kultur und Identität muss die Interaktion zwischen den Akteuren einer Region nicht von Grund auf neu organisiert werden. Die Zusammenarbeit wird stattdessen erleichtert, da die Partnerschaft auf einer gemeinsamen regionalen Basis aufbaut.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Standortregionen im Zuge einer zunehmenden Globalisierung eine neue Bedeutung für Unternehmen zukommt. Diese basiert nicht mehr auf der reinen Agglomeration von Produktionsfaktoren, da die meisten dieser Faktoren ohnehin hochmobil oder ubiquitär sind, sondern auf Potenzialen, die aus Vernetzung, Interaktion und Kooperation zwischen den verschiedenen Akteuren vor Ort resultieren.

Der Standort stellt für Unternehmen einen wichtigen Koordinations- und Kooperationsraum dar. Standortregionen sind die Plattformen, auf denen Beziehungen zwischen Unternehmen und externen Partnern koordiniert und organisiert und damit auch gefördert und intensiviert werden können.³¹ Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Region gewinnt zunehmend an Bedeutung, wenn es um die Stärkung der unternehmerischen wie auch regionalen Wettbewerbsfähigkeit geht. Regionale Kooperationen und Branchen und Sektoren übergreifende Netzwerke zwischen den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteuren einer Region können ähnlich wie Innovationen, Qualitätssteigerungen, Prozessoptimierungen oder organisatorische Erneuerungen zur Sicherung oder Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen. Persönlicher Kontakt und eine

31 Beispielsweise können durch die enge und räumlich konzentrierte Zusammenarbeit zwischen wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und kulturellen Institutionen einzigartige Innovationsmilieus entstehen (Prätorius 2002: 78).

stabile Vertrauensbasis stärken auch geschäftliche Beziehungen und machen diese nachhaltiger und effektiver (Henn/Bathelt 2015: 110).

Vieregge veranschaulicht die Bedeutung einer gelungenen regionalen Einbettung für multinationale Unternehmen und somit auch die Relevanz des Themas der vorliegenden Arbeit: „Alles, was ein Unternehmen global einkaufen kann, ist auch für seine Konkurrenz zugänglich. Wettbewerbsvorteile für Unternehmen ergeben sich zusätzlich durch die Nähe und Fühlungsvorteile zu anderen Unternehmen am Standort“ (Vieregge 2011: 63), wobei unter Fühlungsvorteilen die Vorteile zu verstehen sind, die aus einer durch räumliche Nähe erleichterten Interaktion von Akteuren entstehen. Für das Standortmanagement eines Unternehmens kommt es demnach darauf an, regionale Netzwerke und Kernkompetenzen an den verschiedenen Unternehmensstandorten zu identifizieren und regionale Vernetzungsprozesse zu initiieren oder sich an diese zu koppeln.

2.6.1.2 Der Standort als Wettbewerbs- und Lebensraum

Im Folgenden soll die eingangs aufgestellte Überlegung, dass Standorte erfolgskritische Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen darstellen, weiter konkretisiert werden. In diesem die Annahme erörtert, dass Standorte einerseits Wettbewerbsräume darstellen, in denen Unternehmen ihren ökonomischen Aufgaben und Aktivitäten nachkommen, andererseits aber auch als Lebensräume verstanden werden müssen (siehe hierzu z. B. Herntrei 2014: 80).

Eine eindimensionale Bewertung von Standorten, bei der das Standortmanagement eines Unternehmens nur auf die sogenannten harten, das heißt ökonomischen Standortfaktoren fokussiert ist, wird der Komplexität und Relevanz der Herausforderungen in der Standortentwicklung nicht (mehr) gerecht. Aufgrund der vielfältigen Zusammenhänge zwischen Lebensqualität und Wettbewerbsfähigkeit ist für Unternehmen eine getrennte Betrachtung des Standorts als ökonomischer (Wettbewerbs-)Raum einerseits und andererseits als Region, also als gesellschaftlicher (Lebens-)Raum, nicht zielführend. Die Wechselwirkungen und Gemeinsamkeiten zwischen Lebensqualität und Wettbewerbsfähigkeit sollen in den folgenden Ausführungen anhand einiger Beispiele dargelegt werden.

Die ökonomische Dimension des Standortmanagements betrifft Faktoren entlang der gesamten Wertschöpfungskette eines Unternehmens und lässt sich durchaus konkret in Kosten erfassen. So geht es bei der Standortauswahl und -bewertung unter anderem auch immer um die Frage, ob und wie sich Kosten minimieren und Erlöse maximieren lassen. Kurze Beschaffungswege durch am Standort ansässige Zulieferer und Dienstleis-

ter sowie effiziente regionale Logistikinfrastrukturen haben zum Beispiel unmittelbaren Einfluss auf die Beschaffungskosten (Kinkel 2009: 57 ff.). Die vorliegende Arbeit schließt sich der Auffassung von Maßmann an, dass eine Reduzierung der Relevanz von Standorten auf quantitative Standortfaktoren (mit direkter Kostenwirkung) „[...] zu kurz gegriffen“ ist (Maßmann 2006: 9).

Sogenannte weiche oder qualitative Standortfaktoren, wie zum Beispiel die Lebensqualität am Standort, werden als immer wichtiger eingeschätzt (Grabow 2005: 37). Eine hohe Lebensqualität spielt inzwischen bei Standortentscheidungen von Unternehmen durchaus eine Rolle: „While previously cost and profit were the main determinants in the traditional location theory, nowadays, soft factors such as ‘quality of life’ (housing, environment and infrastructure), ‘image of places’ or ‘private reasons’ are important determinants. A high-quality living environment is an increasingly important location decision factor first of all for companies who need to attract young and talented educated workers“ (Kilvits 2012: 217).

Weiche Standortfaktoren rücken immer mehr in den Fokus und werden zu entscheidenden Determinanten im Standortmanagement der öffentlichen Wirtschaftsförderung wie auch von Unternehmen. Öffentliche Vertreter von Regionen und Wirtschaftsförderer richten ihre Maßnahmen nicht mehr nur darauf aus, ihre Region als starken Wirtschaftsstandort für Unternehmen zu entwickeln und zu präsentieren, sondern zunehmend auch darauf, die Region als attraktiven Wohn- und Lebensraum zu vermarkten, und versuchen zunehmend, die Zielgruppen Gäste, Einwohner und Unternehmen zu integrieren (Parment 2009: 79 f.). „Among the implications for local policy-makers is a re-orientation of efforts to attract production to the region. Whereas these efforts earlier were directed towards firms and the parameters were the availability of cheap production factors and hard infrastructure, a shift towards campaigns targeted towards people is now seen: the region is branded as a nice place to live“ (Christensen/Drejer 2005: 809). Dies soll am Beispiel einiger Slogans aus dem Standortmarketing illustriert werden. Die folgenden zufällig³² ausgewählten Beispiele aus dem Bereich der öffentlichen Wirtschaftsförderung veranschaulichen, wie Wirtschaftsstandorte auch als attraktive Orte mit hoher Lebensqualität im Wettbewerb positioniert werden:

- „Gute Lebensqualität in einer ressourcenreichen Region ist die Basis für Spitzenleistung. Das ist Tirol“ (Standortagentur Tirol/Tiroler Zukunftsstiftung 2012: 29).

32 „Zufällig“ bedeutet hier: Die Beispiele wurden durch eine Google-Suche unter Verwendung des Schlagworts „attraktive Wirtschaftsregion“ gefunden (Zeitpunkt der Recherche: 1. Mai 2015).

- „Hannover – perfekter Mix aus Lebensqualität & Wirtschaftskraft“ (hannoverimpuls GmbH o. J.).
- „Die Region Nordhessen ist eine der attraktivsten europäischen Ideen- und Innovationsregionen und bietet dadurch für Familien, Fachkräfte und Unternehmen Lebensqualität und Zukunftsarbeitsplätze in zentraler Lage Europas“ (Regionalmanagement Nordhessen GmbH o. J.).
- „Besondere Lebensqualität und attraktive Arbeitgeber“ (Interessengemeinschaft Wirtschaftsregion Mittelbaden o. J.).

Hartenstein und Preising merken an, dass auch Unternehmen ihr gesellschaftliches Engagement zunehmend an weichen Standortfaktoren orientieren und dabei „[...] auf eine Positionierung des Standorts im internationalen Wettbewerb [...]“ abzielen (Hartenstein/Preising 2014: 154). Die Bedeutung von Location Branding im Kontext von Human Resource Management untersuchen Ceric und Crawford (2016). Sie kommen zu dem Ergebnis, dass Location Branding und Employer Branding sich gegenseitig beeinflussen und es deshalb naheliegt, dass Politik und Unternehmen zusammenarbeiten, um die Standortattraktivität für Arbeitskräfte sicherzustellen (Ceric/Crawford 2016). Auch in ihrem Artikel wird deutlich, dass Unternehmen aus allen Branchen genauso wie Regionen mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert werden. So stehen sie beispielsweise gleichermaßen in einem globalen Wettbewerb um Talente, der von Unternehmen wie auch Regionen fordert, attraktive Rahmenbedingungen zu schaffen, um Talente anzuziehen und zu binden und deren Kreativität und Innovationsfähigkeit zu fördern (Florida/Gates 2003: 199 ff.; Dickson/Nusair 2010: 86 ff.). Der Wettbewerb um Fachkräfte auf globaler Ebene, der „global war for talent“, wie es Beechler und Woodward nennen, wird für Unternehmen und Regionen eine der größten Herausforderungen der Zukunft (2009: 273 ff.). „Availability of highly skilled employees is of particular importance for economic growth of organisations, cities and regions“ (Ceric/Crawford 2016: 136). Gerade auch in der Automobilindustrie ist der Bedarf an hochqualifizierten Facharbeitern und Akademikern groß. Im Jahr 2009 betrug der Anteil der Facharbeiter an den sozialversicherungsspflichtigen Beschäftigten in der deutschen Automobilindustrie 62,3 Prozent (Industrie insgesamt: 58,6 Prozent), der Anteil der Akademiker 13,6 Prozent (Industrie insgesamt: 10,5 Prozent) (Barthel et al. 2010: 20).

Es ist zu beobachten, dass ein attraktives Gehalt allein nicht mehr ausreicht, um die besten Mitarbeiter zu gewinnen, zu halten und zu motivieren. Weitere Kriterien gewinnen bei der Wahl des Arbeitgebers an Bedeutung. So stellt beispielsweise die „[...] Lebensraum-Qualität der Region [...]“ einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsfaktor für

Unternehmen dar, gerade im Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität (Widuckel/Klein 2009: 77). Auch Bachinger und Pechlaner argumentieren, „[...] dass Unternehmen sich vernetzen, um in einer gemeinsamen Initiative die Attraktivität einer Region für hochqualifizierte Mitarbeiter zu stärken“ (2011a: 22). Relevante Faktoren sind hierbei beispielsweise das Image und die öffentliche Wahrnehmbarkeit der Region, der regionale Arbeitsmarkt, die Vielfältigkeit der Kultur- und Freizeitangebote, Bildungsinfrastrukturen sowie Weiterbildungsmöglichkeiten, die Qualität der Gesundheitsversorgung, eine gute Verkehrsanbindung und -infrastruktur oder die Umweltqualität (Kämpf 2010: 40). Solche Faktoren sind unter anderem maßgebend dafür, ob sich Mitarbeiter und deren Familien für einen Standort entscheiden, und vor allem dafür, ob sie sich auch auf Dauer dort wohlfühlen und somit auch dort bleiben (siehe hierzu z.B. auch Prätorius 2002: 77 f.).

Dass die Standortattraktivität eine wichtige Rolle bei der Arbeitgeberwahl spielt, zeigen auch Studien zur Arbeitgeberattraktivität. Beispielhaft können hier die Ergebnisse einer Studie von Lünendonk im Auftrag von Orizon aus dem Jahr 2013 herangezogen werden.³³ Darin antworten auf die Frage, was denn einen Arbeitgeber besonders attraktiv mache, 77,4 Prozent der Befragten mit „ein attraktiver Standort“. Auch „soziales Engagement“ spielt für 70,8 Prozent eine wichtige Rolle. Diese beiden Faktoren liegen damit vor Aspekten wie „Weihnachtsgratifikation“ (69,5 Prozent), „vermögenswirksame Leistungen“ (68,2 Prozent) oder „Internationalität“ (43,1 Prozent) (Eibl 2013). Der Standortfaktor Lebensqualität – ein wesentlicher Aspekt der Standortattraktivität – hat beispielsweise einen relevanten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität und demnach auch auf die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern, Talenten und Fachkräften (Silinevica 2010: 77).

2.6.1.2.1 Standortattraktivität und raumbezogene Lebensqualität

Doch was bedeutet Standortattraktivität und standortbezogene Lebensqualität konkret und wo können Unternehmen ansetzen, um diese an ihren Standorten aktiv zu gestalten?

Allgemein gültige Definitionen und Operationalisierungen der Begriffe Standortattraktivität und Lebensqualität lassen sich in der Literatur nicht finden. Bei der Analyse der Literatur unterschiedlicher Disziplinen treten viele verschiedene Definitionen hervor (Jochmann 2010: 95). Eine für den Ansatz der vorliegenden Arbeit angemessen multi-

33 Für die Orizon-Studie „Arbeitsmarkt 2013 – Perspektive der Arbeitnehmer“ wurden im Zuge einer Online-Befragung 2.072 Arbeitnehmer und Arbeitsuchende in Deutschland zwischen 18 und 65 Jahren darüber befragt, was für sie einen Arbeitgeber besonders attraktiv mache (www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/arbeitgeber-attraktivitaet-arbeitnehmer-schaetzen-soziales-engagement-12271999.html).

perspektivische Definition für Lebensqualität aus dem raumwissenschaftlichen Kontext zeigen Pechlaner et al. auf (2010: 18): „Lebensqualität als primär weicher personenbezogener Standortfaktor mit einer großen Relevanz für die regionale Wettbewerbsfähigkeit umfasst neben der ökonomischen Komponente auch ökologische, klimatische, geographische und soziale Aspekte sowie die Verfügbarkeit und Qualität öffentlicher Güter und Dienstleistungen“. Die Faktoren, aus denen sich Lebensqualität konstituiert, können in drei wesentliche übergeordnete Kategorien gegliedert werden (Jochmann 2010: 97 f.):

- wirtschaftliches Umfeld
- gesellschaftliches Umfeld
- natürliche und anthropogen geschaffene Umwelt

Hinzu kommen spezifische intangible Aspekte wie Image oder Optionsnutzen. Letzteres bedeutet, dass der Standort über die zur Lebenshaltung notwendigen auch optional wahrnehmbare Angebote, beispielsweise im Freizeit- und kulturellen Bereich, bereitstellt (Jochmann 2010: 97 f.).

Standortattraktivität wird in der Literatur häufig nur sehr selektiv betrachtet. Entweder es erfolgt eine Betrachtung von ökonomisch-rationalen Faktoren, wie Lohn- und Lohnnebenkosten, Steuern, Subventionen, Grundstückspreisen, der Verkehrsinfrastruktur oder der Nähe zu Zulieferbetrieben und verwandten Unternehmen (dabei oftmals im Zusammenhang mit ausländischen Direktinvestitionen und der Standortwahl von Unternehmen), oder von gesellschaftlichen, kulturellen und emotionalen Faktoren, wie zum Beispiel Kultur- und Freizeitangeboten, Image, Sicherheit oder Familienfreundlichkeit (oftmals im Zusammenhang mit der Tourismusentwicklung). Eine ganzheitliche Betrachtung ist selten zu finden. „Im Hinblick auf die Standortattraktivität lassen sich interne, d. h. durch das Unternehmen gestaltbare, und externe, d. h. durch das Unternehmen nicht oder nur in geringem Umfang beeinflussbare Faktoren unterscheiden“ (Bankhofer 2001: 97).

Um die Begriffe Standortattraktivität und Lebensqualität jedoch für das Fallbeispiel zu operationalisieren und somit Ansatzpunkte und Handlungsfelder für mögliche Maßnahmen aufzuzeigen, wurde ein Expertenworkshop mit in diesem Problemfeld versierten Vertretern des Beispielunternehmens durchgeführt. Die zentrale Frage des Workshops lautete: „Standortfaktor Lebensqualität – Was macht einen Unternehmensstandort attraktiv?“. Die Antworten sollten die Workshop-Teilnehmer auf Karteikarten schreiben und auf einer vorbereiteten Pinnwand befestigen.

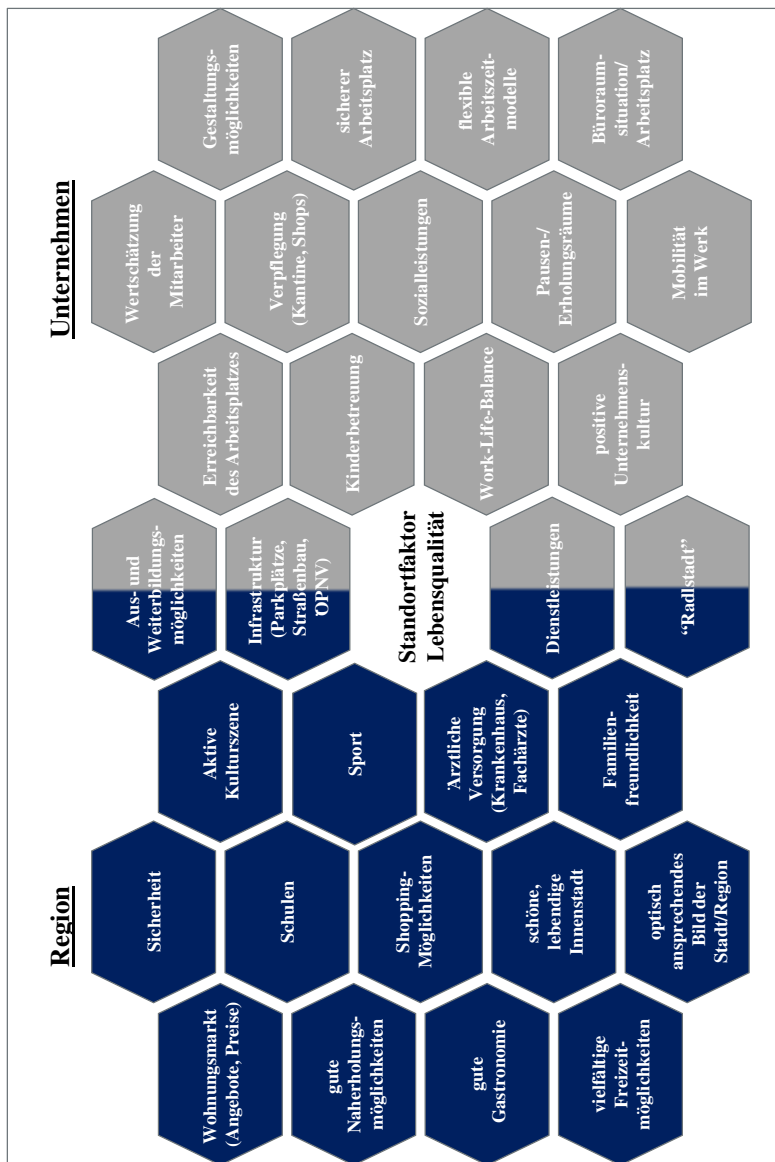
Eine genauere Beschreibung der Methode und Durchführung des Workshops findet sich in Kapitel 3.2.3 „Expertenworkshop“. An dieser Stelle sollen jedoch einige prägnante Ergebnisse dargestellt werden. Diese sind in Abbildung 4 zusammengefasst, die eine digitalisierte Darstellung der im Workshop verwendeten Pinnwand zeigt. Die Begriffe stehen für jene Standortfaktoren, die aus Sicht der teilnehmenden Experten die Lebensqualität an einem Standort beeinflussen und für das Unternehmen von Bedeutung sind.

Die Lage und vor allem die Farbe der Karteikarten zeigen an, bei wem die größte Möglichkeit zur Einflussnahme auf den entsprechenden Standortfaktor liegt. Blau bedeutet, dass der Standortfaktor zwar für das Unternehmen wichtig ist (aus diesem Grund wurde er auf die Pinnwand gesetzt), jedoch allein vom regionalen Umfeld bereitgestellt wird und sich außerhalb des Einflussbereichs des Unternehmens befindet. Bei der Gestaltung und Entwicklung dieser Standortfaktoren kann das Unternehmen allein kaum aktiv mitwirken. Es kann zwar Impulse und Anregungen geben, hat jedoch nicht die Kompetenzen, diese Faktoren selbst zu gestalten. Hier ist das Unternehmen auf regionale Partner, insbesondere auf die politischen und öffentlichen Akteure, angewiesen.

Standortfaktoren auf grauen Karteikarten deuten an, dass der Standortfaktor größtenteils vom Unternehmen selbst bereitgestellt und intern verortet ist. Das Unternehmen ist für die Gestaltung des Standortfaktors selbst verantwortlich.

Zweifarbige Karteikarten zeigen Faktoren an, die sowohl das Unternehmen als auch die Region betreffen und von beiden gestaltet werden müssen.

Der Diskussionsprozess im Expertenworkshop veranschaulichte außerdem die Ausführung von Rupprecht (1993: 19), nach der Lebensqualität ein Konstrukt ist, das sich aus objektiven und subjektiven Faktoren zusammensetzt und durch das Zusammenwirken von äußeren Rahmenbedingungen und individueller Wahrnehmung entsteht. So wurden auch während des Workshops einige Standortfaktoren nicht von allen Teilnehmern als wichtig eingeschätzt und auch ihre derzeitige Attraktivität an den verschiedenen Unternehmensstandorten unterschiedlich bewertet. Dagegen gibt es auch einige Faktoren, bei denen sich allgemein und objektiv die Wichtigkeit und Attraktivität feststellen lässt.



blau = vom Unternehmen nicht maßgeblich beeinflussbar; grau = vom Unternehmen maßgeblich beeinflussbar

Abb. 4: Ergebnisse des Expertenworkshops: Standortfaktor Lebensqualität – Was macht einen Unternehmensstandort attraktiv?

Quelle: eigene Darstellung.

Die Förderung der Lebensraum-Qualität und der angesprochenen Standortfaktoren ist zwar in erster Linie eine Aufgabe der Politik, jedoch bestehen zwischen der Attraktivität einer Region und der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen starke Interdependenzen. Auch im Zuge des Expertenworkshops wurde deutlich, dass es für Unternehmen aufgrund der vielfältigen Zusammenhänge zwischen regionaler Lebensqualität und unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit erforderlich ist, über das Thema Regionalentwicklung nachzudenken und mögliche Wege der Beteiligung zu diskutieren. Ein weiteres zentrales Ergebnis des Workshops ist ein erweitertes Verständnis der Bedeutung von Standort und Standortattraktivität:

- *Ein Unternehmensstandort ist als das Produkt von Unternehmen und regionalem Umfeld zu verstehen.*
- *Standortattraktivität basiert auf dem Zusammenspiel von Lebensqualität und Wettbewerbsfähigkeit sowie einem gutem Verhältnis zwischen Unternehmen, Mitarbeitern und Einwohnern.*

Ein Standort stellt auch aus unternehmerischer Perspektive weit mehr als einen Wirtschaftsraum mit einer spezifischen Konfiguration von Standortfaktoren dar. Er ist ebenso Bezugs- und Identitätsraum für die Menschen, die dort leben. Der Standort mit seinem regionalen Umfeld ist kultureller Lebensraum und Heimat für die Bevölkerung. Auch diese Bedeutungsebene eines Standorts müssen Unternehmen berücksichtigen und dabei auch emotionale Fragen bedenken wie:

- Ist der Standort ‚cool‘ und ‚angesagt‘?
- Was kann man hier erleben?
- Kann man sich hier sicher fühlen?
- Fühlen sich hier Familien wohl?
- Welche Perspektiven bietet der Standort seinen Bewohnern?

Es lässt sich des Weiteren konstatieren, dass eine separierte Betrachtung von harten und weichen, ökonomischen und soziokulturellen oder rationalen und emotionalen Standortfaktoren eher hinderlich als dienlich ist, da hierbei die Gefahr besteht, dass eine zu eingegengte Perspektive auf die Standortentwicklung eingenommen und die Zusammenhänge übersehen werden. Genauso ist zu konstatieren, dass eine strikte Trennung von Arbeits- und Lebensbedingungen nicht sinnvoll ist. Vielmehr ist es angesichts der gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklungen und Herausforderungen naheliegend, beide Aspekte in einem gemeinsamen Kontext des Standortmanagements zu betrachten. Schließlich sind die Zusammenhänge zwischen Lebensqualität und Wettbe-

werbsfähigkeit sowie ihr wechselseitiger Einfluss unbestreitbar und offensichtlich. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen wichtig, dass sie sich mit Fragen der Standortattraktivität und Lebensqualität an den Standorten beschäftigen.

Wie oben bereits erläutert, haben (internationale) Unternehmen vielfältige Standortbindungen. Insbesondere forschungsintensive, produzierende Industrien, wie die Automobilindustrie, weisen eine erhöhte physische Gebundenheit durch Wertschöpfungsprozesse auf, die nach wie vor nicht beliebig räumlich oder virtuell transferiert werden können: „Gerade heute, wo man Kapital, Güter, Technik und Information weltweit oft per Mausklick beschaffen kann, sind die nachhaltigen Wettbewerbsvorteile in regionalen Qualitäten zu finden – in spezifischen Kenntnissen, Fähigkeiten und wirtschaftlichen Beziehungsnetzen, die weder im globalen noch im europäischen Raum beliebig ‚transferierbar‘ sind“ (Krätke 2006: 211). Unternehmen sollten demnach auch ein betriebswirtschaftliches Interesse an einer nachhaltigen regionalen Einbettung und an attraktiven Standortregionen zeigen (Widuckel 2009: 423).

2.6.1.2.2 Der Standort als Wissens- und Innovationsraum

Unternehmen stehen in einem intensiven, globalen Wettbewerb, der zudem durch eine hohe Dynamik und Beschleunigung gekennzeichnet ist (Raich 2006: 87). Auch und insbesondere die Automobilbranche befindet sich in einem tiefgreifenden Veränderungsprozess.³⁴ Sie wird von sich wandelnden politischen, gesellschaftlichen und ökologischen Rahmenbedingungen sowie sich stetig und immer schneller ändernden Kundenanforderungen beeinflusst. Die Wettbewerbssituation der Automobilhersteller wird außerdem von technologischen Umbrüchen, Marktverschiebungen sowie einer Auflösung von Sektoren- und Branchengrenzen geprägt (Barthel et al. 2010: 6 f.). Globalisierung, Digitalisierung, Urbanisierung, Klimawandel oder Wertewandel sind weitere Schlagworte zur Umschreibung großer Herausforderungen – aber auch Chancen – für

34 Über die zukünftigen Herausforderungen der Automobilindustrie existiert bereits eine Vielzahl an Studien und Prognosen. So kann beispielsweise an dieser Stelle auf die Arbeit von Wallentowitz et al. verwiesen werden (2009: 14 ff.). Eine Studie von McKinsey fasst die größten Herausforderungen beziehungsweise Veränderungen der Automobilindustrie in vier Themenbereichen zusammen (2016: 4 ff.):

- „Shifting markets and revenue pools“
- „Changes in mobility behavior“
- „Diffusion of advanced technology“
- „New competition and cooperation“

In einer von Roland Berger durchgeführten Studie wurden fünf Megatrends genannt, welche die Automobilbranche in den nächsten Jahren tiefgreifend verändern werden. Diese Megatrends werden mit den Schlagwörtern „geopolitical change“, „demographic change“, „sustainability“, „evolution in mobility“ sowie „technological change“ umschrieben (Kalmbach et al. 2011).

die Unternehmen (Eckstein 2012: 23). Um diese Herausforderungen zu bewältigen oder die Chancen zu nutzen, ist die Innovationskompetenz, also die Fähigkeit, Ressourcen und Kompetenzen des Unternehmens so zu steuern und zu verknüpfen, dass Innovationen in kürzer werdenden Abständen entwickelt und auf den Markt gebracht werden, von entscheidender Bedeutung (Bergfeld 2009: 13 ff.). Im Beispiel der Automobilindustrie zeigt sich der erhöhte Innovationsdruck in den immer kürzer werdenden Entwicklungszyklen und Anlaufzeiten. Die Modell-Lebenszyklen von Fahrzeugen haben sich von durchschnittlich 8,7 Jahren (Stand: 1990) auf derzeit etwa 5,5 Jahre verkürzt. Die durchschnittliche Serienentwicklungszeit (Time-to-Market) wurde von 26 Monaten (Stand: 2004) auf circa 14 Monate reduziert. Die Anlaufzeit (Time-to-Volume) liegt heute bei nur noch etwa 14 Wochen, während sie vor zehn Jahren noch um die 40 Wochen betrug (Roth 2012: 40, zitiert nach Koppenborg 2008: 32 ff.). „Innovation[en] werden im Zeichen der zunehmenden globalen Vernetzung und Dynamisierung der Märkte, welche kürzere Produktzyklen zur Folge haben, als das kritische Differenzierungsmerkmal deutscher Wirtschaftsunternehmen im Vergleich zu Konkurrenten aus Niedriglohnländern und zu anderen Technologiestandorten betrachtet“ (Seeger 2014: 1).

Vor dem Hintergrund der dynamischen und komplexen Wirtschafts- und Arbeitswelt wird es für Unternehmen immer wichtiger, ihre Organisation sowie ihre Kompetenzen möglichst schnell und flexibel an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Gergs (2016: 189) spricht davon, dass die kontinuierliche Selbsterneuerung zunehmend zu einer zentralen Kernkompetenz von Unternehmen wird oder werden muss. Angesichts der bereits skizzierten großen Herausforderungen und Umbrüche in der Automobilindustrie und vielen anderen Branchen wird deutlich, dass Innovation eine gewisse Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit erfordert und die Fähigkeit zum permanenten Lernen voraussetzt (Seufert et al. 2016: 283 f.).

Doch wie lässt sich die Lern- und somit die Innovationsfähigkeit von Unternehmen steigern? Hier kann der Ansatz der lernenden Organisation genannt werden, welcher den Zusammenhang von Lernen, Veränderung und Innovation fokussiert (Negri 2016: 165). Die Mitarbeiter spielen in diesem Zusammenhang eine ganz entscheidende Rolle, wie Seufert et al. (2016: 284) betonen: „Organisationen lernen allerdings nur, d. h. entwickeln sich weiter bzw. sind innovationsfähig, wenn die einzelnen Mitglieder lernen“.

Als eine weitere, komplementäre Strategie zur Steigerung der Innovationsfähigkeit gilt die systematische Identifikation und Integration relevanter Ressourcen und Kompetenzen aus dem regionalen Umfeld der Unternehmensstandorte in die unternehmensinternen Prozesse (Bergfeld 2009; Rugman/Verbeke 2001; Birkinshaw et al. 1998). Schließ-

lich können Standorte und Regionen als innovationsrelevante Ressourcen- und Kompetenzpools für Unternehmen verstanden werden. Regionen verfügen über Ressourcen und Kompetenzen, die ihnen eigen sind und für Unternehmen wertvoll sein können (z. B. Bachinger 2012; Laursen et al. 2012; Hassink 1998). Auch in Zeiten intensiver Globalisierung sind Regionen diejenigen Räume, in denen Wissen und Kreativität lokalisiert, vernetzt und ausgetauscht, gefördert und zu Innovationen umgewandelt werden können. Healy und Morgan (2012) beschreiben Regionen deshalb auch als „Spaces of Innovation“. Standortspezifische Ressourcen und Kompetenzen stellen potenzielle Innovationsquellen sowie eine zusätzliche Dimension der Diversifikation von Unternehmen dar und können auch als *subsidiary-specific advantage* verstanden werden (Rugman/Verbeke 2001; Birkinshaw 2000: 102; Ha/Giroud 2015: 606).

Im Zusammenhang mit der Innovationsentwicklung weisen Tura and Harmaakorpi darauf hin, dass diese nicht nur ein technischer, sondern ebenso ein sozialer Prozess ist, bei dem gesellschaftliche und wirtschaftliche Netzwerke und Aktivitäten zusammentreffen sowie kollektive Lernprozesse zwischen Unternehmen und ihrer Umwelt eine wichtige Rolle spielen (Tura/Harmaakorpi 2005: 1113). Neue Technologien, Produkte und Dienstleistungen werden somit in Zusammenarbeit mit Partnern auch aus anderen Branchen und Sektoren entwickelt. Diese Auffassung von Innovation gewinnt derzeit für die Automobilindustrie umso mehr an Relevanz, als die Zukunftsfelder dieser Industrie an den Schnittstellen verschiedener Lebensbereiche, Branchen und Forschungsfelder liegen (Blöcker et al. 2009: 16). Innovationen werden zunehmend zum Ergebnis branchen- und sektorenübergreifender Zusammenarbeit, die Bedeutung von Innovationsinputs nimmt für Original Equipment Manufacturer immer mehr zu (Blöcker et al. 2009: 25). Als Beispiele für Zukunftsthemen der Automobilindustrie, bei denen eine branchenübergreifende Zusammenarbeit von Bedeutung ist, können folgende genannt werden (siehe hierzu z. B. McKinsey & Company 2016: 4 f.):

- Urbanisierung und die Mobilität in Megastädten
- Mobilitätsdienstleistungen (z. B. Carsharing-Angebote)
- Digitalisierung, Fahrzeugvernetzung, automatisiertes Fahren und Assistenzsysteme
- alternative Antriebe (z. B. Elektromobilität) und alternative Kraftstoffe (z. B. synthetische Kraftstoffe)

Es treten immer mehr neue Akteure mit neuen Kompetenzen in die Automobilindustrie ein, die ursprünglich nicht in dieser Branche vertreten waren. Dazu gehören zum Beispiel Elektronik- und Softwarehersteller, Chemiespezialisten, Energieunternehmen oder

Architekten und Städteplaner (Blöcker et al. 2009: 16 f.). Als konkretes Beispiel kann die Kooperation zwischen dem Musikdienst Spotify und dem amerikanischen Elektro-Autobauer Tesla genannt werden. So wird das Musik-Streaming-Angebot von Spotify künftig in den Tesla-Fahrzeugen verfügbar sein.³⁵ Auch die DCSO (Deutsche Cyber-Sicherheitsorganisation) stellt eine branchen- und unternehmensübergreifende Kooperation dar, die das Ziel verfolgt, gemeinsam Wissen auf dem Gebiet der Cyber-Sicherheit aufzubauen.³⁶ Bei der Erforschung und Herstellung von alternativen und synthetischen Kraftstoffen arbeitet die Audi AG mit verschiedenen Partnern zusammen, wie den Energietechnikunternehmen Sunfire und Climeworks oder dem Biotechnologieunternehmen Global Bioenergies.³⁷

Neben den Kooperationen mit Zulieferern und Entwicklungsdienstleistern, wie Forschungs- und Entwicklungs-Instituten oder Hochschulen, intensivieren Automobilhersteller auch die Zusammenarbeit mit Wettbewerbern, Kunden, der Politik und NGO. Aufgrund der erhöhten Dynamik, Komplexität und Wechselwirkungen mit anderen Branchen und Sektoren nimmt der Kompetenzbedarf in der Automobilentwicklung in Breite und Tiefe zu, was wiederum unternehmens- und branchenübergreifende Kooperationen immer wichtiger werden lässt (Roth 2012: 41). Automobilhersteller können nicht mehr alle notwendigen Kompetenzen selbst im eigenen Unternehmen vorhalten. Fehlende Kompetenzen müssen durch externe Partner kompensiert und importiert werden. Auch von Einem unterstützt diese Beobachtung und stellt fest, „[...] dass kein Unternehmen, kein Forschungsinstitut und keine Stadtregion für sich allein in der Lage ist, auf allen Gebieten aus eigener Kraft topaktuelles Wissen zu generieren“ (2011: 131). Aus diesen Gründen gewinnt die eingangs schon erwähnte Netzwerkbeziehungsweise Kooperationskompetenz immer mehr an Bedeutung (siehe hierzu Zobolski 2008).

Die Entwicklung von Fahrzeugen und Fahrzeugkomponenten – wie auch die Wertschöpfung insgesamt – findet zunehmend bei Zulieferern und Entwicklungsdienstleistern statt (Blöcker et al. 2009: 16). Die Vergabe von Forschungs- und Entwicklungsleistungen an externe Partner nimmt deutlich zu. Nach dem Verband der Deutschen Automobilindustrie (VDA) beliefen sich im Jahr 2013 die Aufwendungen der deutschen

35 www.telegraph.co.uk/technology/news/12061813/Spotify-partners-with-Tesla-for-integrated-in-car-music-system.html. (Zuletzt aufgerufen und überprüft am: 01.05.2016)

36 Volkswagen, Allianz, BASF und Bayer sind die Organisationsgründer und arbeiten dabei unter anderem mit dem Bundesministerium des Innern und dem Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik zusammen (www.bmi.bund.de/SharedDocs/Pressemitteilungen/DE/2015/09/de-maiziere-begruesst-gruendung-von-dcso.html). (Zuletzt aufgerufen und überprüft am: 01.05.2016)

37 www.audi-mediacycenter.com/de/synthetische-kraftstoffe-audi-e-fuels-243. (Zuletzt aufgerufen und überprüft am: 01.05.2016)

Automobilindustrie für externe F&E-Leistungen auf etwa 8,2 Milliarden Euro (www.vda.de). Wie der VDA schreibt, fragen die Betriebe der deutschen Automobilindustrie somit „[...] neben den eigenen Anstrengungen auch in hohem Umfang F&E außerhalb der eigenen Unternehmensgrenzen nach. Dies zeigt die hohe Bedeutung einer starken F&E-Vernetzung der Branche sowohl mit anderen Bereichen als auch innerhalb der Industrie“ (www.vda.de).³⁸

Diese Zahlen und Fakten lassen die Schlussfolgerung zu, dass die Innovationskompetenz der Automobilhersteller unmittelbar mit deren Kooperationskompetenz in Zusammenhang steht. Es lässt sich somit die Erkenntnis ableiten, dass jene Hersteller einen Wettbewerbsvorteil erzielen, denen es gelingt, ein effizientes, branchenübergreifendes Innovationsnetzwerk aufzubauen und zu steuern.

Entsprechend versteht der **Milieu-Ansatz** als raumwissenschaftliches Konzept zur Wissens- und Innovationsentwicklung Innovation als einen sozialen und regional eingebetteten Prozess (siehe hierzu z. B. Blättel-Mink/Ebner 2009: 20; Camagni 1991; Maillat 1998). Weitere Konzepte, die die Bedeutung von Regionen im Kontext von Innovation erklären, sind der Ansatz der **Regionalen Innovationssysteme** (siehe hierzu z. B. Cooke 2001; Koschatzky 2001) und das **Konzept der regionalen Kernkompetenzen**, das besagt, dass jede Region spezifische Ressourcen besitzt, die sich im Laufe der Zeit zu einzigartigen Kompetenzen entwickeln können (Bachinger/Pechlaner 2011b: 58 ff.). Durch die Kombination und Interaktion des Wissens, der Erfahrungen und Fähigkeiten der Akteure können regionale Kernkompetenzen entstehen, welche die Region auszeichnen, einzigartig machen und für die Bezugsgruppen der Region – Einwohner, Gäste und Unternehmen – einen hohen Wert darstellen (Pechlaner et al. 2006). Wissensaustausch, Vernetzung und interaktive Lernprozesse innerhalb eines geographischen Raumes werden auch im **Konzept der Lernenden Region** diskutiert (z. B. Hassink 1998; Florida 1995). Im Konzept der Lernenden Region wird betont, dass es darauf ankommt, die Kompetenzen der regionalen Akteure zu aktivieren und zu vernetzen. Außerdem wird darin die Rolle von kulturellen Faktoren für regionale Lernprozesse hervorgehoben und diskutiert (Diller et al. 2014: 416). Regionaler Lernerfolg äußert sich nach Nuissl (2000: 472) darin, dass eine Region in der Lage ist, sich verändernden Rahmenbedingungen anzupassen und beispielsweise „[...] innovative Produkte oder auch Organisationsformen hervorbringt“ (Nuissl 2000: 472).

38 www.vda.de/de/services/zahlen-und-daten/zahlen-und-daten-uebersicht.html. (Zuletzt aufgerufen und überprüft am: 09.06.2016)

Ähnliche Annahmen trifft der **Ansatz der Regionalen Kompetenzzentren**. Regionale Kompetenzzentren stellen Agglomerationen von verschiedenen Innovationspromotoren dar und können als Schnittstellen zwischen Regionalisierung und Globalisierung sowie als Netzknoten in einem globalen Innovations- und Wettbewerbssystem verstanden werden. Als wichtige Innovationspromotoren sieht Schätzl (2001: 240) Hochschulen und innovative Unternehmen. Einen kompakten Überblick über regionale Innovationskonzepte und deren Merkmale bietet Pizzera (2015: 100). Für Unternehmen gilt es zu bedenken, „[...] dass sich solche Kompetenz-Standorte (sogenannte Cluster) nicht nur durch geschichtliche Zufälle entwickeln, sondern gezielt aufgebaut und weiterentwickelt werden können“ (Vieregge 2011: 64). Aus dieser Möglichkeit des Aufbaus und der Weiterentwicklung einer Standortregion ergeben sich Potenziale für das Unternehmen. Durch gezielte und aktive Beteiligung an der Standort- und Regionalentwicklung kann ein Mehrwert für das Unternehmen im Hinblick auf Wissen, Kompetenzen und Innovation generiert werden.

Die genannten Konzepte – genauso wie der weiter oben erwähnte Cluster-Ansatz – beschreiben im weiteren Sinne Innovationsnetzwerke, für die die Region einen Raum darstellt, in dem – begünstigt durch die geographische und soziokulturelle Nähe der Akteure – Informationen und Wissen ausgetauscht werden und kollektive Lernprozesse entstehen können, die wiederum Innovationen begünstigen (Pechlaner/Bachinger 2009: 1743). Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass ein ausgewogenes Verhältnis zwischen kognitiver Nähe und Wissensdiversität das Potenzial solcher Innovationsnetzwerke steigert. Sind die Wissensbestände der regionalen Akteure einander zu ähnlich beziehungsweise ist die Vielfalt zu gering, kann das ins Gegenteil umschlagen und zu *lock in*-Situationen führen (von Einem 2011: 138). Außerdem kann zu den genannten regionalen Innovationskonzepten gesagt werden, dass die Region zwar die Bezugsebene und einen Forschungskontext darstellt, jedoch nicht (mehr) das eigentliche Forschungsobjekt. Vielmehr geht es um die zwischen den Akteuren der Region ablaufenden Prozesse und Wechselwirkungen (siehe hierzu auch das Fazit von Pizzera 2015: 102).

Fest steht, dass bestimmte Wissensbestandteile an bestimmte Regionen gebunden sind, da sie spezifischen Akteuren, Beziehungen und Interaktionen inhärent sind und sich auch erst unter ganz spezifischen sozioinstitutionellen Voraussetzungen entfalten. Lernen hat also regionale Eigenschaften. Die Raumgebundenheit von Wissen ist ein wesentlicher Grund, weshalb Unternehmen die regionale Nähe zu anderen Unternehmen und zu anderen relevanten Institutionen suchen (Dümmler/Thierstein 2003: 63). Regionen stellen den gemeinsamen Kontext dar, in dem verschiedene Akteure ihre Erfahrungen und ihr Wissen bündeln und austauschen, wodurch wiederum neues Wissen entste-

hen kann: „Regions do not only act as containers of knowledge, but form the context for internal innovation and learning processes of the allocated firms“ (Mattes 2010: 63). Wie Genosko schreibt, bieten sie den Rahmen, in dem Akteure durch die Zusammenführung ihrer Stärken erstens Synergien realisieren können. Zweitens bieten sie die Möglichkeit zum kollektiven Lernen (Genosko 1999: 53f). Tatsächlich bestehen bereits zahlreiche regionale Innovationsnetzwerke im Automobilsektor. Blöcker et al. (2009) stellen in ihrer Arbeit konkrete Beispiele solcher Netzwerke vor. Hier können genannt werden:

- VW-Region Südostniedersachsen
- Audi-Region Ingolstadt
- Fiat-Region Piemont
- West-Midlands, Vereinigtes Königreich
- Region Bratislava im Westen der Slowakei
- Region Oberösterreich
- Region West-Pannonien
- Automotive-Engineering-Region Aachen
- Autocluster Styria in der Steiermark, Österreich

Wissensgenerierung ist also das Ergebnis sozialer Interaktion. Die unterschiedlichen Akteure aus gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen tauschen Informationen aus und geben ihre Erfahrung untereinander weiter (Granovetter 2005: 41). Das Wissen, das durch Interaktion generiert wird und auch wesentlich zur Standortattraktivität beiträgt, bezeichnen unter anderem Christensen und Drejer als Sozialkapital, welches regionale beziehungsweise lokale Präsenz erfordert: „Such social capital is part of what makes a region attractive but it follows that local presence is an important means of acquiring this knowledge and making such social capital productive“ (2005: 810).

Für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen von besonderer Bedeutung sollen nach Christensen und Drejer (2005: 808) die Verfügbarkeit und Anwendung von implizitem Wissen sein, das in der Literatur von explizitem Wissen unterschieden wird: Explizites Wissen kann als standortungebunden betrachtet werden, da es weltweit gleichermaßen verfügbar oder relativ einfach global zu transferieren ist. Implizites Wissen ist dagegen an Personen und Erfahrungen gebunden sowie kontext- und kulturabhängig und kann somit als standortgebunden betrachtet werden (Pechlaner/Bachinger 2010: 1737). Sogenannte „untraded interdependencies“, zum Beispiel soziale Beziehungen, Konventionen, informelle Regeln oder Gewohnheiten, spielen hierbei eine große Rolle (Storper 1997: 5). Die Weitergabe von implizitem Wissen erfordert deshalb eine direkte und persönli-

che Interaktion zwischen den verschiedenen Akteuren und kann eben nicht über IT-Infrastrukturen übermittelt werden. Christensen und Drejer stellen fest, dass „[...] the competitive edge for firms increasingly depends on the access to tacit knowledge and the carriers and transfer mechanism of this kind of knowledge“ (2005: 808). Implizites Wissen wird erst im Zuge der Auseinandersetzung mit konkreten Fragestellungen, Aufgaben und Problemen erlernt. Dieses Wissen basiert auf Erfahrungen und Anwendungen, ist stark an den jeweiligen Kontext gebunden und kann nur über längerfristige persönliche Beziehungen geteilt und weitergegeben werden³⁹ (Scherer/Walser 2011: 176 f.). „As opposed to transfer of information, tacit knowledge is often grounded in the region because it is embedded in people and stimulated by face-to-face interaction“ (Christensen/Drejer 2005: 808). Regional lokalisiertes, implizites Wissen wird als einer der wichtigsten Standortfaktoren angesehen (Johansson/Karlsson 2009: 239; Maskell/Malmberg 1999: 171).

Gerade am Beispiel des Zusammenhangs zwischen Innovation und Standort wird die Wichtigkeit von Standortentwicklung und regionaler Einbettung deutlich. Allerdings müssen global agierende Unternehmen das Thema regionale Einbettung auch auf internationaler Ebene denken. Denn wenn es um die Entwicklung und Förderung von Wissen, Kompetenzen und Innovationen geht, lohnt es sich, den Blick nicht nur auf die Zentrale zu richten, sondern auch die verschiedenen Niederlassungen beziehungsweise dezentrale Standorte als mögliche Orte der Innovation und Wissensgenerierung in Betracht zu ziehen und entsprechend zu nutzen. „An important consideration for a MNC [Multi-National Corporation; Anmerkung d. Verf.] that deals with a number of subsidiaries each having specialized or complementary knowledge is how to link the dispersed parts of the firm so that they may learn from each other“ (Johnston/Paladino 2007: 286). Denn wie bereits erörtert, besitzt schließlich jeder Standort potenzielle Wissens- und Innovationsquellen. Bei mehreren Unternehmensstandorten ergeben sich somit auch mehrere potenzielle Innovationsräume.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das regionale Umfeld nach wie vor die Rahmenbedingungen stellt, innerhalb derer Unternehmen wirtschaften und ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit entwickeln können und müssen (Bachinger/Pechlaner 2011b: 72 ff.). Daraus folgt, dass im Kontext von Standort- und Regionalentwicklung für Unternehmen im Wesentlichen drei Desiderate bestehen:

39 Explizites beziehungsweise kodifiziertes Wissen kann beispielsweise in Form von Publikationen, Bildern, Datenbanken, Plänen, Formeln oder als Daten gespeichert und mithilfe moderner Kommunikations- und Informationstechnologien weltweit übertragen und abgerufen werden. Es handelt sich somit um eine Ubiquität (Scherer/Walser 2011: 176).

- Zum einen gilt es, das besondere regionale Potenzial und für das Unternehmen wertvolle regionale Ressourcen zu identifizieren und in die Unternehmensprozesse zu integrieren (im Sinne der Ressourcentheorie: der Standort als Ressource für Unternehmen).
- Zum anderen ist es wichtig, regionale Herausforderungen und schwach ausgeprägte Standortfaktoren frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und an Lösungen zu arbeiten oder mitzuwirken (im Sinne der Raumwirtschaftstheorie und insbesondere der Standorttheorie: der Standort als erfolgskritische Wettbewerbseinheit).
- Und letztendlich bedarf es einer adäquaten standortübergreifenden Koordination und Vernetzung auf Konzernebene.

2.6.2 Standortstrategien multinationaler Unternehmen – Location Excellence als Ziel

Pechlaner et al. diskutieren die Rolle des Standortmanagements bei der Erreichung einer Innovation Excellence, also jener Kompetenz, mit der die Innovationsfähigkeit und Innovationsproduktivität eines Unternehmens systematisch gesteigert werden kann (2014: 190 ff.; siehe dazu auch Ili 2012). Bei der Innovation Excellence handelt es sich um einen Prozess, „[...] der ein Unternehmen strukturiert in definierten Schritten zum Marktführer macht und Erfolge generiert“ (Frey 2012: 287).

Diese Überlegungen werden auch in der vorliegenden Arbeit aufgegriffen und vertieft. Vor allem sollen diesbezüglich zwei Aspekte genauer herausgearbeitet werden: zum einen, inwiefern die Standortregionen und die regionale Einbettung des Unternehmens zur Innovationsfähigkeit beitragen können; zum anderen, wie die Strukturen auf Standortebene – das heißt zwischen Unternehmen und Region – sowie auf Konzernebene – das heißt zwischen Standort und Zentrale sowie zwischen den Standorten – gestaltet werden können, um Weiterentwicklung, Verbesserung und Innovation zu fördern. Ausgehend von der in den vorangegangenen Kapiteln theoretisch-argumentativ belegten Tatsache, dass es im Zuge der Globalisierung „[...] gerade das regionale Umfeld ist, das wichtige Erfolgsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beisteuert“ (Vieregge 2011: 63), sollen nun Ansätze, Aufgaben und Herausforderungen für die Standortstrategien multinationaler Unternehmen abgeleitet werden.

„The socioeconomic and business environment of the headquarters is different from that of the subsidiaries and these differences and peculiarities will lead a multinational to adopt different strategies according to each environment“ (Pereira/Amatucci 2014: 123 f.). Die Ausarbeitung geeigneter Standortstrategien zielt auf das Management von

Spannungsfeldern ab. Dies betonen auch Begley und Boyd, die schreiben, dass das Management eines multinationalen Unternehmens gefordert ist, die richtigen Balancen zwischen verschiedenen Spannungsfeldern zu finden (2003: 27). Die richtige Balance zu finden kann in diesem Zusammenhang bedeuten: Vorteile nutzen, Nachteile minimieren und den Gesamtnutzen strategischer Handlungen maximieren (Buhmann 2006: 205). Begley und Boyd sprechen vor allem von drei großen Spannungsfeldern (2003: 27 ff.):

- Zum einen zwischen globaler Formalisierung und lokaler Flexibilität. Hierzu gehören beispielsweise die Entwicklung geeigneter Regeln und Richtlinien und ihr adäquater Einsatz.
- Zum anderen muss eine Balance zwischen globaler Standardisierung und lokaler Kundenorientierung gefunden werden. Dies betrifft den Grad der Anpassung an lokale Kundenspezifika.
- Das dritte Spannungsfeld, das es zu moderieren gilt, breitet sich zwischen globaler Diktatur und lokaler Delegation aus. Die Frage hierbei ist, wie viel Entscheidungsautonomie den einzelnen Gesellschaften oder Standorten zugesprochen wird (Hruby 2013: 138).

Balance kann als Ausgleich, Ausgewogenheit und Gleichgewicht verstanden werden: „In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird mit dem Begriff der Balance in der Regel ein Ausgleich oder eine Abwägung zwischen den Vor- und Nachteilen zweier Gegen- oder Extrempole beschrieben. Zwischen zwei Handlungsalternativen besteht ein Spannungsfeld in Form eines trade-offs, der eine simultane Verfolgung von Zielen und Erschließung von Potenzialen behindert oder einschränkt“ (Buhmann 2006: 205). Buhmann schiebt weiter, dass es bei einer ‚Balanced Strategy‘ vor allem darum geht, „[...] die Potenziale konträrer Handlungsalternativen durch Abwägung und Auflösung von Konflikten zu erschließen“ (Buhmann 2006: 205). Nach Pereira und Amatucci (2014: 124) gilt dies auch oder sogar insbesondere für das Handlungsfeld CSR. Sie stellen diesbezüglich folgende These auf: „The greater the level of local responsiveness, the stronger the CSR performance will be“ (Pereira/Amatucci 2014: 124). Ähnlich argumentiert Muller. Er kommt in einer explorativen Studie, in der er die Automobilindustrie in Mexiko als Fallbeispiel heranzieht, zu dem Entschluss, dass mit der Autonomie der Niederlassungen auch deren CSR-Performance steigt (Muller 2006: 195). Allerdings gilt festzuhalten, dass die Meinungen, ob CSR einer global standardisierten Strategie folgen und von zentraler Stelle koordiniert oder dezentralisiert und von den Standorten selbst aufgebaut werden soll, in der Literatur durchaus auseinandergehen (Muller

2006: 189). Zentralisierung kann die CSR auf globaler Ebene effizienter machen und sicherstellen, dass sie im Einklang mit der Corporate Strategy und Corporate Communication erfolgt. Der Nachteil dabei ist die geringere Legitimität des CSR-Engagements auf der Standortebene. Dezentralisierte CSR ist dagegen näher an den Bedürfnissen der einzelnen Standorte und der regionalen Gesellschaft, beinhaltet aber möglicherweise die Gefahr, sich von der Gesamtstrategie des Unternehmens zu entfernen und diese in Einzelprojekte zu fragmentieren (Muller 2006: 189). Somit gilt es auch hier wiederum, eine Balance zu finden. Die Herausforderung für das Management besteht darin, die passende Balance zwischen globaler Standardisierung und lokaler Anpassung herzustellen, das heißt, die einzelnen Standorte so in ein globales Konzernnetz zu integrieren, dass globale Effizienz erreicht und regionale Potenziale gehoben werden können.

Davon ausgehend lässt sich in Bezug auf die Standortentwicklung und das regionale Unternehmensengagement konstatieren, dass sich ein Spannungsfeld zwischen den Polen regionale Integration und globale Integration sowie zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Lebensqualität aufspannt. Zwischen diesen vier Polen gilt es, für jeden Standort jene Balance zu finden, mit der die Potenziale der jeweiligen Standortregion und der globalen Vernetzung bestmöglich gehoben und genutzt werden können. Hierzu ist es notwendig, die beiden grundlegenden Dimensionen, die einen Standort attraktiv machen, zu beachten und auszubalancieren: die Lebensqualität und die Wettbewerbsfähigkeit einer Standortregion. Gelingt dies, kann eine Location Excellence erzielt werden. Bezugnehmend auf das oben dargestellte Verständnis von Innovation Excellence, versteht die vorliegende Arbeit unter Location Excellence

- **die systematische Steigerung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns durch die systematische Erhöhung der Attraktivität sowie der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Standortregionen. Location Excellence bedeutet somit die Potenziale aus regionaler und globaler Integration bestmöglich zu nutzen sowie Wettbewerbsfähigkeit und Lebensqualität bestmöglich zu verknüpfen.**

Die Bemühung um eine Balance zwischen den vier genannten Polen in Abbildung 5 ist deshalb elementar für die Zukunftsfähigkeit eines multinationalen Unternehmens, zumal sie sich gegenseitig beeinflussen und bedingen. Die Zentrale muss die Niederlassungen durch gezielte Investitionen einerseits, aber vor allem auch durch die Ausstattung mit den notwendigen Kompetenzen und Freiräumen in die Lage versetzen – und damit befähigen und motivieren –, das gesellschaftliche Engagement am Standort voranzutreiben. Die soziokulturellen, politischen und geschäftsklimatischen Unterschiede zwischen

den Standortregionen machen die Entwicklung spezifisch abgestimmter Strategien in Bezug auf das gesellschaftlich-regionale Engagement sinnvoll. In jedem Fall aber ist es notwendig, die Strategie den jeweiligen Standortregionen anzupassen (Pereira/Amatucci 2014: 124 f.). Hinzu kommt die Notwendigkeit des Aufbaus eines globalen Konzernnetzwerks in Bezug auf gemeinsames Lernen durch Wissensaustausch, was Liu et al. in einer aktuellen Studie besonders betonen. Sie zeigen insbesondere die Bedeutung des Wissenstransfers zwischen der Zentrale und den dezentralen Einheiten beziehungsweise zwischen dem Heimatstandort und den ausländischen Standorten für die Weiterentwicklung der einzelnen Niederlassungen auf (Liu et al. 2016: 149). Wie Bathelt und Glückler schreiben, können die weltweit verteilten Standorte eines Unternehmen als Lernorte fungieren, „[...] die durch organisatorische Kohärenz in den unternehmensinternen Austausch treten und neu erworbenes Wissen global nutzen“ (2012: 289). Pereira und Amatucci betonen im Speziellen die Bedeutung des standortübergreifenden Informationsaustauschs für die Weiterentwicklung der CSR: „The exchange of information between headquarters and subsidiaries allows for the constant evolution of CSR strategy. The ability to internally create and transfer knowledge is a major source of competitive advantage for multinationals“ (2014: 125). Außerdem ist die Verteilung von Unternehmensressourcen und -kompetenzen auch im Hinblick auf die spezifischen Rahmenbedingungen und Stärken der jeweiligen Standortregion zu planen. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Ressourcen und Kompetenzen auch bestmöglich genutzt werden.

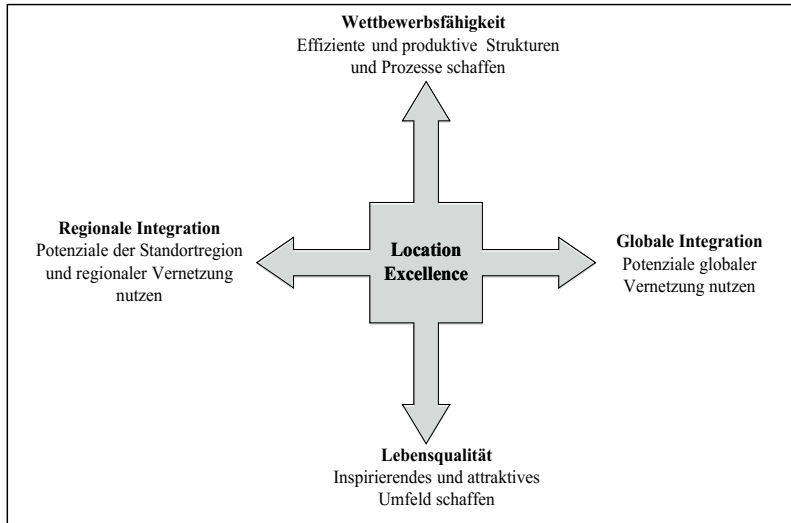


Abb. 5: Spannungsfelder einer Location Excellence

Quelle: eigene Darstellung.

Wie in Abbildung 5 zusammenfassend dargestellt, kommt es in Bezug auf die bestmögliche Nutzung regionaler und standortspezifischer Potenziale im Sinne des Gesamtunternehmens darauf an, für jeden Standort adäquate Balancen zwischen regionaler und globaler Integration sowie zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Lebensqualität zu finden. Dementsprechend kann konstatiert werden, dass das Management von Spannungsfeldern und Balancen einen wesentlichen Bestandteil des Standortmanagements darstellt.

Der entwickelte Ansatz der Location Excellence mit den vier Dimensionen ‚Regionale Integration‘ und ‚Globale Integration‘ sowie ‚Wettbewerbsfähigkeit‘ und ‚Lebensqualität‘ stellt den konzeptionellen Rahmen für die empirische Untersuchung dieser Arbeit dar.

Standort- und Regionalentwicklung als strategische
Aufgabe multinationaler Unternehmen
Eine unternehmerische Perspektive auf regionale
Zusammenhänge

Tretter, M.

2017, XV, 195 S. 18 Abb., 4 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-17577-1