

REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
FACHBEREICH BETRIEBSWIRTSCHAFT

**STANDORTFAKTOREN, STANDORTSUCHE UND
STANDORTFINDUNG DER INDUSTRIE. DIE
ENTSTEHUNG UND ENTWICKLUNG DER
INDUSTRIELLEN KERNRÄUME (AGGLOMERATIONEN)
AM INTERNATIONALEN BEISPIEL
STUTTGART/BANGALORE DER DAIMLER AG**

MASTERARBEIT

Yonca BAS

BETREUER

Prof. Dr. Ernst Struck

ISTANBUL, Juli 2019

REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
FACHBEREICH BETRIEBSWIRTSCHAFT

**STANDORTFAKTOREN, STANDORTSUCHE UND
STANDORTFINDUNG DER INDUSTRIE. DIE
ENTSTEHUNG UND ENTWICKLUNG DER
INDUSTRIELLEN KERNRÄUME (AGGLOMERATIONEN)
AM INTERNATIONALEN BEISPIEL
STUTT GART/BANGALORE DER DAIMLER AG**

MASTERARBEIT

Yonca BAS, (1581021108)

Datum der Einreichung beim Institut: _____

Datum der Verteidigung: _____

Betreuer: Prof. Dr. Ernst STRUCK

Mitglieder der Kommission: _____

ISTANBUL, Juli 2019

REPUBLIK TÜRKEI
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN
FACHBEREICH BETRIEBSWIRTSCHAFT

**STANDORTFAKTOREN, STANDORTSUCHE UND
STANDORTFINDUNG DER INDUSTRIE. DIE
ENTSTEHUNG UND ENTWICKLUNG DER
INDUSTRIELLEN KERNRÄUME (AGGLOMERATIONEN)
AM INTERNATIONALEN BEISPIEL
STUTT GART/BANGALORE DER DAIMLER AG**

MASTERARBEIT

Yonca BAS, (1581021108)

BETREUER

Prof. Dr. Ernst Struck

ISTANBUL, Juli 2019

iii

ZITAT

„Von deutschen Unternehmen werden Standortentscheidungen häufiger emotional als rational getroffen.“

Manfred Güllner, dt. Marktforscher, Forsa GmbH, Dortmund

DANKSAGUNG

Zunächst einmal möchte ich mich an dieser Stelle ganz herzlich bei Herrn Prof. Dr. Ernst Struck bedanken, der meine Masterarbeit hochschulseitig betreut hat. Er hat es mir ermöglicht, meine Arbeit über ein Thema zu schreiben, welches mich sehr begeistert.

Vielen lieben Dank Prof. Dr. Struck für Ihre große Geduld, Aufopferung und für Ihre unermüdliche Unterstützung zu jeglichen Fragen in Bezug zu meiner Arbeit.

Mein besonderer Dank gilt meinen Betreuern, Teamleiter und Mentor bei der Daimler AG, Michael Hettich, Andreas S. Schulz und Selma Batman-Dede. Mit der Unterstützung hatte ich die Chance, in kurzer Zeit viele Einblicke aus dem Bereich IT zu gewinnen und in der Zusammenarbeit mit den Kollegen aus Bangalore und persönlich mit den Kollegen Interviews durchführen zu dürfen. Mit einem stets offenen Ohr, aufbauenden Worten und immer wieder motivierenden Kurzgeschichten haben alle drei einen wesentlichen Teil zu meiner Masterarbeit dazu beigetragen.

Liebes Team, danke, dass ihr mich so schnell aufgenommen und eure Begeisterung zu meiner Arbeit mit mir geteilt habt. Eure Motivation war der Grund meiner erfolgreichen Interviewdurchführungen. Ich durfte die Chance nutzen, mit allen Kollegen, vom Sachbearbeiter bis hin zum CIO, Interviews durchzuführen.

Die Masterarbeit widme ich meinem Mann und meiner Familie, ohne die ich gar nicht erst so weit gekommen wäre. Nur durch die stets selbstlose Unterstützung meiner Familie war es mir überhaupt möglich, mein Masterstudium erfolgreich zu absolvieren.

Güzel Esim, Canim Annem ve Canim Babam, Canim Kardesim, Yusufum ve güzel Dostlarim, ich danke euch allen von ganzen Herzen, dass ihr mich in dieser mühsamen Phase jederzeit unterstützt habt. Gleichzeitig möchte ich hier die Chance nutzen und mich für meine anstrengende Art und für die stressige Phase entschuldigen – Ich weiß es war nicht immer leicht mit mir! Ich liebe euch über alles und bin euch in jeder Hinsicht für alles unglaublich dankbar! Ohne euch hätte ich meine Ziele niemals erreichen können!

ÖZET

Bu tez kapsamında, Alman otomobil endüstrisinde ileri gelen şirketlerden birisi olan Daimler AG'nin neden stratejik konum olarak Bangalore ve Stuttgart'ı seçtiği çalışmanın konusu olarak ele alınmıştır. Böylelikle, oluşan “Herhangi bir şirket herhangi bir konuma verimli bir şekilde yerleşebilir mi?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu bağlamda, dikkat edilmesi gereken noktalardan biri olarak konum faktörleri, büyük önem arz etmektedir. Birçok şirket farklı alanlarda faaliyet gösterdiklerinden dolayı kendilerine özgü konum faktörleri vardır. Bu faktörler ölçülebilir ve öznel olarak ikiye ayrılmaktadır. Buna ek olarak, şirketler nezdinde yeni bir konuma yatırım yapılmasından önce, maliyet analizi yapmaları gerekmektedir. Maliyet analizi, ilk kez 1909 yılında Alfred Weber tarafından bir şirketin en uygun şekilde konumlandırılabilmesi için ele alınmıştır. Weber'e göre en iyi konum; taşımanın, iş gücünün ve yığılma ekonomilerinin en uygun olduğu yer olarak tanımlanmaktadır. Weber'in teorisi günümüz şartlarına göre uygun olmamasının yanı sıra birçok noktada tekrar uyarlanıp kullanılabilir. Ayrıca, Krugman ve Romer'in teorisi olan "modern modeller", konum bulma konusunda kıyaslanmakta olup, bu modeller sürdürülebilir küresel büyümenin oluşumu açısından inceleme imkanı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, bu faktörler çeşitli metotlar ve modeller aracılığı ile Daimler AG'nin iki ülkede bulunan konumları örneği üzerinden araştırılmaktadır. Yeni bir yer seçimi, varlıklara yatırım yapılarak yüksek miktarda öz kaynak kullanılmasını gerektirmektedir. Bu husustan dolayı, seçim süreci karmaşık olmasının yanı sıra geri dönüşü olmayan bir karar aşaması olarak görülmektedir. Verilen kararlar ile şirketler hem uluslararası rekabet güçlerini hem de rekabet avantajlarını arttırmayı amaçlamaktadır. Bilhassa Hindistan'da yerleşim için “siyaset“ ve “kültür“ çok büyük bir etken olarak görülmektedir. Tezin ilerleyen bölümlerinde ise Hindistan ve Stuttgart'taki uluslararası rekabet gücünün nasıl geliştiği ve hangi faktörlerin önem taşıdığı ele alınacaktır.

Anahtar Kelimeler: Konum faktörleri, Sert ve Yumuşak Beceriler, Modern Kuramlar.

Tarih: 16.07.2019

ABSTRACT

The Master's thesis will deal with the question of which factors contributed to Daimler AG choosing Stuttgart and Bangalore as its locations. In this context, the question arises as to whether every company can settle anywhere with efficient effects. To answer this question, it is crucial to weigh up the location factors. Since not every company comes from the same industry, the needs are designed individually in relation to the location factors. A distinction is made between measurable and subjectively perceived location factors. In addition, utility value analyses are carried out, so that the company can make an initial efficient investment decision with its choice of location. As has already been pointed out, utility analyses are nothing more than an extended form of Alfred Weber's theory. Alfred Weber was the first in 1909 to try to find an optimal location for a company. According to Weber, a location is only favorable if it permits cost-effective production. The main location factors he examined were transport costs, labor costs and agglomeration advantages. Although this theory cannot be realistically implemented today, it is still used and expanded as a guideline. In return, the choice of location is compared using the "modern models" of e.g. Krugman and Romer. These models examine the creation of sustainable global growth. Finally, the factors within two different countries (Daimler AG) are also investigated using certain methods and models. The choice of a location requires a high use of resources through investments in assets and is therefore not only a complex long process, but also a long-term decision that cannot be reversed without significant costs. In addition, companies with the right choice of location intend to increase and secure their international competitiveness and competitive advantages. When it comes to setting up business in Bangalore, it can essentially be said that the hard location factors of "politics" and "culture" play a special role. How international competitiveness has developed in Stuttgart and Bangalore and which other factors are relevant will be presented in the course of the Master's thesis.

Key words: Location factors, Hard and Soft Skills, Modern Theories.

Date: 16.07.2019

LISTE DER ABKÜRZUNGEN

| | |
|-------|--|
| bspw. | beispielsweise |
| bzw. | beziehungsweise |
| CIO | Chief Information Officer |
| DICV | Daimler India Commercial Vehicle |
| ISO | Internationale Organisation für Normung |
| MBI | Mercedes-Benz India |
| MBRCI | Mercedes-Benz Research Center India |
| MBRDI | Mercedes-Benz Research Development India |
| u. a. | unter anderem |
| z. B. | zum Beispiel |

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

| | |
|--|----|
| Abbildung 2.1: Harte und weiche Standortfaktoren (eigene Darstellung nach Melde/Pohlenz/Gürges)..... | 13 |
| Abbildung 2.2: Kontinuum harte und weiche Standortfaktoren und ihre Quantifizierbarkeit (eigene Darstellung nach Melde/Pohlenz/Gürges). .. | 16 |
| Abbildung 2.3: Quantitative und qualitative Standortfaktoren (eigene Darstellung nach Melde/Pohlenz/Gürges)..... | 18 |
| Abbildung 2.4: Transportkostenminimalpunkt und Standortdreieck (eigene Darstellung von Haas/Neumair)..... | 23 |
| Abbildung 2.5: Das Portersche Diamanten-Modell (eigene Darstellung nach Porter 1991, 151)..... | 32 |
| Abbildung 2.6: Das Kern-Peripherie-Modell (eigene Darstellung nach Lippert). | 36 |
| Abbildung 2.7: Die optimale Patentlaufzeit (eigene Darstellung nach Farhauer)..... | 39 |
| Abbildung 2.8: Die wichtigsten Standortfaktoren aus Investorensicht. | 43 |
| Abbildung 3.1: Britisch-Indien von 1858 – 1947 (links) und Teilung Indien 1947 (rechts). | 45 |
| Abbildung 3.2: Wachstum der indischen IT-Industrie (eigene Darstellung nach Klett)... | 47 |

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 2.1: Standortwahl für eine Papierfabrik nach dem Punktwertverfahren.....42

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|---|-----|
| ZITAT | I |
| DANKSAGUNG | II |
| ÖZET | III |
| ABSTRACT | IV |
| LISTE DER ABKÜRZUNGEN | V |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS | VI |
| TABELLENVERZEICHNIS | VII |
| HAUPTTEIL 1. EINFÜHRUNG UND ZIEL | 1 |
| 1.1. Problemstellung | 1 |
| 1.2. Zielsetzung..... | 2 |
| 1.3. Methodisches Vorgehen | 3 |
| HAUPTTEIL 2. GRUNDLAGEN STANDORTFAKTOREN..... | 6 |
| 2.1. Standortfaktoren | 6 |
| 2.1.1. Harte und weiche Standortfaktoren | 11 |
| 2.1.2. Qualitative Faktoren und quantitative Faktoren | 17 |
| 2.1.3. Faktor Globalisierung vs. Regionalisierung | 18 |
| 2.2. Standortsuche..... | 20 |
| 2.2.1. Klassische Standorttheorie..... | 21 |
| 2.2.2. Standortsuche und Informationsaufnahme | 25 |
| 2.2.3. Akteure der Standortsuche..... | 27 |
| 2.3. Neueste Standorttheorien..... | 28 |
| 2.3.1. Das Portersche Diamanten-Modell..... | 29 |

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--|----|
| 2.3.2. Das Kern-Peripherie-Modell – Krugman | 33 |
| 2.3.3. Theorie des endogenen Wachstums – Paul Romer..... | 36 |
| 2.4. Standortfindung | 39 |
| 2.4.1. Checklisten | 40 |
| 2.4.2. Punktbewertungsverfahren | 40 |
| 2.4.3. Agglomerationseffekte..... | 43 |
| HAUPTTEIL 3. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG..... | 43 |
| 3.1. Aktuelle Standorte der Daimler AG | 43 |
| 3.1.1. Geschichtlicher Hintergrund..... | 43 |
| 3.1.2. Geographische Lage | 48 |
| 3.1.3. Standort- und Produktionsverlagerungen | 50 |
| 3.2. Untersuchungsrahmen | 54 |
| 3.2.1. Datenerhebung..... | 54 |
| 3.2.2. Datenauswertung | 58 |
| 3.2.3. Methodisches Vorgehen | 59 |
| 3.3. Datenpräsentation | 60 |
| 3.3.1. Kategorie Raum | 61 |
| 3.3.2. Kategorie Netzwerk..... | 69 |
| 3.3.3. Kategorie Zeit | 73 |
| 3.3.4. Kategorie Historie..... | 75 |
| 3.4. Diskussion der Ergebnisse | 78 |
| 3.5. Probleme bei der Untersuchung..... | 78 |
| FAZIT | 80 |

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|---------------------------|----|
| LITERATURVERZEICHNIS..... | 83 |
| CURRICULUM VITAE..... | 89 |

HAUPTTEIL 1. EINFÜHRUNG UND ZIEL

1.1. Problemstellung

Nach welchen Kriterien bestimmt sich für einen industriellen Einzelbetrieb im 21. Jahrhundert die Wahl eines optimalen Standortes?

Diese Frage löste während der industriellen Entwicklung als Erster Alfred Weber (1909) mit seiner bekannten Theorie zur Bestimmung des optimalen Standortes. Ein Standort ist nach Weber dann günstig, wenn er eine kostengünstige Produktion zulässt. Dabei wurden drei wesentliche Standortfaktoren untersucht: Transportkosten, Arbeitskosten und die Agglomerationsvorteile (Ersparnisse durch Zusammenschlüsse).¹ Doch inwieweit lässt sich diese Theorie im 21. Jahrhundert anwenden? Und wie findet sowohl die klassische Standorttheorie von Alfred Weber als auch die neusten Standorttheorien Anwendung in einer umfangreichen Branchenvielfalt? In dieser Arbeit wird insbesondere nach einer Lösung für die Automobilindustrie gesucht. Zwar reicht die Untersuchung von drei Faktoren bezüglich Webers Theorie für die Entscheidung einer effizienten Standortwahl nicht aus, dennoch kann sie heute noch als Leitfaden genutzt werden. Zudem kann die Erforschung der Perspektiven nach weiteren Kriterien ausgebaut werden.

Standortentscheidungen haben für Unternehmen einen leittragenden Charakter, da sie innerhalb eines großen Zeitraumes avisiert und konzipiert werden. Hierbei müssen verschiedene Bereiche in den jeweiligen Branchen untersucht und ausgewertet werden, sodass dem Unternehmen ein langfristiger Erfolg gewährleistet werden kann. Des Weiteren sind Unternehmen dazu verpflichtet, sich im Zuge der Globalisierung auf verschiedenen Ebenen der Nationen, Länder, Regionen und Städte anzupassen. Außerdem sind die Unternehmen auch dazu verpflichtet, sich in schwierigen Situationen mit ihren gegebenen Ressourcen den Umständen anzupassen und jederzeit nach Verbesserungspotential zu suchen. Insbesondere im Wandel der Globalisierung und Digitalisierung.² Schließlich spielen die harten und weichen Standortfaktoren eine aktive Rolle in der Entscheidungsfindung. Sie

¹ Vgl. Henke (2004).

² Vgl. Balderjahn (2014), S. 19.

bestimmen die Attraktivität eines Ortes bzw. einer Region. Das bedeutet je mehr an der Qualität eines Standortes gearbeitet wird, desto höher steigt die Ansiedlungswahrscheinlichkeit der Unternehmen. Durch die Ansiedlung der Unternehmen erhöht sich die Wettbewerbsfähigkeit der Stelle, wodurch wiederum immer wieder neue Unternehmen sich an den Standort ansiedeln. Diese Faktoren werden im Verlauf der Arbeit näher gelegt und im empirischen Teil anhand einer qualitativ ausgearbeiteten Arbeit durch Beispiele veranschaulicht. Der empirische Teil untersucht insbesondere die weichen Standortfaktoren, welche schwieriger zu messen sind und mithilfe der Interviews herausgearbeitet werden konnten.³

Da in dieser Arbeit der Fokus auf die Automobilbranche gelegt wird und auch die Standorte Bangalore und Stuttgart untersucht werden, ist es wichtig herauszufinden, warum sich die Automobilbranche ansiedelt und durch welche Standortfaktoren, im Raum Europa (Stuttgart) und Südasien (Bangalore).

1.2. Zielsetzung

Das Ziel dieser Masterarbeit ist herauszufinden, welche neuen und modernen Standorttheorien zu dem Erfolg der Unternehmen beitragen. Des Weiteren sollen im Verlauf der Arbeit die verschiedenen Arten von Standortfaktoren vorgestellt werden. Durch die Vorstellung der verschiedenen Standortfaktoren kann ein effektiver Bezug zur jeweils ausgewählten Standortwahl getroffen werden. Neben der Untersuchung der harten und weichen Standortfaktoren bewerten Nutzwertanalysen die Investitionsentscheidung eines industriellen Einzelbetriebes. Ferner kann die richtige Wahl des Standortes Agglomerationseffekte bestimmen und durch sie externe Ersparnisse bewirken. Agglomerationsersparnisse entstehen dann, wenn etwa mehrere unterschiedliche Betriebe sich am gleichen Standort befinden und wenn durch die Agglomerationsvorteile eingesparte Kosten höher sind als die Transportkosten. Die Agglomerationsvorteile werden durch die neuen Standorttheorien bestätigt und im Laufe der Arbeit veranschaulicht. Darüber hinaus

³ Vgl. Henke (2004).

spielt die Makro-, Meso- und die Mikrostandortanalyse eine wesentliche Rolle in der Entscheidung einer Standortwahl. Auch diese werden im Laufe der Arbeit vorgestellt und anhand von Beispielen veranschaulicht.

Zusätzlich sollen geschichtliche und geographische Hintergründe am Fallbeispiel der Daimler AG an den Standorten Bangalore und Stuttgart dargestellt und verdeutlicht werden. Es sollen ebenfalls die Versorgung, die Kommunikation und der Austausch zwischen den beiden Märkten und den Verantwortlichen erörtert werden. Zugleich spielt es eine wichtige Rolle, welche Akteure aus welchen Bereichen die Entscheidungsfindungen für die Standortansiedlung im Unternehmen treffen.

Das Ziel der Masterarbeit im empirischen Teil ist die Erörterung der beiden Standorte Bangalore und Stuttgart in Bezug auf die Daimler AG. Dabei soll durch die Ermittlung der Experteninterviews der jeweiligen Fachbereiche und der jeweiligen Ansprechpartner herausgefunden werden, anhand welcher Standortfaktoren und Theorien die Daimler AG in den jeweiligen Märkten angesiedelt ist.

Im letzten Teil der Arbeit soll anhand von Experteninterviews ermittelt werden, ob sich das Unternehmen an vordefinierte Theorien - welche auch in der vorliegenden Arbeit aufgeführt werden - an existierende weiche bzw. harte Standortfaktoren festhalten. Schließlich soll auch ermittelt werden, ob sich das Unternehmen an gegebenenfalls interne Rahmenbedingungen und gemeinsam definierte Abstimmungen hält.

1.3. Methodisches Vorgehen

Die vorliegende Masterarbeit setzt sich zusammen aus einem theoretischen Teil und einem empirischen Teil. Der empirische Teil wird in Form von Experteninterviews durch bilateralen Austausch im Konzern der Daimler AG absolviert. Außerdem nutzt die Arbeit einen deduktiven Ansatz zur Forschung. Bei der Wahl des deduktiven Forschungsansatzes geht es darum, dass allgemeine Aussagen aus der Literatur auf Einzelfälle, in diesem Fall auf die Interviews im empirischen Teil zurückschließen. Somit wird versucht die allgemeine Theorie anhand von Beispielen zu erforschen. Dies wird insbesondere im empirischen Teil

HAUPTTEIL 1. EINFÜHRUNG UND ZIEL

1.3 Methodisches Vorgehen

überprüft. Im ersten Schritt der Arbeit wird also die Forschungsfrage vorgestellt und anhand von Theorien aus verschiedenen Literaturquellen widerlegt. Im letzten Schritt werden die Daten erhoben und anschließend werden die Hypothesen durch den Vergleich zwischen Theorie und Datenerhebung bestätigt oder widerlegt.

Im Detail werden die Kapitel wie folgt methodisch untersucht: Im Hauptteil 2 werden zu Beginn die Grundlagen der Standortfaktoren durch Begriffsdefinitionen erläutert. Dabei werden zunächst einmal die Begriffe Regionen und Standorte genauer definiert, sodass der Leser eine klare Abgrenzung unter den Begriffen führen kann. Zusätzlich werden die unterschiedlichen Arten der Faktoren sowie die Unterteilung in qualitative und quantitative Faktoren vorgestellt. Auch der Faktor Globalisierung spielt eine führende Rolle bei der Entscheidung eines Standortes.

Im weiteren Verlauf werden die klassischen und modernen Standorttheorien zur Bestimmung des Standortes vorgestellt und genauer erörtert. Dabei werden folgende Bewertungsmodelle genauer verdeutlicht: Nutzwertanalyse und Punktbewertungsverfahren.

Im nächsten Kapitel wird die Standortfindung bzw. Standortentscheidung genauer definiert. Diese wird unterstützend durch die Nutzwertanalyse, die Agglomerationseffekte und die Makro-, Meso- und Mikrostandortanalyse genauer erläutert und im Verlauf der Arbeit dargestellt.

Fernerhin beginnt der dritte Hauptteil mit der Vorstellung der aktuellen Standorte Bangalore und Stuttgart. Dabei wird ein kurzer Einblick über den geschichtlichen- und politischen Hintergrund wiedergegeben. Außerdem wird die geographische Lage veranschaulicht, sodass ein Überblick über die Standort- und Produktionsverlagerungen gegeben wird.

Das Herzstück der Arbeit bildet die empirischen Forschung, die anhand von Experteninterviews auf verschiedenen Manager- und Sachbearbeiter Ebenen, mit den entsprechenden Akteuren aus den Standorten Bangalore und Stuttgart durchgeführt wurde. Die empirische Forschung wird zusätzlich durch die gegebenen Informationen in Form von Daten und die Unterteilung der Fragen in verschiedene Kategorien (Raum, Netzwerke, Zeit und Historie) gebündelt und mithilfe bestehender Literatur interpretiert und diskutiert. Bei

HAUPTTEIL 1. EINFÜHRUNG UND ZIEL

1.3 Methodisches Vorgehen

den Fragen, welche in den Interviews an die entsprechenden Akteure gestellt werden, handelt es sich um eine qualitative Forschung, da nicht-standardisierte Interviews mit offenen Fragen durchgeführt wurden. Sämtliche personenbezogene Aussagen sind dabei geschlechtsneutral zu verstehen.⁴ Insbesondere liegt der Fokus dabei auf der Offenheit der Akteure, wodurch den Akteuren die Freiheit in der Argumentierung und die Vorstellung individuell gegeben ist. Die Diskussionen und Ergebnisse aus den Interviews werden - wie bereits dargelegt - kategorisiert wiedergegeben. Außerdem werden die Probleme bei der Untersuchung vorgestellt. Auf der Basis der Theorie und der in der Praxis umgesetzten Handlungen der einzelnen Akteure werden die Ergebnisse und Erkenntnisse final interpretiert und ausgewertet.

Im Schlussteil der Arbeit werden die Ergebnisse und Erkenntnisse zusammenfassend ausgeführt und die wichtigsten Ergebnisse werden dabei illustriert.

⁴ Vgl. Flick (2000), S. 14ff.

HAUPTTEIL 2. GRUNDLAGEN STANDORTFAKTOREN

2.1. Standortfaktoren

Im Folgenden werden die Begrifflichkeiten Regionen und Standorte zunächst einmal voneinander unabhängig bestimmt und erläutert. Daraufhin werden die Standortfaktoren definiert und im Anschluss werden die beiden Standortfaktoren, die sogenannten harten wie auch weichen Standortfaktoren, aufgelistet. Außerdem wird in Kapitel 2.1.2 eine Unterscheidung der Standortmerkmale vorgestellt, welche in Form von qualitativen Faktoren und quantitativen Faktoren aufgezeigt wird. Dementsprechend kann ein Vergleich aufgestellt und gezeigt werden, wonach sich ebenso die Standortqualität richtet.

Regionen und Standorte

Die Region wird als Netzwerk definiert. Ein Netzwerk, welches sich von verschiedenen Räumen abgrenzt.⁵ Dabei grenzt sich der Raum bzw. die räumlichen Faktoren von ökonomischen-, politischen-, kulturellen- und gesellschaftlichen Faktoren ab, sind jedoch zeitgleich stark miteinander vernetzt. Die einzelnen Faktoren der Region werden wie folgt genauer erläutert. Zu den *ökonomischen Faktoren* zählen die vakant qualifizierten Arbeitskräfte, geeignete Grundstücke, ausgeprägte Infrastruktur (z. B. Flughafen, Autobahnnetzwerk etc.). Dahingegen spiegeln die *politischen Faktoren* die Stabilität eines Landes wieder. Des Weiteren wird die Höhe der Steuer des jeweiligen Landes festgeschrieben und dementsprechend die Zollgebühren sowie Subventionen durch das jeweilige Land festgesetzt.⁶ Die Qualität der gesellschaftlichen Institutionen in Form von bspw. Bildungswesen prägen die Effizienz der *kulturellen und gesellschaftlichen Faktoren*. Die geologischen und klimatischen Bedingungen fallen unter die *natürlichen Faktoren* einer Region.⁷ Diese vier Faktoren werden ebenso zwischen *unveränderlichen Faktoren* und *gestaltbaren Faktoren* differenziert. Dabei zählen die *geographischen Faktoren* und somit

⁵ Vgl. Tretter (2017), S. 24ff.

⁶ Vgl. Balderjahn (2014), S. 61f.

⁷ Vgl. Balderjahn (2014), S. 9.

bspw. das Klima, zu den *unveränderlichen Standortfaktoren*, da sie sich nicht durch einen bestimmten Einfluss modifizieren und umwandeln können. Das Klima ist eine bestimmte Gegebenheit und kann sich nur durch die Natur verändern aber nicht nach Wunsch anpassen. Dahingegen fallen die *politischen Faktoren, kulturellen und gesellschaftlichen Faktoren* unter die Kategorie der *gestaltbaren Faktoren*. Diese Faktoren können nach den Wünschen und Bedürfnissen der Stakeholder angepasst werden. Weitere Faktoren, wonach sich die Stakeholder orientieren können werden in Kapitel 2.1.1 *Harte und weiche Standortfaktoren* und in Kapitel 2.1.2 *Qualitative und Quantitative Standortfaktoren* vorgestellt und erläutert.⁸

Standorte

Hierbei wird der Standort als ein wirtschaftlicher Ort definiert, an welchem sich viele Branchen ansiedeln und aus verschiedenen Bereichen voneinander profitieren können. Je stärker der Standort wirtschaftlich durch andere Branchen vertreten wird, desto größer ist das Potential, dem entsprechenden Standort viele verschiedene Perspektiven und Möglichkeiten in wirtschaftlicher Hinsicht zu bieten.⁹ Auch der Standort lässt sich in verschiedene Faktoren definieren und gliedern: *hierarchische Position, Homogenität bzw. Heterogenität, Dominanz des Wirtschaftssektors, die Bandbreite der Infrastruktur und ihr hoheitsrechtlicher Status*. Die *hierarchische Position* lässt sich in verschiedene Räume aufteilen (Metropol, Sub-Raum, etc.). Die *Homogenität und Heterogenität* spiegelt das Ballungszentrum der einzelnen Branchen. Auch das Ballungszentrum verschiedener Banken spiegeln die *Dominanz im Wirtschaftssektor*. Des Weiteren steigt die Gewichtung eines ausgeprägten *Infrastrukturnetzwerkes* und der *hoheitsrechtliche Status* der Bundesländer wie auch der Landkreise.¹⁰

Standortfaktoren

⁸ Vgl. Tretter (2017), S. 25.

⁹ Vgl. Balderjahn (2014), S. 9ff.

¹⁰ Vgl. Balderjahn (2014), S. 11.

Standortfaktoren sind Determinanten der Standortwahl, die für ein Unternehmen von grundsätzlicher und besonderer Bedeutung sind. Dies bedeutet, dass die Determinanten die entscheidenden standortspezifischen Bedingungen, Einflüsse und Gegebenheiten sind, wonach sich ein industriespezifisches Unternehmen misst. Die Determinanten lösen, unternehmensspezifisch Vor- und Nachteile aus, die sich bei der Niederlassung eines Betriebes an einen bestimmten Standort einstellen. Denn ein Unternehmen setzt mit seiner Standortwahl den ersten großen und nennenswerten Investitionsschritt in seinem historischen Werdegang. Diese Investition bestimmt den Anfangserfolg bzw. Misserfolg eines Unternehmens. Jedoch ist die erste und entscheidende Wahl eines Standortes keine Garantie für den Werdegang eines Unternehmens, da sich die Faktoren durch Umwelteinflüsse, politische Richtlinien, Klima etc. jederzeit ändern kann, welches bereits erläutert wurde.¹¹

Ferner ist festzustellen, dass sich die Standortfaktoren nach zwei Perspektiven betrachten lassen: a) Standortbedürfnis, b) Standortqualität.¹² Das Standortbedürfnis stellt die individuelle Anforderung eines Unternehmens an seinen potenziell gefundenen Standort. Das Bedürfnis ist individuell, da es sich um einen Betrieb aus der Automobilbranche handeln kann oder aber auch um einen öffentlichen Dienstleistungssektor. Die Branche variiert nach ihren betrieblichen Merkmalen. Zu diesen zählen die Art der hergestellten Produkte bzw. Dienstleistungen, dem Produktionsprozess, den erforderlichen externen Verflechtungen (z. B. Rohstoffe, Nähe zu Zulieferern und Abnehmern, qualifizierte Arbeitskräfte, Attraktivität des Binnenmarktes, etc.). Diese Aspekte werden somit nicht für jede Branche an jedem Standort in gleicher Form erfüllt. Die zweite Perspektive, welche sich in den Standortfaktoren betrachten lässt, ist die Standortqualität. Die Standortqualität bedeutet im Allgemeinen die quantitative und qualitative Ausstattung einer Region mit standortgegeben Ressourcen. Zu diesen Ressourcen zählen die Sozialabgaben, Löhne, Steuern, Infrastruktur, Bildung etc. Schließlich wird die Qualität nach den Ressourcen des Landes bewertet. Außerdem fällt das Land durch die Qualität in ein bestimmtes Imageraster, wodurch das Unternehmen durch die Wahl seiner Standortsetzung fakultativ hineinfällt. Die qualitativen

¹¹ Vgl. Haas/Neumair (2015), S. 14.

¹² Vgl. Haas/Neumair (2015), S. 14f.

und quantitativen Standortfaktoren werden im Verlauf der Arbeit in Kapitel 2.1.2. genauer erläutert und vorgestellt.¹³

Des Weiteren ist zu erwähnen, dass bisweilen keine umfassende und übereinstimmende Gliederung von Standortfaktoren in der Literatur existiert. Zwar liegt keine Systematisierung vor, dennoch wird die Kategorisierung bspw. die Unterscheidung zwischen *harten und weichen Standortfaktoren*, von Faktoren durch spezifisch empirische Untersuchungen geprägt.¹⁴ Demnach werden mögliche Unterscheidungen wie folgt vorgestellt. Ein mögliches Systemisierungskriterium ist der Raum, der für die Entscheidung der Standortwahl verantwortlich ist. Der Raum wird wiederum in zwei Faktoren unterteilt: *Area-selection* und *Site-selection*. Die *Area-selection* bezieht sich auf die Bestimmung des Makro- bzw. Mesostandes, was im Verlauf der Arbeit (siehe Kapitel 2.1.2) expliziter erörtert wird. Somit ist die *Area-selection* für die Wahl des Landes bzw. für die Wahl einer bestimmten Region verantwortlich. Dahingegen bestimmt der Faktor *Site-selection* (Analyse des Mikrostandortes) das konkrete Betriebsgelände eines Unternehmens, in welchem produziert und vermarktet werden kann.

Eine weitere Möglichkeit zur Unterscheidung der richtigen Standortwahl ist eine Gegenüberstellung von den sogenannten *Push- und Pull-Faktoren*. Sollten die *Push-Faktoren* überwiegen, kann sich das Unternehmen jederzeit dazu entscheiden, seinen Standort zu wechseln. Dahingegen ziehen die *Pull-Faktoren* das Unternehmen in einen neuen Standort.¹⁵ *Push-Faktoren* drängen das Unternehmen zu einer neuen Standortsuche ein, da Unstimmigkeiten aus sozioökonomischen- (zu hohe Steuer, ungerechte Gebietsverteilung, nicht fortgeschrittene Infrastruktur etc.), politischen- (Unruhen, Demonstrationen, Missachtung der Menschenrechte etc.) und ökologischen Gründen (Erdbeben, keine bzw. verknappte Ressourcen) entstehen. Dahingegen können die *Pull-faktoren* ein Unternehmen aus folgenden Gründen an einen Standort ziehen: ökonomische Gründe (Hochkonjunktur, gerechte Entlohnung etc.), gesellschaftliche Gründe (Wohnviertel, Bildungsinstitute, ausgebreitetes Dienstleistungs-, Kultur- und Freizeitangebot etc.), demographische Gründe

¹³ Vgl. Wellems (1992), S. 61.

¹⁴ Vgl. Kirchner (2001), S. 102f.

¹⁵ Vgl. Haas/Neumair (2015), S. 16.

(ausreichendes Flächenangebot und strukturierte Raumplanung) und politische Gründe (stabiles System, keine Unruhen etc.). Letztlich kann durch die *Push- und Pull-Faktoren* keine radikale Entscheidung des Standortwechsels entstehen, denn auch hier existiert eine sogenannte Toleranzgrenze. Beispielsweise durch die Gründung eines weiteren Industriezweiges in Form eines Forschungs- und Entwicklungszentrum in Bangalore in Höhe von 20 Mrd. Euro können sich die *Push- und Pull-Faktoren* noch so sehr ändern, sodass das gegründete Forschungs- und Entwicklungszentrum aufgrund der Veränderungen nicht woandershin versetzt oder sogar weggerissen werden kann. Schließlich werden die verlegten und gegründeten Bereiche durch die Toleranzgrenze geschützt, da sie auch durch hohe Summen zustande gekommen sind. Außerdem wird durch die Veränderungen der *Push- und Pull-Faktoren* im ersten Schritt an einer Anpassung und Verbesserung gearbeitet.

Ferner findet noch eine mögliche Unterscheidung zwischen den *limitationalen-* und *substitutionalen Faktoren* statt.¹⁶ Die *limitationalen Faktoren* müssen die Rahmenbedingungen für die richtige Standortwahl eines Unternehmens erfüllen. Dieser Faktor ist als Muss-Kriterium zu verstehen, welches die Standortbedingungen erfüllen muss. Dahingegen können die *substitutionalen Faktoren*, die im Laufe der Zeit entstandene und ungünstige Ausprägung eines Faktors durch eine günstige Ausprägung eines anderen Faktors aufwiegen.¹⁷

Schließlich findet sich noch eine letzte Unterscheidung zwischen *Primärpotenzialen*, *Sekundärpotenzialen* und *Tertiärpotenzialen*. Die *primärpotenzialen Faktoren* betrachten die Gegebenheiten und nicht Gegebenheiten der physisch geographischen Raummerkmale. Dahingegen erforschen die *sekundärpotenzialen Faktoren* die kultur- und wirtschaftsräumliche Faktorausstattung. Schließlich betrachten *tertiärpotenzialen Faktoren* die administrativen Vorgaben und Maßnahmen. Durch eine Erörterung dieser Faktoren kann eine klare Abwägung zwischen dem vom Unternehmen betrachteten möglichen Standort effizient beurteilt werden.¹⁸

¹⁶ Vgl. Haas/Neumair (2015), S. 16.

¹⁷ Vgl. Lüder/Küpper (1983), S. 192f.

¹⁸ Vgl. Haas/Neumair (2015), S. 16.

2.1.1. Harte und weiche Standortfaktoren

Die im obigen Abschnitt genannten Faktoren sind bereits wichtige Kriterien und von besonderer Bedeutung für die Standortqualität einer Region. Die Attraktivität eines Ortes bzw. einer Region wird in der Regel durch die Abwägung harter und weicher Standortfaktoren herausgefunden. Auch der Fortschritt und die Neuerung der Standortqualität bestimmt die Sicherheit der angesiedelten Unternehmen und stärkt die Ansiedlung interessierter und neuer Unternehmen. Im Folgenden werden die sogenannten harten und weichen Faktoren mit veranschaulichten Beispielen vorgestellt. Eine weitere Möglichkeit ist die Unterscheidung zwischen qualitativen und quantitativen Standortfaktoren, welche im nachfolgenden Kapitel 2.1.2 konkret vorgeführt werden.¹⁹

Harte Standortfaktoren

Die harten Standortfaktoren sind im Gegensatz zu den weichen Standortfaktoren die leicht messbaren und kostenmäßig berechenbaren Faktoren. Zudem besitzen sie einen starken Einfluss auf die Unternehmenstätigkeit. Durch die Messung kann im Gegensatz zu den weichen Standortfaktoren eine effizientere und effektivere Entscheidung zur Bestimmung des Betriebes getroffen werden.²⁰

In der Abbildung 2.1 werden die harten und weichen Standortfaktoren vorgestellt und nach branchenspezifischen Prioritätenfolgen bewertet.²¹ Zu den wichtigsten harten Standortfaktoren zählt die Verkehrsinfrastruktur. Es wird darauf geachtet, wie die Verkehrsanbindung gestaltet ist, ob in der Nähe eine Autobahn zu finden ist, ob Straßen und Schienen vorzufinden sind und ob bspw. einen Flughafen in Reichweite und durch eine strukturierte Verkehrsanbindung zu erreichen ist. Neben der Verkehrsanbindung ist die Infrastruktur allgemein ein entscheidender Faktor. Unter der Infrastruktur fallen die

¹⁹ Vgl. Henke (2004).

²⁰ Vgl. Mercan (2016), S. 15.

²¹ Vgl. Melde/Pohlenz/Gürges (2015), S. 4f.

Bildungs- und Versorgungseinrichtungen. Ebenso werden die Aus- und Weiterbildungseinrichtungen berücksichtigt. Auch der Arbeitsmarkt als weiterer wichtiger harter Standortfaktor spielt in Bezug auf die Entfernung der Arbeitsstätte, die Größe des Arbeitsmarktes und die Konkurrenzfähigkeit eine entscheidende Rolle. Wie qualifiziert sind die Mitarbeiter und wie viel ist ein Unternehmer bereit in die Fortbildung eines Mitarbeiters zu investieren.²² Zusätzlich spielt das Flächenangebot eine durchaus wichtige Rolle. Wie viel Fläche wird einem angeboten und wie hoch ist der Flächenpreis. Auch die Preise für die lokalen Steuerabgaben, welche länderspezifisch und regionspezifisch sind, tragen von entscheidender Bedeutung. Ferner sind die natürlichen Bedingungen, d.h. das Klima und die möglichen natürlichen Gegebenheiten ein entscheidendes Kriterium, welches bereits in Kapitel 2.1 im Zuge der Wichtigkeit vorgestellt wurde. Schließlich zählen noch Rohstoffe zu dem Bereich der harten Standortfaktoren. Dazu werden die Rohstoffpreise, die Lage zum Beschaffungsmarkt sowie die Standorte der Zulieferer verglichen.

Entscheidend ist, dass die Nachhaltigkeit der Rohstoffe die Wegweiser für einen Zukunftsbestimmenden Standort sind. Zudem ist eine nahe Anbindung zu den Absatzmärkten von potenzieller Wichtigkeit. Drumherum können sich jedoch im Laufe der Zeit Absatzmärkte ansiedeln, wodurch eine Agglomeration entstehen kann. Die Agglomeration und die daraus entwickelten Effekte werden im Kapitel 2.3 Standortfindung, genauer im Kapitel 2.3.2 definiert und vorgestellt.²³

²² Vgl. Tretter (2017), S. 25.

²³ Vgl. Henke (2004).

2.1 Standortfaktoren

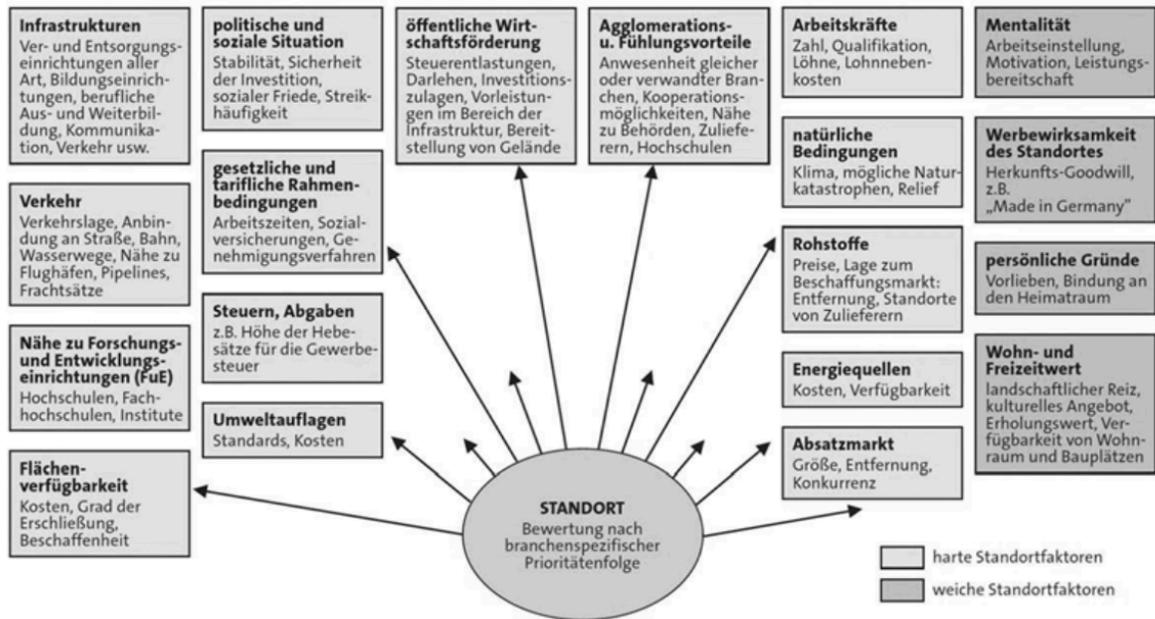


Abbildung 2.1: Harte und weiche Standortfaktoren (eigene Darstellung nach Melde/Pohlenz/Gürges).

Quelle: Vgl. Melde/Pohlenz/Gürges (2015), S. 4.

Weiche Standortfaktoren

Dagegen sind die weichen Standortfaktoren aufgrund ihrer subjektiven Abwägung nur schwer messbar und der Stand ihres Ergebnisses erst in einem mittel- und langfristigen Zeitraum erkennbar.²⁴ Zudem wirken sich die weichen Standortfaktoren durch ihre subjektive Einschätzung stark auf die Ansiedlung eines Standortes aus. Dadurch dass die harten Standortfaktoren in den Industrieländern allgegenwärtig und meistens nicht gleichverteilt sind, kann im Standortwettbewerb kein ausreichender und aussagekräftiger Entschluss gefasst werden. Aus diesem Grund kann der regionale Wettbewerb zunehmend durch weiche Standortfaktoren bestimmt werden. Deswegen sind sie auch schwer messbar, da sie sich auf das individuelle Profil des Unternehmens beziehen. Auch wenn die weichen

²⁴ Vgl. Haas/Neumair (2015), S. 16; Henke (2004).

Standortfaktoren schwer messbar sind, bestimmen sie durch ihre effektive und emotionale Eigenschaften die Entscheidung für die Ansiedlung eines Standortes.²⁵

Die weichen Standortfaktoren werden nochmals unterteilt in die sogenannten *unternehmensbezogenen Faktoren* und in die sogenannten *personenbezogenen Faktoren*. Die *unternehmensbezogenen Faktoren* bestimmen die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Diese werden durch Beispiele veranschaulicht: hierbei zählt das Wirtschaftsklima in einer Stadt bzw. in einer Region als entscheidender Faktor. Dabei wird das Wirtschaftsklima durch die Schnelligkeit sowie die Fähigkeit und Qualität der umgesetzten Aufträge bestimmt. Auch die Hochschul- und Forschungseinrichtungen sowie die Leistungsfähigkeit der Wirtschaftsverbände prägen durch ihre Kompetenz Performance das Wirtschaftsklima. Des Weiteren ist die Gastfreundschaft in einer Stadt bzw. in einer Region für die Effizienz des Wirtschaftsklimas von Wichtigkeit, wodurch sich ebenfalls die Qualität widerspiegelt. Zudem wirkt sich das Stadt- und Regionsimage subjektiv und objektiv auf den *unternehmensbezogenen Faktor* aus. Ferner legen die Akteure eine große Bedeutung auf die Branchenkontakte.²⁶ Denn durch den Austausch verwandter und unterstützender Branchen und durch die mögliche Nutzung gemeinsamer Kooperationsmöglichkeiten steigt die subjektive Einschätzung gegenüber der Ansiedlung eines Unternehmens. Die Hochschul- und Forschungseinrichtungen stellen die Qualität und die Aufgeschlossenheit für neuartige Technologien dar. Folglich charakterisiert die Leistungsfähigkeit der Wirtschaftsverbände als *unternehmensbezogener Faktor* die Qualität und das Potenzial der auf dem Markt angebotenen Dienstleistungen. Darunter fallen ebenso die technischen und innovativen Qualifikationen.²⁷

Anhand der *personenbezogenen Faktoren* orientieren sich die Akteure an die gegebenen Faktoren, die die individuelle Lebensqualität in einer Stadt bzw. in einer Region prägen. In der heutigen Zeit ist es von Schwierigkeit Expatriates mit langjähriger und kultureller Erfahrungen für den Aufbau eines neuen Standortes zu finden. Die Ressourcen an Expatriates sind vorhanden. Jedoch wollen viele der Akteure durch die verfügbaren *personenbezogenen*

²⁵ Vgl. Haas/Neumair (2015), S. 16.

²⁶ Vgl. Henke (2004).

²⁷ Vgl. Henke (2004).

Faktoren gleichgesetzt an ihre individuellen Bedürfnissen ihre Stadt bzw. Regionen nicht wechseln und den Aufbau eines neuen Standortes realisieren. Hierunter fallen folgende Beispiele: die Qualität des Wohnfeldes (befinden sich Einfamilienhäuser in der Wohnsiedlung und handelt es sich um eine sichere, kinderfreundliche Wohngegend, kulturelles Angebot, ausgiebige Wohnflächen, etc.). Die Qualität von Schulen und weiteren Ausbildungsstätten (existieren private Einrichtungen, liegen den Kindern ausreichende Bildungsangebote vor etc.), die Qualität der sozialen Infrastruktur und die Umweltqualität. Zudem spielt der Freizeitwert einen durchaus entscheidenden Einfluss in den personenbezogenen Faktoren. Neben der Arbeit brauchen die Menschen einen klaren und angenehmen Ausgleich. Dieser Ausgleich kann nur durch ein vielfältiges Freizeitangebot (Kultur- und Sportaktivitäten) gesättigt werden.²⁸

In der Abbildung 2.2 werden die harten und weichen Standortfaktoren in einem lückenlos zusammenhängenden Schaubild vorgestellt. Dabei werden die bereits vorgestellten harten und weichen Standortfaktoren sowohl in ihrer Messung und Bedeutung subjektiver Einschätzung als auch in ihrer unmittelbaren Relevanz skaliert. Das Schaubild dient zur Bekräftigung der getroffenen Aussagen.

²⁸ Vgl. Henke (2004).

HAUPTTEIL 2. GRUNDLAGEN STANDORTFAKTOREN

2.1 Standortfaktoren

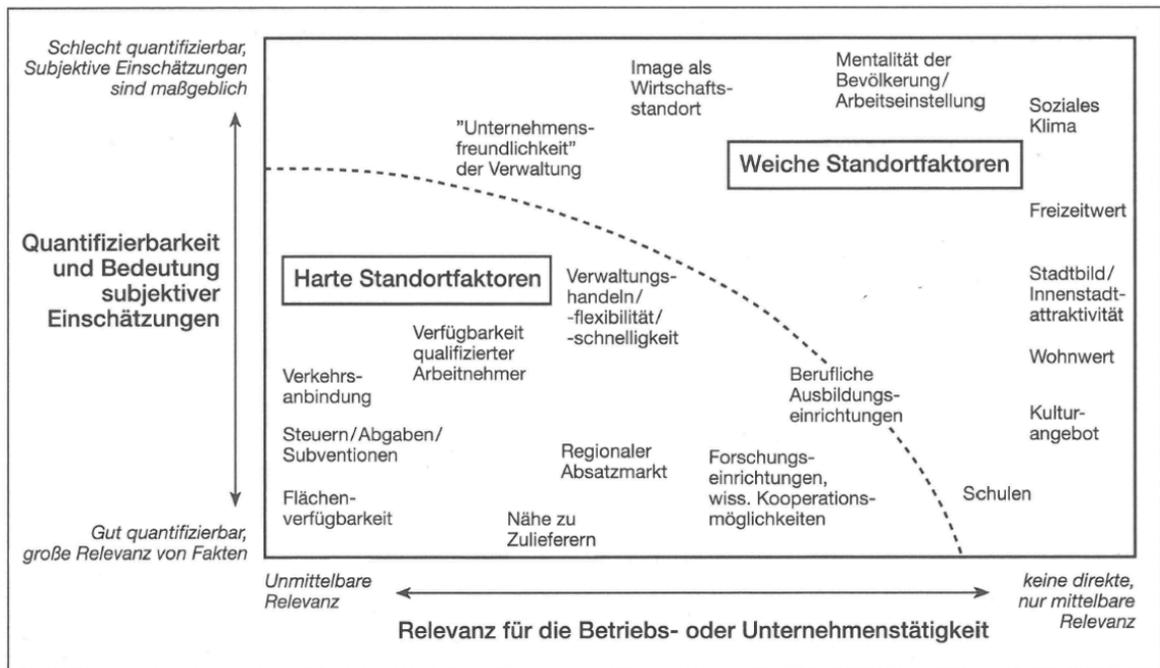


Abbildung 2.2: Kontinuum harte und weiche Standortfaktoren und ihre Quantifizierbarkeit (eigene Darstellung nach Melde/Pohlenz/Gürges).

Quelle: Vgl. Melde/Pohlenz/Gürges (2015), S. 5.

Letztlich ist zu unterstreichen, dass die Standortfaktoren von mehreren Faktoren abhängig sind. Der Fokus liegt auf den Bereich der Branche (insbesondere harte Standortfaktoren berücksichtigen) und seiner individuellen Reize und Bedürfnisse (insbesondere weiche Standortfaktoren).²⁹ Folglich wird auch der Bezug zu den Standortfaktoren, insbesondere zu den weichen Standortfaktoren in der empirischen Forschung genommen. Diese werden durch die Auswertung der Interviews mit verschiedenen Personen vorgestellt und miteinander verglichen.

²⁹ Vgl. Henke (2004).

2.1.2. Qualitative Faktoren und quantitative Faktoren

Im folgenden Abschnitt werden die qualitativen und quantitativen Standortfaktoren vorgestellt, welche zur Unterstützung einer Entscheidungsfindung zusätzlich genutzt werden. Dabei werden die Faktoren einzeln anhand eines Schaubildes in der Abbildung 3. vorgestellt. Der wesentliche Unterschied zu den harten und weichen Standortfaktoren liegt in der Einfachheit der Messung und der gegebenenfalls kostenmäßigen Erfassung.

Quantitative Standortfaktoren

Die quantitativen Standortfaktoren sind sowohl leichter in der Form der Messung als auch in deren Darstellung. Mit Hilfe erfassten Rechengrößen können die Daten in bestimmte Methoden, wie z. B. Nutzwertanalyse, Punktwertverfahren, Scoring-Methode, Punktbewertungsverfahren etc. eingeführt und ausgewertet werden. Diese Methoden werden im Laufe der Arbeit näher und anhand von Beispielen vorgestellt.³⁰

Unter die quantitativen Standortfaktoren fallen die Transportkosten der Produkte, die Grundstückskosten, Kosten zur neuen Baumaßnahmen, Materialbeschaffungskosten, die Höhe der Steuer (Grunderwerbssteuer etc.), Raumspezifische Fördermaßnahmen der öffentlichen Institutionen und die regionalen Absatzpreise.³¹

Qualitativen Standortfaktoren

Durch geringe Möglichkeiten an Umsetzung effizienter Rechnungsprognosen sind qualitative Standortfaktoren im Gegensatz zu quantitativen Faktoren schwerer zu messen. Unter die qualitativen Standortfaktoren fallen die Grundstücke, Beschaffung qualifizierter Arbeitskräfte, Investitions- und Finanzierungsbereiche, Transportbranchen und vieles mehr. In der Abbildung 2.3 werden die Faktoren jeweils vorgestellt.

³⁰ Vgl. Melde/Pohlenz/Gürges (2015), S. 2f.

³¹ Vgl. Farhauer/Kröll (2013), S. 155.

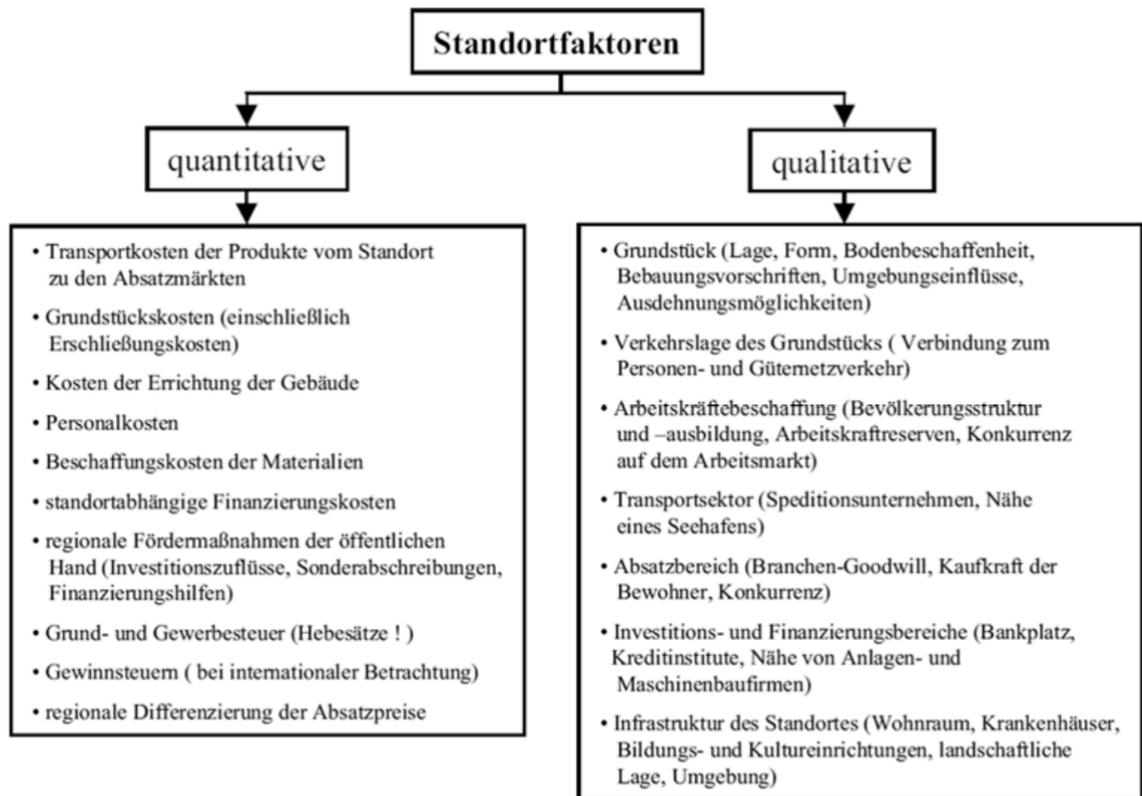


Abbildung 2.3: Quantitative und qualitative Standortfaktoren (eigene Darstellung nach Melde/Pohlenz/Gürges).

Quelle: Vgl. Melde/Pohlenz/Gürges (2015), S. 3.

Folglich kann nur eine quantitative Betrachtung nicht durchgeführt werden, da der Grad zur Wirklichkeit nicht ausreichend, aussagekräftig und beschlussfähig ist.³²

2.1.3. Faktor Globalisierung vs. Regionalisierung

Im vorliegenden Abschnitt wird zunächst einmal der Begriff der Globalisierung genauer definiert. Der Einfluss, der durch die Globalisierung auf die Standortfaktoren ausgeübt wird und welche Auswirkungen hierbei auftreten, werden im Folgenden veranschaulicht.³³

³² Vgl. Farhauer/Kröll (2013), S. 155.

³³ Vgl. Schiele (2003), S. 18f.

Die Globalisierung findet in der Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen. Allgemein wird der Begriff der Globalisierung als zentraler Begriff gedeutet, welcher verantwortlich für den gesamten gesellschaftlichen und ökonomischen Zusammenschluss ist. Somit stellt die Globalisierung einen zentralen Faktor für den internationalen Zusammenschluss zwischen den Regionen dar. Trotz der globalen Anpassung der Branchen, nimmt der Grad der Spezialisierung zwischen den Branchen zu. Dadurch clustern sich im nächsten Schritt die Branchen regional zusammen. Angesichts des Synergieeffekts der zusammengeschlossenen Branchen steigt bspw. das Angebot an neuen Arbeitsplätzen pro Region. Ein weiteres anschauliches Beispiel ist durch die Finanzbranche gegeben, welche sich in Deutschland größtenteils in Frankfurt gebildet hat. Die Finanzbranche hat mehrheitlich in Frankfurt ein Cluster gebildet. Gleichermaßen bauen die Regionen Branchenspezialisierungen auf und erhöhen je Bereich ihr Spezialisierungsumfeld. Beispielsweise steigt durch Branchenspezialisierung das Exportvolumen durch gemeinsame Zusammenarbeit der Branchen an. Je mehr Branchen sich zusammenschließen und je mehr Regionen sich entsprechend spezialisieren, desto effizienter können Unternehmen durch die Auswertung der gegebenen harten und weichen Standortfaktoren, die Entscheidung für einen Standortwechsel geben und Standortneusiedlung bestimmen.³⁴

Ferner steigt durch die Globalisierung auch der Austausch zwischen branchenspezifischen Unternehmen, wodurch Unternehmen nicht nur vom Wissensaustausch profitieren, sondern auch von der Arbeitsaufteilung der erworbenen Aufträge.³⁵ Außerdem verantwortet die Globalisierung durch den Anstieg vom Konsum- und Produktionsaustausch eine räumliche Distanz, wodurch schneller und effizienter Informationen untereinander ausgetauscht werden können. Auch Personen- und Güteraustausch steigt durch die Globalisierung an.³⁶

Dahingegen beschreibt die Regionalisierung eine Region, in der sich eine bestimmte Branche durch die Globalisierung und den teilweise gegebenen harten und weichen Standortfaktoren, angesiedelt hat.³⁷ Hierbei hilft das Beispiel zu der Vorstellung eines multinationalen

³⁴ Vgl. Wojtkiewicz (2012).

³⁵ Vgl. Farhauer/Kröll (2013), S. 299.

³⁶ Vgl. Krätke (1995), S. 207.

³⁷ Vgl. Kinkel/Wengel (1998), S. 2f.

Automobilkonzerns. In diesem Fall die Daimler AG. Die qualifizierten Arbeitskräfte – als harter Standortfaktor – bilden einen Großteil der Beschäftigten im Raum Stuttgart. Genauer gesagt in Möhringen, Sindelfingen und Böblingen. Die Regionalisierung spiegelt sich dementsprechend dort, wo die Mehrheit der Beschäftigten ihre Tätigkeit ausüben.

Schließlich stellt sich in der Regionalisierung die Frage, wie der Status der Entwicklungen geschützt und weiter ausgebaut werden kann, ohne von der Globalisierung blockiert zu werden. Außerdem stellen sich die Fragen, inwieweit die gegebenen Standortfaktoren zukünftig eine entscheidende Rolle für die Entwicklung spielen oder durch die Globalisierung zurücktreten müssen. Hierfür werden in den folgenden Kapiteln einige Standorttheorien und Modelle vorgestellt, an denen sich der Wettbewerber orientieren kann, um gegebenenfalls seinen Raum attraktiver zu gestalten.³⁸

2.2. Standortsuche

Die Entscheidung einer Standortsuche liegt in erster Linie in der Auswahl alternativer Standorte. Die Auswahl der jeweiligen Standorte wird nach folgenden Kriterien und Informationen ausgewertet: Nach ihrer Ordnung, Begebenheit, Begutachtung und Charakterisierung der notwendigen Standortinformationen.³⁹ Durch die Standortsuche kann eine konstitutive Entscheidung für ein Unternehmen getroffen werden, wodurch sie sich entweder für oder gegen einen Standort entscheiden kann. In der Regel betrachtet und wägt ein Unternehmen zwischen mehreren Standorten ab, um wie bereits erwähnt eine effiziente Investitionsentscheidung treffen zu können. Dabei ist die Entscheidung zwischen mehreren Alternativen frei wählbar.⁴⁰ Letztlich wird ein Unternehmen seinen Standort immer so wählen, dass die unternehmensspezifische Produktion nach dem Prinzip einer langfristigen Gewinnmaximierung konstituiert wird.⁴¹ Dies ist jedoch nicht immer ganz einfach, da die Funktionen eines Betriebes die Standortanforderungen bestimmen und nur diese

³⁸ Vgl. Seidel (2016), S. 93ff.

³⁹ Vgl. Balderjahn (2014), S. 57f.

⁴⁰ Vgl. Haas/Neumair (2015), S. 13.

⁴¹ Vgl. Klett (o. J.), S. 66.

ausschlaggebend für die Standortentscheidungen sind. Der Prozess der Standortsuche wird im Verlauf der Arbeit vorgestellt und eine Begutachtung zur Entscheidungsfindung in der Praxis ausgeführt.

Die Standortsuche wurde in der Industrialisierung durch den Ökonom und Soziologen Alfred Weber im Jahr 1909 vereinfacht. So stellte er die bekannteste Theorie als eines der ersten und ältesten Werke für den industriellen Einzelbetrieb dar, welche der neoklassischen Standorttheorie zugeordnet wird. Im folgenden Abschnitt wird somit die Standorttheorie von Alfred Weber vorgestellt, die die räumliche Verteilung der Industrien zu erklären bzw. geeignete Standorte für Betriebe zu finden versucht.⁴² Im Gegenzug werden die neusten Standorttheorien in der heutigen Zeit und Anwendung in Kapitel 2.3 anhand von Beispielen demonstriert.

Im letzten Teil der Standortsuche werden Akteure vorgestellt, welche die Entscheidung für eine Standortwahl oder einen Standortwechsel treffen. Diese werden ebenso in der empirischen Forschung durch die Experteninterview ausgewertet und repräsentiert. Außerdem wird dargelegt, ob die Informationen in der Theorie den Tätigkeiten und Entscheidungen aus der Praxis entsprechen.⁴³

2.2.1. Klassische Standorttheorie

Ein Standort ist nach Alfred Weber dann günstig, wenn ein transportgünstiger Produktionsweg gefunden wird. Weber unterscheidet zwischen drei wesentlichen Standortfaktoren: Transportkosten, Arbeitskosten und Agglomerationsvorteile.⁴⁴ Dabei ist von vornherein stets festzustellen, dass bei höherer Gewichtung der Transportkosten, der Produktionsstandort ohne Berücksichtigung der anderen Faktoren verlegt wird.⁴⁵

⁴² Vgl. Haas/Neumair (2015), S. 36f.

⁴³ Vgl. Balderjahn (2014), S. 57f.

⁴⁴ Vgl. Balderjahn (2014), S. 57f.

⁴⁵ Vgl. Knox/Marston (2008), S. 471.

Die Transportkosten sind, wie bereits erwähnt wurde, abhängig vom optimalen Produktionsstandort eines Industriebetriebes. Dort wo die niedrigsten Kosten entstehen, werden die Standorte eines Betriebes bestimmt. Des Weiteren sind die Transportkosten vom Gewicht des Ausgangsmaterials eines Rohstoffes und Fertigungsproduktes abhängig, wobei diese in der Entscheidungsfindung nicht überwiegen. Zudem spielen die räumlichen Verteilungen der Rohstoffe und seine existierenden Konsumorte einen entscheidenden Faktor in der Transportkostenberechnung.⁴⁶

Zunächst einmal werden folgende zwei Materialarten (lokalisierte Materialien und Ubiquitäten) voneinander unterschieden und anhand eines Standortdreiecks (siehe Abbildung 2.4) wird vorgestellt, wie der Transportkostenminimalpunkt berechnet werden kann. Die lokalisierten Materialien sind an ihre Fundorte gebunden und werden in Reingewichtsmaterial und Gewichtverlustmaterial unterschieden. Das Reingewichtsmaterial geht mit seinem gesamten Gewicht in die Endproduktion ein (bspw.: Gold). Dahingegen sind Gewichtverlustmaterialien nicht mit ihrem gesamten Gewicht in der Endproduktion (bspw.: Kohle, Eisenerz, Holz etc.). Dies kann bspw. auch an ihrem Verarbeitungsprozess liegen. Die Ubiquitäten sind nicht, wie die lokalisierten Materialien, an einen Ort gebunden. Dies bedeutet, dass sie überall frei wählbar und auffindbar sind (bspw.: Luft, Wasser etc.).⁴⁷

Anhand folgender Abbildung wird gezeigt wie der Transportkostenminimalpunkt berechnet werden kann. Dabei ist der Transportkostenminimalpunkt der Ort, an dem die Kosten für den Transport der benötigten Rohmaterialien (Lokalisierten Materialien) zum Produktionsort und der fertiggestellten Erzeugnisse zum Absatzmarkt minimal sind.⁴⁸ Anhand der Abbildung 2.4 müssen die einzelnen Indizien zunächst einmal für die Verständnisrechnung erläutert werden. M1 ist der Fundort des Material 1, M2 ist der Fundort des Material 2, K ist der Konsumort (Absatzmarkt), d steht für die Entfernung in km, F ist das fertige Erzeugnis und Popt der optimale Betriebsstandort (=Transportkostenminimalpunkt). Anhand von folgendem Beispiel kann veranschaulicht werden, für welchen Produktionsstandort sich ein Unternehmen entscheiden würde. Zudem ist zu erwähnen, dass beide Materialien, also

⁴⁶ Vgl. Henke (2004).

⁴⁷ Vgl. Haas/Neumair (2015), S. 37f.

⁴⁸ Vgl. Haas/Neumair (2015), S. 38.

Material M1 und Material M2, in ihrer Rohform 10 Tonnen wiegen. Wenn M1 und M2 60 Kilometer voneinander entfernt sind und M1 sowie K 80 Kilometer voneinander entfernt sind und schließlich M2 und K 100 Kilometer voneinander entfernt sind, für welchen Produktionsstandort würde sich das Unternehmen entscheiden? Die richtige Wahl wird anhand des Materialindex berechnet. Dieser lautet wie folgt: Materialindex (M)= Gewicht des lokalisierten Materials geteilt durch Gewicht des Fertigerzeugnisses. Berechnet man diese Rechnung für die einzelnen Strecken, würden folgende Ergebnisse entstehen: $P = K (10t * 100km) + (10t * 80km) = 1800t/km$; $P = M_2 (10t * 60km) + (20t * 100km) = 2600t/km$; $P = M_1 (10t * 60km) + (20t * 80km) = 2200t/km$. Wie bereits erwähnt wurde, ist der Transportkostenminimalpunkt der Ort, an dem die Kosten für den Transport am geringsten ist. Je größer der Gewichtsverlust ist, desto näher liegt der Produktionsstandort am Fundort, welches anhand der Ergebnisse der Rechnung verdeutlicht wurde.⁴⁹

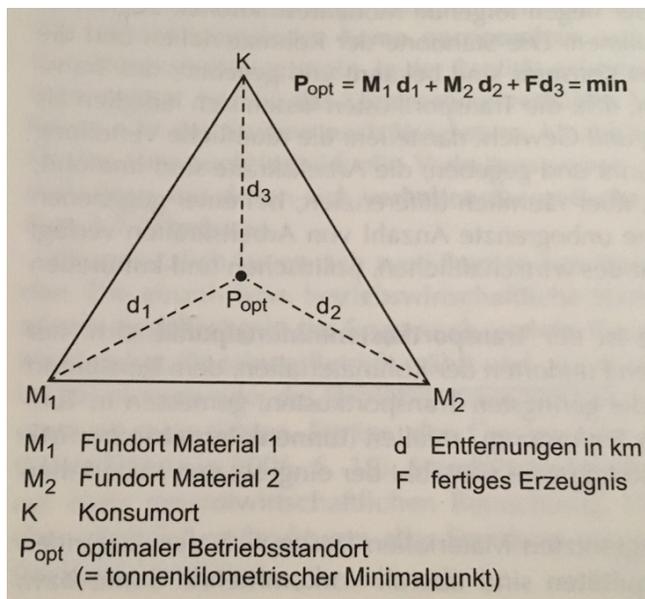


Abbildung 2.4: Transportkostenminimalpunkt und Standortdreieck (eigene Darstellung von Haas/Neumair).

Quelle: Vgl. Haas/Neumair (2015), S. 37f.

⁴⁹ Vgl. Klett (o. J.), S. 61.

Schließlich zeigt sich bei der Standortwahl, dass ein hoher Materialindex materialorientiert ist und ein niedriger Materialindex konsumorientiert ist.⁵⁰

Der zweite relevante Standortfaktor, der nach Weber untersucht wird, sind die Arbeitskosten. Sind die Ersparnisse der Arbeitskosten größer als die der Transportkosten, so kann der Standort eines Betriebes zu jeder Zeit gewechselt werden.⁵¹

Der letzte und nach Weber analysierte Standortfaktor sind die Agglomerationsvorteile. Sollten sich an einem Standort mehrere Betriebe ansiedeln, so können Agglomerationsvorteile entstehen. Zudem steigt durch eine hohe Anzahl verschiedener Branchen der Standortwechsel. Nichtsdestotrotz findet ein endgültiger Standortwechsel nur dann statt, wenn durch die Agglomerationsvorteile mehr Kosten gespart werden können als durch Transportkosten. Ein veranschaulichendes Beispiel wäre, wenn in der Nähe einer Automobilindustrie sich spezielle Einzelproduktionsunternehmen etablieren und die Branche voneinander profitiert (bspw.: Motorproduktion, Einzelteilproduktion für den Automobilssektor etc.). Ferner werden im Verlauf der Arbeit die Agglomerationsvorteile in der Standortfindung (siehe Kapitel 2.4) in detaillierter Form vorgestellt und veranschaulicht. Ebenso spielen die Agglomerationsvorteile eine wichtige Rolle in den neuesten Standorttheorien.

Schlussendlich wird die Theorie von Alfred Weber in der heutigen Zeit kritisiert. Die Argumentation der Kritik liegt darin, dass es nicht unmittelbar in der Realität und durch Untersuchung von nur drei speziellen Standortfaktoren zu vereinfacht umgesetzt wird. Außerdem behandelt Weber in seinem Zeitraum Rohgewichtsmaterialien, welches sich um keine verarbeiteten Materialien handelt. Jedoch befasst sich die Arbeit mit dem industriellen Kernraum der Automobilbranche. Dabei setzt sich das Produkt in der Automobilindustrie aus verarbeiteten Materialien zusammen. Die Kritik bei Weber liegt auch darin, dass die Theorie in der Automobilbranche nicht existiert und somit nicht angewendet werden kann, da es keine Fundorte von Materialien gibt, welche bereits zusammengesetzt sind. Letztlich siedelt die Automobilbranche nicht dahin, wo Erze gefunden werden. Andere Industrien wie die

⁵⁰ Vgl. Henke (2004).

⁵¹ Vgl. Klett (o. J.), S. 61.

Schwerindustrie im Ruhrgebiet, welche die Herstellung von Stahl verantwortet, sind da entstanden z. B. wo, die Kohle war, weil sie schwieriger und schwerer zu transportieren war als das Eisenerz. Also hat man die Stahlindustrie auch dahin gebaut, wo die Kohle war, welches jedoch in der heutigen Zeit keine Rolle mehr spielt.

Gleich wie Weber seine Theorie auf die Rohmaterialien zugeschnitten hat, ist bei modernen Produkten wie dem Auto, das aus mehreren tausend Rohmaterialien zusammengesetzt ist, kein Standort zweifelfrei zur Materialquelle wählbar. Gleichwohl müssen z. B. die Produkte transportiert werden, also im Beispiel der Arbeit das Endprodukt somit das Auto. Dies ist ein Grund dafür, weswegen die großen Automobilunternehmen ihre Standorte in Amerika und China aufbauen, damit sie die Autos nicht mehr transportieren müssen und gleich in einem Binnenmarkt drinnen sind.⁵²

Weber ist zwar die Grundlage, aber in den modernen Standorttheorien wird der Fokus auf andere Bereiche gelegt wie Innovationen und qualifizierte Arbeitskräfte, um Kosten sparen zu können. Somit dient Weber als Entscheidungsfaktor materialorientierter und kostenintensiver Industrien, z. B. im Bergbau oder die Stahlindustrie. Die Mehrzahl der Industrien muss, nicht wie bei Weber, die Transportkosten beachten, da sie den Gewinn des Unternehmens nur geringfügig belasten. Zur Gegenüberstellung werden im Verlauf der Arbeit die neusten Standorttheorien- und Modelle beispielhaft und aufbauend zur Alfred Weber Theorie vorgestellt.

2.2.2. Standortsuche und Informationsaufnahme

Im folgenden Abschnitt wird der Entscheidungsablauf nach der Suche eines Standortes vorgestellt. Dabei werden die Kriterien zur Untersuchung eines Standortes im Rahmen einer sogenannten *Longlist* und *Shortlist* abgearbeitet. An allererster Stelle müssen jedoch die Gründe für eine Standortsuche im jeweiligen Unternehmen klar abgearbeitet werden. Die Gründe nach der Suche eines Standortes sind deutlich definiert, denn die Unternehmen

⁵² Vgl. Henke (2004).

suchen zum einen nach dem Nutzen weiterer Wachstumsmöglichkeiten und zum anderen das Engagement vorhandener Fördermitteln (Subventionen), die bspw. durch den Staat zur Verfügung gestellt werden können. Ein weiterer sehr wichtiger Grund sind die Steuervorteile bestimmter Räume, welche durch die Politik eines Staates zugunsten seines eigenen Landes definiert wird. Ob die Standortsuche in dieser Form auch in der Praxis umgesetzt wird, wird im Laufe der Arbeit wiedergegeben. Ebenso wird im empirischen Teil hierzu Bezug genommen.⁵³

Wie folgt wird die Suche einer Standortwahl, welche bereits im Kapitel 2.1 kurz angeschnitten wurden, vorgestellt. Hierzu hat der vorgestellte Prozess einen nacheinander folgenden Charakter. Dabei werden bei der Standortsuche die Kriterien der *Longlist* - auch Grobbewertung genannt - abgearbeitet. Die Mikrostandorte fallen in die Grobbewertung und somit in die Analyse der Feinbewertung, die im Verlauf vorgestellt werden. Nach Abschluss der Grobbewertung und Feinbewertung steht die *Shortlist*, welche nach bestimmten Kriterien final untersucht wird. Die *Shortlist* prüft in der letzten Untersuchungsphase die Kosten- und erlösorientierten Faktoren, produktionsorientierten Faktoren und finanzierungsorientierte Faktoren. Beginnend in Grobbewertung, ist die *Makrostandortanalyse* zur Findung eines großräumlichen Gebietes verantwortlich. Dabei werden nur die Länder, Städte, Regionen und Gemeinden in Vergleich gezogen. Unternehmen können die Wahl ihres Makrostandortes mithilfe von Nutzwertanalysen bekräftigen. Die Nutzwertanalysen und ihre Nutzung werden im Verlauf der Arbeit vorgestellt.⁵⁴

Im zweiten Schritt folgt die Mesostandortanalyse, in der Vor- und Nachteile der ausgewählten Region im Einzelnen untersucht werden. Dabei liegt das Augenmerk vor allem auf der Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte, wirtschaftlichen Löhne, der Nähe zu lokalen wie überregionalen Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie regionalpolitischen Förderungsmaßnahmen.

Im letzten Schritt der Mikrostandortanalyse werden subjektive Wertschätzungen und Aspekte der Unternehmensphilosophie gegenüber der Standortwahl gewichtet. Dabei sind

⁵³ Vgl. Balderjahn (2014), S. 57f.

⁵⁴ Vgl. Klett (o. J.), S. 68.

Steuersätze, Verkehrsanbindungen und politische Maßnahmen verantwortlich für die Ansiedelung an einen bestimmten Standort.⁵⁵

Laut Balderjahn (2014) wird in der Praxis der Prozess zur Untersuchung eines Standortes in keiner Weise in so einem hohen Detaillierungsgrad ausgeführt, wie sie vorgestellt und durch die vorgegebenen Theorien verlangt.⁵⁶ Im empirischen Teil wird geprüft, ob in der Praxis am Fallbeispiel des ausgeführten Unternehmens, der Prozess der Standortuntersuchung ausgeführt wird. Andernfalls werden die genutzten Firmeninternen Prozesse vorgestellt und anschließend vergleichend analysiert.

2.2.3. Akteure der Standortsuche

Im vorliegenden Abschnitt werden die Parteien von Akteuren, welche bei der Standortsuche sich engagieren und verantwortlich in der Entscheidungsfindung sind, in Gruppen kategorisiert und repräsentiert. Im empirischen Teil wird dagegen ein Vergleich zwischen der Praxis und der Theorie gezogen und entsprechend ausgewertet. Interessant ist es herauszufinden, welche Akteure die Entscheidungen, insbesondere für die Tochterunternehmen im Ausland treffen.

In der Theorie wird in die Entscheidungsmacht der Standortsuche zwischen fünf Gruppen von Akteuren unterschieden. Darunter fallen die Vorstandsvorsitzenden als prominente Einzelpersonen; die Geschäftsführung und der Vorstand als Leiter der Geschäfts- und Regionalführung; die Geschäftsbereiche wie z. B. Strategieplanung, Recht, Marketing Vertrieb etc.; ausgewählte Teams und die Unternehmensberater.

In vielen Fällen werden aus verschiedenen Abteilungen, Geschäftsbereichen und auch Zweigstellen (z. B. Tochterunternehmen etc.) ein Team von Akteuren gegründet, welche sowohl die fachliche als auch die kulturelle Expertise mit sich bringen. In den meisten Fällen werden dabei die Akteure als Projektleiter (Expatriates) des neu aufgebauten Standortes versetzt und übernehmen die Leitung und Verantwortung des neuen Standortes. Außerdem ist zu betonen, dass bei der Suche des Standortes sowohl die Geschäftsführung als auch die

⁵⁵ Vgl. Haas/Neumair (2015), S. 16f.

⁵⁶ Vgl. Balderjahn (2014), S. 57f.

Regionalführung (z. B. Management der Tochterunternehmen) den größten Einfluss auf die Entscheidung des Standortes fällt.⁵⁷ Durch den Zusammenschluss von Entscheidungen unterschiedlicher Akteure kann es oft zu Unbestimmtheit in der Entscheidungsgrundlage kommen.

Auch die Ämter und Ministerien haben bspw. einen indirekten Einfluss auf die Entscheidung und Suche eines Standortes. Ihre Bedeutsamkeit und ihr Status bestimmt den Austausch an Informationen zur Entscheidung eines Standortes. Darum ist das Netzwerk ein wichtiges Kriterium für einen Akteur, sodass er in der Entscheidungsfindung eines Standortes mitwirken darf. Miteingeschlossen werden die Unternehmensberater. Diese sind erfahrungsgemäß und im Großen und Ganzen für die Recherche von Studien verantwortlich. Mit Hilfe ihrer Untersuchungen können effizienter und effektiver Entscheidungen für einen Standort getroffen werden.⁵⁸

Schließlich wird, wie bereits erwähnt wurde, der empirische Teil auch entsprechend den Akteuren untersucht und ein Vergleich zur Theorie aufgebaut.

2.3. Neueste Standorttheorien

In den vorliegenden Abschnitten werden Theorien vorgestellt, welche die Standortentscheidung in der neuen ökonomischen Geographie prägen und lenken. Dabei spielen Unternehmen und Konsumenten eine strenge Bedeutsamkeit in der Entscheidungsfindung eines Standortes. Es wird das *Portersche Diamanten-Modell* (siehe Kapitel 2.3.1), der *Krugman-Index* (siehe Kapitel 2.3.2) und seitens Paul Romer die *Theorie des endogenen Wachstums* (siehe Kapitel 2.3.3) vorgestellt. In der heutigen Zeit beeinflussen insbesondere und größtenteils die endogenen Faktoren, welche durch die Modelle der Ökonomen dargestellt werden, die Standortentscheidungen. Alle Modelle werden vorgestellt und anhand von Beispielen veranschaulicht. Anschließend werden diese miteinander verglichen. In der empirischen Forschung soll durch die Interviews herausgefunden werden, ob sich die Industrie mit oder

⁵⁷ Vgl. Schonert (2008), S. 237ff.

⁵⁸ Vgl. Balderjahn (2014), S. 54.

ohne der Anwendung der Modelle für die Zukunftsentscheidung eines Standortes beschäftigt.⁵⁹

2.3.1. Das Portersche Diamanten-Modell

Das Portersche Diamanten-Modell wurde zu Beginn der 90er Jahre durch das Cluster- und Netzwerkkonzept vom Ökonom US-amerikanischen Professor der Havard Business School Universität konstruiert. Porters Diamanten-Modell setzt sich mit Industriestrukturen – auch Cluster genannt – auseinander, bei denen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in direktem Bezug zum vorhandenen Raum stehen und durch den vorhandenen Wettbewerbsdruck gegenseitig fordern und fördern.⁶⁰ Das Cluster ist ein Netzwerk aus verschiedenen Unternehmen aus der jeweiligen Region und bei einer räumlichen Ansammlung von Unternehmen entsteht eine sogenannte Agglomeration, welches dem Cluster (Netzwerk von Unternehmen) zugeordnet wird. Die Begriffsdefinition der Agglomeration wird in Kapitel 2.4.3 unter der Standortfindung genauer vorgelegt. Außerdem zeichnet sich ein Cluster aus zwei wichtigen Merkmalen aus. Zu einen der Raum und seine Standortfaktoren, die für oder gegen die Entscheidung eines Unternehmens fällt und zum anderen die Ansammlung der Unternehmen aus derselben Branche. ⁶¹ Im vorliegenden Abschnitt wird zunächst einmal das Modell dargestellt und erläutert. Dabei werden die Ziele für die Zukunft und die Absichten des Modells anhand von Beispielen wiederlegt. Abschließend werden die Vorteile herausgearbeitet und final zusammengefasst.

Porter untersucht mit seinem Diamanten-Modell die unterschiedliche Entscheidungsfindung des Außenhandels, obwohl viele Länder gleiche oder ähnliche Faktorbedingungen (Standortfaktoren) mit sich bringen. Außerdem erforscht Porter die strategischen Wettbewerbsvorteile. Dabei möchte er mit seinem Modell darlegen, dass es von Vorteil ist, wenn sich Unternehmen auf die Produktion ihrer Branche spezialisieren, jedoch einen Standort wählen, an dem Branchen ähnliche vor- und nachgelagerte Unternehmen ansiedeln

⁵⁹ Vgl. Farhauer/Kröll (2013), S. 299.

⁶⁰ Vgl. Göler/Müller (2017), S. 14ff.

⁶¹ Vgl. Ellrich (2004), S. 1f.

können. Durch die Ballung dieser Unternehmen entsteht eine Wertschöpfungskette, da die Unternehmen sich unterstützen, indem sie sich fordern und fördern und dem Wettbewerbsdruck anpassen.⁶² Die Ballung der Unternehmen dient dem Vorteil der Wertschöpfungskette, welche von Porter mittels seines Diamanten-Modells beschrieben wird. In der Abbildung 2.5 wird das Portersche Diamanten-Modell und seine Erfolgsbedingungen illustriert.⁶³ Das Portersche Diamanten-Modell setzt sich aus vier Erfolgsbedingungen zusammen, die in Abhängigkeit zueinander federführend sind, da sie im Gegenzug zu anderen Regionen durch die Abhängigkeit einen Wettbewerbsvorteil erlangen. Wie folgt werden die einzelnen Erfolgsbedingungen vorgestellt: Die *Faktorbedingungen* spiegeln die bereits vorhandenen qualitativen und quantitativen Standortfaktoren wieder.⁶⁴ Hierunter fallen vakante Ausbildungen, effektive Produktionsmöglichkeiten und die gegebenen Ressourcen für weiterführende Entwicklungen im Fortschritt. Der Erfolgsfaktor *Nachfragebedingung* spricht von wertender Bedingung für jedes Unternehmen. Durch die Höhe und Gewichtigkeit der Nachfrage der Konsumenten, entwickelt sich das Unternehmen durch seine entsprechenden Investitionsentscheidungen. Dabei werden Produkte verbessert und erneuert. Sobald das Unternehmen sich den Bedürfnissen der Konsumenten anpasst, erhöht ist seine Wettbewerbsfähigkeit, da sie der Konkurrenz immer einen Schritt voraus sind. Der Erfolgsfaktor *Nachfragebedingungen* wirkt sich insbesondere positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit aus, wenn die Nachfrage und die Rückmeldung aus dem Inland kommt.⁶⁵ So kann das Unternehmen deutlich schneller und effektiver reagieren. Der dritte Erfolgsfaktor, die *Verwandte und unterstützenden Branchen*, spielen ebenso von entscheidender Rolle in der Führung des Wettbewerbs. Durch verwandte Branchen kann an Transport- und Lieferkosten gespart werden. Außerdem können branchenübergreifende Produkte gemeinsam genutzt und gelagert werden. Zum einen steigt die Existenz der Unternehmen und zum anderen können Problematiken schneller und effizienter in Form von Erneuerungs- und Verbesserungsprozessen eruiert werden. Durch die letzte Ecke im Diamanten wird der Erfolgsfaktor *Unternehmensstrategie, Struktur und Wettbewerb*

⁶² Vgl. Farhauer/Kröll (2013), S. 154ff.

⁶³ Vgl. Ellrich (2004), S. 1f.

⁶⁴ Vgl. Göler/Müller (2017), S. 14ff.

⁶⁵ Vgl. Farhauer/Kröll (2013), S. 156f.

repräsentiert. Dieser Faktor spielt von großer Bedeutung in der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Die Unternehmensstrategie kann auf zwei Wege gespalten werden. Dabei ist zu beobachten, ob die Akteure der Strategieentwicklung sich für eine neue und innovative Strategie entschieden oder an alte und routinierte Strategien festhalten. Die neue und innovative Strategie bietet zwar Risiken, jedoch sind Unternehmen zur ständigen Verbesserung und Entwicklung gezwungen. Wenn Unternehmen sich für innovative Strategie entscheiden, erreichen sie im Gegensatz zu den anderen eher einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.⁶⁶ Schließlich gibt es noch zweit weitere Faktoren, welche das System beeinflussen. Jedoch ist zu erwähnen, dass beide Faktoren nicht unter die Erfolgsfaktoren fallen und gleichgestellt werden aber als Ursprungsfaktoren ein Zeichen setzen können. Hierzu zählen die *Rolle des Staates* und der *Zufall*. Die *Rolle des Staates* spiegelt ihr vorhandenes Angebot in Form von Subventionen, Bildungs- und Forschungseinrichtungen und die durch die Politik gegebenen Ressourcen dar. Dieser Faktor kann dem Porterschen Diamanten-Modell mit seinen vier Erfolgsfaktoren positive als auch negative Wirkung ausüben. Der Faktor *Zufall* ist stärker positiv wie auch negativ zu lenken. Hierunter fallen politische als auch historische Vorgänge, Kriege und regionalpolitische Einzelentscheidungen. Auch spezifisch regionale Persönlichkeiten beeinflussen die Region mithilfe ihrer Innovationen und Stärke ihrer Ideen.⁶⁷

⁶⁶ Vgl. Ellrich (2004), S. 1f.

⁶⁷ Vgl. Farhauer/Kröll (2013), S. 158f.

Der Portersche Diamant (Porter 1991, 151)

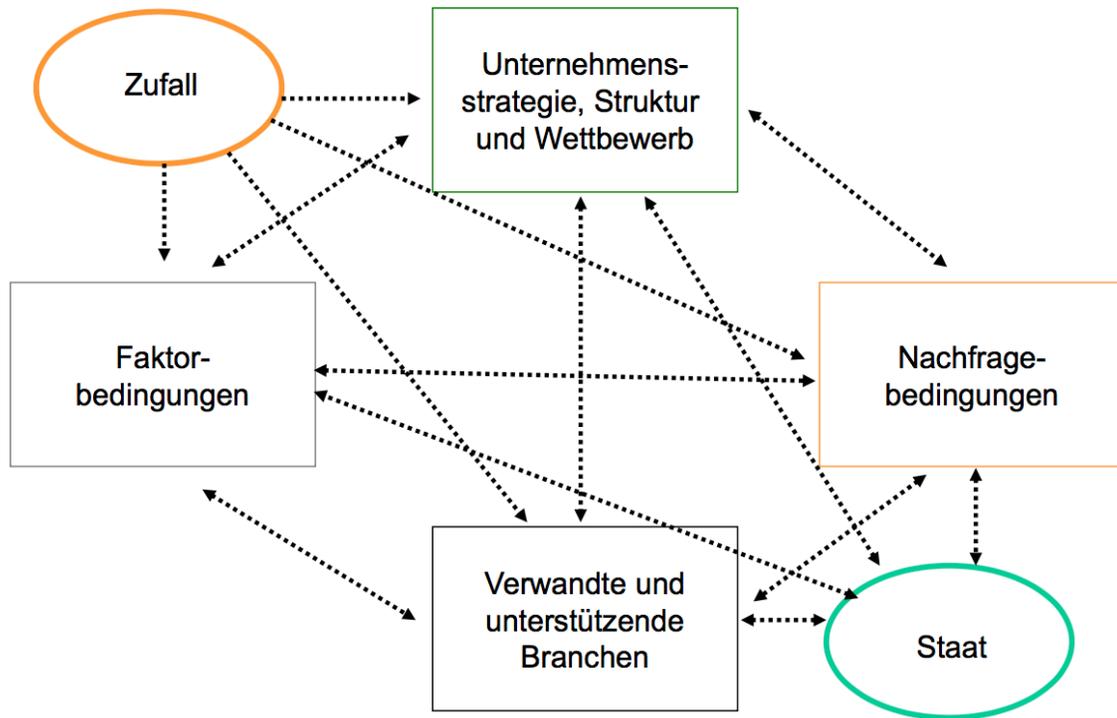


Abbildung 2.5: Das Portersche Diamanten-Modell (eigene Darstellung nach Porter 1991, 151).

Quelle: Vgl. Göler/Müller (2017), S. 15.

Alles in allem ist zu sagen, dass sich das Ziel im Porterschen Diamanten-Modell in der Zusammenarbeit der Branchen widerspiegelt und an gemeinsamen Entwicklungen für die Wettbewerbsfähigkeit gearbeitet werden muss. Die Aussage wird durch verschiedene Beispiele von Porter bekräftigt. Ein veranschaulichtes Beispiel ist die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen an mehreren Standorten. Durch die unterschiedlichen Kulturen sind die Führungskräfte in der Struktur darauf angewiesen, die Arbeitskräfte (intern und extern) auf die lokalen Situation anzupassen und vorzubereiten. Des Weiteren wird durch den interkulturellen Austausch, der Wissenstransfer ausgebaut und dadurch steigt wieder die Wettbewerbsfähigkeit.⁶⁸ Dahingegen hat an einem Fallbeispiel die Stadt Dortmund den Mittelpunkt Erfolgsfaktoren auf andere Bereiche priorisiert. Dabei stehen die Branchen,

⁶⁸ Vgl. Farhauer/Kröll (2013), S. 158f.

Technologien, der Mensch und vorhandene Qualifikationen sowie die besonderen Kriterien des Standortes Dortmund im Vordergrund. Final ist festzustellen, dass die Akteure, welche die Entscheidungen treffen auch im Umkehrschluss für die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit verantwortlich sind.⁶⁹

Schließlich können zusammenfassend die Vorteile durch das Diamanten-Modell von Porter vorgestellt werden: durch den Zusammenschluss der Branchen und vor- und nachgelagerter Unternehmen (Ballung) können sie entlang einer Wertschöpfungskette voneinander profitieren. Beispielsweise können sie sich in der Produktion austauschen, Transport einsparen, Lagerkosten sparen und miteinander in verschiedenen Bereichen kooperieren. Dabei möchte er mit seinem Modell darlegen, dass es von Vorteil ist, wenn sich Unternehmen auf die Produktion ihrer Branche spezialisieren, sich jedoch für einen Standort entscheiden, an dem Branchen ähnliche vor- und nachgelagerte Unternehmen angesiedelt sind. Durch die Ballung jener Unternehmen entsteht eine Wertschöpfungskette, da die Unternehmen sich unterstützen, indem sie sich fordern und fördern und durch den Wettbewerbsdruck sich in verschiedenen Bereichen (Innovation, Technik, Management Strategien, etc.) weiterentwickeln, um beständig am Markt bleiben zu können. Auch die verbundene Nutzung der gegebenen Infrastruktur wirkt sich positiv aus und kommt durch die Ballung zustande.⁷⁰

2.3.2. Das Kern-Peripherie-Modell – Krugman

Im vorliegenden Abschnitt wird das Kern-Peripherie-Modell von Paul Krugman vorgestellt und anhand von Schaubildern sowie Beispielen veranschaulicht. Außerdem wird ein starker Bezug bzw. eine starke Abhängigkeit zur Theorie des endogenen Wachstums von Paul Romer wiedergegeben.

Krugman zeigt in seinem Modell, dass je größer der ökonomische Markt ist, desto ausgeprägter ist die Nachfrage der Konsumenten, wodurch sich im Umkehrschluss mehr Arbeitskräfte in die Region bewegen. Durch den Anstieg der Arbeitskräfte steigt auch die

⁶⁹ Vgl. Ellrich (2004), S. 2f.

⁷⁰ Vgl. Göler/Müller (2017), S. 17.

Produktion der jeweiligen Industrien. Dabei kann wie im Modell von Romer angenommen werden, dass wenn ein Monopol immer wieder Innovationen auf den Markt bringt, sich branchenähnliche Industrien zusammensiedeln und ihre Produktion steigern. In einem großen Markt kann durchaus die doppelte Anzahl von Produkten durch Marktnachfragen hergestellt werden. Durch die Vielzahl an Produkten steigt auch die soziale Wohlfahrt, welche durch die Befriedigung der Abnehmer gekennzeichnet ist.⁷¹ Die soziale Wohlfahrt zeichnet sich wie auch bei Romer durch die Senkung der Transportkosten aus. Hier sieht man, dass Krugman seine Theorie aus der Vergangenheit mit den neuen Theorien der neuen ökonomischen Geographie erweitert hat. Dies widerlegt Krugman wiederum durch sein Kern-Peripherie-Modell, woran er mehrere Jahre gearbeitet hat und erst nach ca. zehn Jahren publizierte. Das Modell von Krugman ist von der Theorie ähnlich, wie bereits vorgestellt und erläutert wurde, dem Romer Modell, da beide den endogenen Wachstum von räumlich geballten Industrien (auch Agglomeration genannt) darstellen. Romer legt im Gegensatz zu Krugman jedoch den endogenen Fokus auf den technischen Fortschritt und Krugman auf den Wandel von qualifizierten Arbeitskräften in große und effiziente Märkte.⁷²

Letztlich ist zu erwähnen, dass je größer der Markt ist, desto effektiver ist die Wohlfahrt im Gegensatz zu einem kleinen Markt, da durch die Ansiedlung neuer Abnehmer mehr Produkte produziert werden können. Außerdem sind die Transportkosten geringer, da kein Produktionsaustausch innerhalb mehrerer Regionen stattfindet, sondern nur in einer Region. Zudem weist ein großer Markt niedrigere Produktionskosten auf als ein kleiner Markt. Der Marktgrößeneffekt wird somit auch als *pekuniäre Externalität* und mikroökonomisch dargelegt.⁷³ Falls der Konsument durch die Marktgröße beeinflusst wird, liegt es in seiner individuellen Präferenz und in seinem Recht den Markt zu wechseln. Somit gewährt das Modell von Krugman die Aus- bzw. Einwanderung in eine Region, worin die Preise niedriger und Transportkosten geringer gehalten werden und durch die Marktgröße allgemein gehalten weitaus mehr Vergünstigungen gewährleistet werden. Der Effekt der Zunahme von Aus-

⁷¹ Vgl. Ross (2008), S. 757ff.

⁷² Vgl. Lippert (o. J.), S. 5ff.

⁷³ Vgl. Pflüger (2007), S. 1f.

bzw. Einwanderungen in vergünstigte Regionen löst durch die Erhöhung der Wohlfahrt einen sogenannten *zirkulären Impuls* aus.⁷⁴

Durch die positiven Effekte eines großen Marktes und durch gegebene Standortfaktoren wie ausgewogenes Klima, sauber und strukturierte Infrastruktur und Verkehrslage entsteht ein sogenannter *Home-Market-Effect*. Dieser Effekt kommt ebenso durch die Wanderung von Abnehmern und vergünstigter Transportkosten zustande. Anhand der Abbildung 2.6 wird der Effekt in einem stark vereinfachten Schaubild thematisiert. Wenn die Transportkosten sinken, beginnt der Produktionsaustausch und damit der Handel zwischen den Regionen. Falls sich durch den Produktionsanstieg mehrere Industrien ansiedeln, steigen damit auch automatisch die Transportkosten jedoch nur geringfügig, was wiederum keinen negativen Effekt auslöst, da sich eine Ballung von Industrien zusammenschließt. Durch die Vorteile sammeln sich stetig weitere Industrien in derselben Region an, wodurch sich die sogenannte Kern-Peripherie einer bestimmten Branche bildet.⁷⁵

⁷⁴ Vgl. Pflüger (2007), S. 1f.

⁷⁵ Vgl. Pflüger (2007), S. 3f.

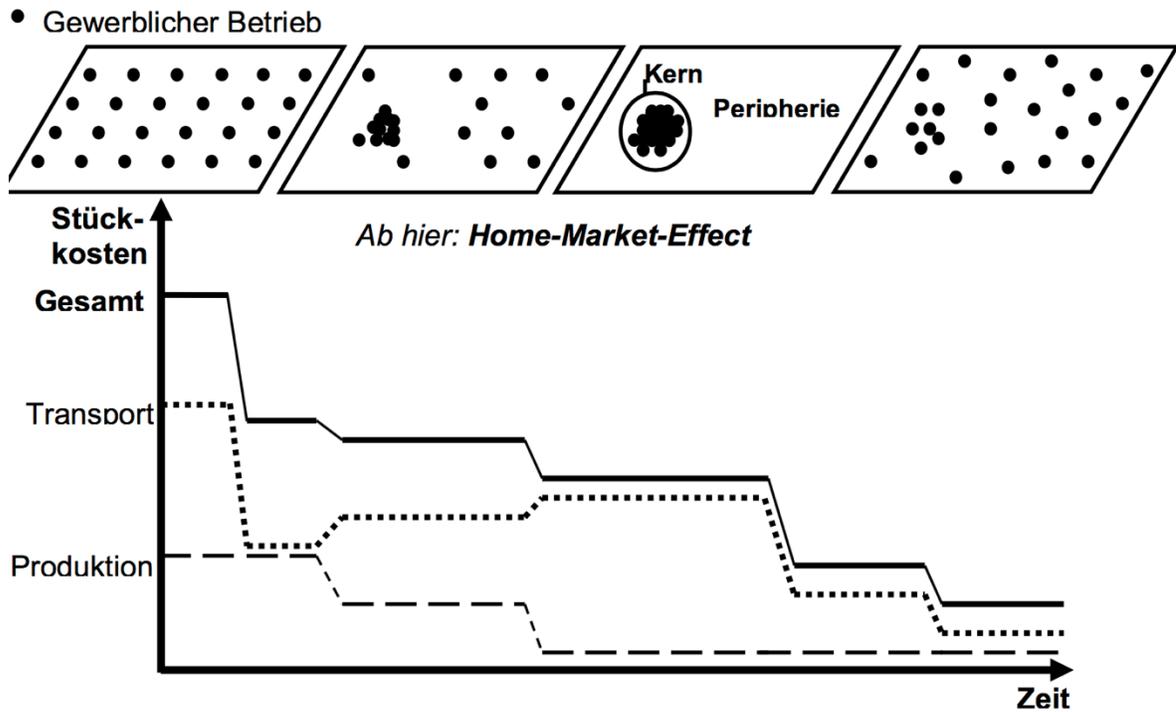


Abbildung 2.6: Das Kern-Peripherie-Modell (eigene Darstellung nach Lippert).

Quelle: Vgl. Lippert (o. J.), S. 5.

Schließlich ist zu sagen, dass an dem Modell von Krugman auch viel Kritik ausgeübt wird, da die Umsetzung in der Realität nicht erreicht, jedoch der Anreiz einer räumlichen Gestaltung hinterfragt wird.

2.3.3. Theorie des endogenen Wachstums – Paul Romer

Der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Paul Romer belegt durch das Modell und die Theorie des endogenen Wachstums, dass wenn Unternehmen in Forschung und Entwicklung investieren und ihre Fixkosten durch Schutz von Patenten begleichen, ihr Wirtschaftswachstum steigt. Im Umkehrschluss steigt der Reiz anderer Unternehmen sich ebenso in der Forschung und Entwicklung zu erweitern, neue Produkte auf den Markt zu bringen und im Sinne von Kostenersparnissen zu kooperieren (insbesondere

branchenähnlichen Firmen; siehe den Vergleich zum Porterschen Diamanten-Modell).⁷⁶ Somit handelt es sich bei Paul Romer um ein endogenes Wachstum und nicht wie im Solow-Modell um ein exogenes Wachstum. Zwar wird das Solow-Modell in der vorliegenden Arbeit nicht vorgestellt, jedoch sollte eine kurze Einführung zur Veranschaulichung bezüglich dem Unterschied beider Modelle gegeben werden: Im Gegensatz zu Paul Romer passt sich das Solow-Modell den wirtschaftlichen Gegebenheiten an, um an einem langfristigen Wachstum teilnehmen zu können. Auch im Solow-Modell wird das Wachstum – exogen – durch die Forschung und Entwicklung positiv geprägt, jedoch wird nicht erklärt, in welcher Form und wie die Forschung und Entwicklung den Wachstum steigern. Hingegen wird im Verlauf des folgenden Abschnittes wiedergegeben, in welcher Form das Modell von Romer den wirtschaftlichen Wachstum fördert und anhand von Beispielen expliziert.⁷⁷

Um hier den Vergleich weiter zu führen, ist festzustellen, dass im Solow-Modell die Steigerung des Wirtschaftswachstums in keiner Weise beschrieben oder erläutert wird. Dahingegen führt Romer in seinem Modell den Faktor λ ein, um die Veränderung des Wachstums darstellen zu können. Der Faktor λ spiegelt die herrschende Entwicklung des Unternehmens wieder und stellt eine Verbesserungen durch die Einführung von Erneuerungen vor.⁷⁸ Je mehr Fortschritt durch Forschung und Entwicklung erreicht wird, (durch λ) desto größer fällt die Wachstumsrate aus der Produktion aus. Darum bezeichnet man bei Romer das Modell als endogenes Wachstum, welches sich aus diesem Grundmanifest von Solow abgrenzt.

Wie bereits vorgestellt wurde, befasst sich Romer mit der Forschung und Entwicklung. Wenn sich Unternehmen in diesem Bereich weiter etablieren, um Gewinne zu erwirtschaften, handelt es sich um Monopolgewinne. Diese sollen durch Patente geschützt werden, damit die entstandenen Fixkosten der neuentwickelten Produkte wieder ausgeglichen werden können. Zwar sind gewisse Patente nicht auf eine langfristige Lebensdauer gesetzt, können aber für einen gewissen Zeitraum effizient und gewinnsparend genutzt werden. Außerdem ist festzustellen, dass durch die Einsetzung neu entwickelter Produkte die Größe des Marktes

⁷⁶ Vgl. Farhauer (o. J.), S. 1.

⁷⁷ Vgl. Gundlach (o. J.), S. 2f.

⁷⁸ Vgl. Farhauer/Kröll (2013), S. 276f.

eine entscheidende Rolle spielt. Je größer der Markt ist, desto geringer sind die entstandenen Kosten und durch die Größe des Marktes und die Höhe der Nachfrage ist auch der erworbene Gewinn höher und effektiver. Des Weiteren steigt der Wettbewerbsdruck für andere Unternehmen, wodurch andererseits ein Wissensaustausch zwischen den Unternehmen im Bereich Forschung und Entwicklung stattfindet. Letzten Endes sinken durch den effizienten Austausch auch die Kosten in der Forschung und Entwicklung.⁷⁹ Somit können Unternehmen durch neue Produktionsentwicklungen ihren eigenen Preis setzen und Gewinn führend profitieren. Jedoch nur, wenn die Aspekte wie Marktgröße und Nachfrage beachtet werden. Denn nur so können die neu entwickelten Produkte durch den Kauf der Konsumenten genutzt werden. Schließlich existiert durch die Nutzung der Forschung und Entwicklung ein endogenes Wachstum im Modell von Romer, welches das gesamtwirtschaftliche Wachstum prägen und lenken kann.

Durch folgende Beispiele soll das Modell des endogenen Wachstums veranschaulicht werden: Hierzu wurde bereits das Beispiel des Patentschutzes kurz angeschnitten. Durch einen Patentschutz kann die Erneuerung eines Produktes zwar nicht ganz aber für einen bestimmten Zeitraum geschützt werden. Dadurch entsteht kein negatives Wachstum. Ganz im Gegenteil steigt der Wettbewerb zwischen den Unternehmen und somit auch der Wissensaustausch. Im Anschluss dazu steigt ebenso, wie bereits vorgestellt wurde, die Kooperationsbereitschaft, wodurch Kosten durch den Austausch eingespart werden können (bspw. Transportkosten, Forschung und Entwicklungskosten, Arbeitskosten etc.).⁸⁰ In der Abbildung 2.7. wird ein Schaubild vorgestellt, welches den optimalen Zeitraum für einen Patenten einräumt. Die Sichtweise wird marginal veranschaulicht. Die marginalen Erträge sinken im Verlauf der Zeit, da der Stand der Erneuerungen (Innovationen) ebenso sinkt und an neuen Innovationen gearbeitet wird, um wieder erhöhte Erträge zu erlangen. Durch die Senkung des Ertrages steigen die sozialen Kosten der Monopolstellung. Der optimalste Zeitraum für ein Patent hängt von der Entwicklung einer Innovation ab. In der Zwischenzeit können die Wettbewerber ihre Forschung und Entwicklung ebenso ausbauen und sich nur

⁷⁹ Vgl. Farhauer/Kröll (2013), S. 265ff.

⁸⁰Vgl. Ellrich (2004), S. 2.

auf das bestimmte Produkt einer Innovation fokussieren, während das Monopol in der Planung einer weiteren Erneuerung arbeitet. In der Literatur wird der Zusammenhang jedoch kritisch betrachtet, da nicht ausreichend auf diesem Feld geforscht worden ist. Zudem sind die marginalen Kosten als auch Erträge unbekannt.

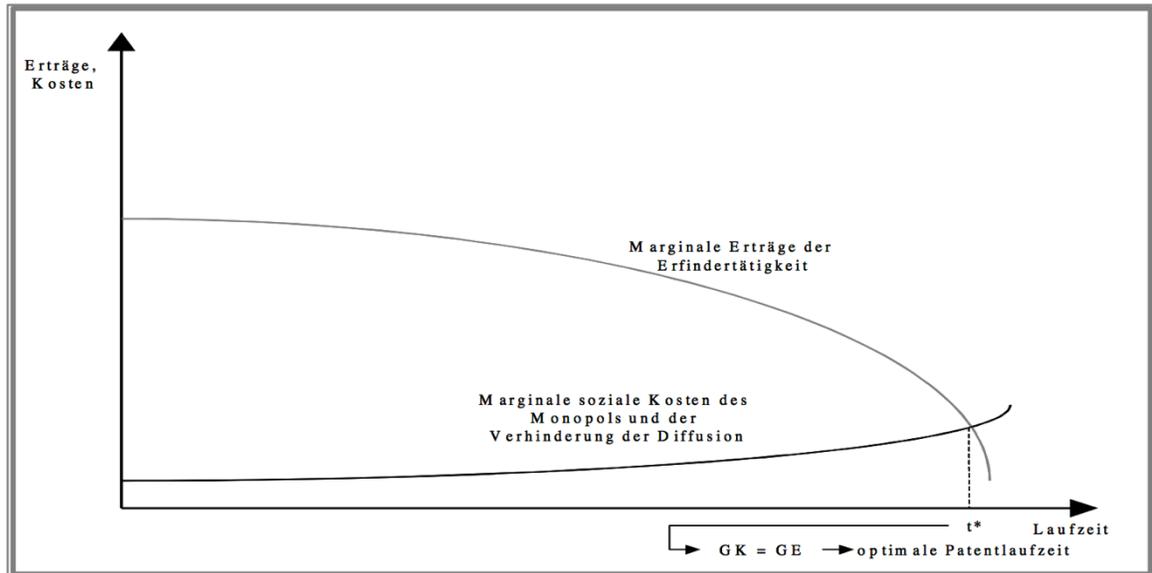


Abbildung 2.7: Die optimale Patentlaufzeit (eigene Darstellung nach Farhauer).

Quelle: Vgl. Farhauer (o. J.), S. 17.

Schließlich ist zu sagen, dass das Modell von Romer die Abhängigkeit der Höhe und der Ausweitung des Wachstums widerspiegelt, welche wiederum auf die Erstellung neuer Forschungs- und Entwicklungsprodukte angewiesen ist.⁸¹

2.4. Standortfindung

Im Folgenden Abschnitt werden in Form von Bewertungen weitere Modelle und Verfahren zur Standortfindung vorgestellt. Bereits zu Beginn der Arbeit wurde der Standort anhand qualitativer und quantitativer sowie harten und weichen Standortfaktoren bewertet.

⁸¹ Vgl. Farhauer/Kröll (2013), S. 266f.

Es liegen jedoch eine Reihe von Modellen und Verfahren vor, die ebenso bei der Standortfindung als unterstützender Prozess genutzt werden können. So können wiederum Kostenersparnisse durch verschiedene Verfahren ermittelt und miteinander verglichen werden. Im Verlauf der Arbeit werden sowohl die Checklisten als auch das Punktbewertungs-Verfahren als moderne und gängige Verfahren vorgestellt. Ferner wird der Nutzen und die Auswirkungen von Agglomerationseffekten veranschaulicht.

2.4.1. Checklisten

Im Verfahren der Checklisten werden branchenspezifische Kriterien in Form eines Katalogs zusammengefasst. Der Katalog dient als Soll-Anforderungen, so dass die Branche weiß, welche Kriterien sie für die Ansiedelung an den jeweiligen Standort erfüllen muss. Somit kann bspw. die Checkliste auf das Kriterium *Länderrisiko* hinweisen. Das *Länderrisiko* wird in Form eines Konzeptes der sogenannte BERI festgehalten.⁸² BERI bedeutet Business Environment Risk Intelligence und wird dreimal im Jahr aktualisiert. In 50 Ländern wird BERI in den Bereichen *Political Risk Index*, *Operations Risk Index* und *Remittance Transfer Repatriation* analysiert und in Form eines Katalogs gesammelt. Dabei verantworten rund 100 Experten mit ihrer Länderexpertise und ihrem breitem Spektrum an Netzwerk, die Zusammenfassung politischer und wirtschaftlicher Risiken. Anhand von Beurteilungskriterien kann die Branche jeweils abwägen. Folglich sind die gesammelten Ergebnisse der Checklisten effizient und zeitsparend zur Findung eines Standortes.⁸³

2.4.2. Punktbewertungsverfahren

Im folgenden Abschnitt wird das Punktwertverfahren (auch *Nutzwertanalyse* oder *Scoring-Modell* bezeichnet) vorgestellt und anhand eines Beispiels veranschaulicht. Durch den Gebrauch von Punktbewertungsverfahren kann eine effektive und klare Entscheidung

⁸² Vgl. Balderjahn (2014), S. 69f.

⁸³ Vgl. Wübbenhorst/Altmann (o. J.).

gegenüber der Standortwahl getroffen werden. Das Punktbewertungsverfahren ist ein Bewertungsverfahren zur Findung eines geeigneten Standortes.⁸⁴ Diese Bewertungsverfahren können für eine strategische Analyse verschiedener Aspekte recherchiert werden. Somit kann bspw. eine Abwägung zwischen den bereits erläuterten, harten und weichen Standortfaktoren durchgeführt werden. Punktbewertungsverfahren können durch Untersuchungen vielfältiger Aspekte in Erwägung gezogen werden.⁸⁵ Im Grunde stellt das Punktbewertungsverfahren auch eine erweiterte und ausgebauten Theorie der Alfred Weber Theorie dar. Denn durch die Untersuchung vielfältiger Aspekte können mehr als drei wesentliche Standortfaktoren, der jeweiligen Branche entsprechend, erforscht werden.

Zur Veranschaulichung wird wie folgt eine Standortwahl für eine Papierfabrik nach dem Punktwertverfahren durchgeführt, siehe Tabelle 2.1. Dabei wird drei verschiedenen Standorten (A, B und C) eine Benotung für die Attraktivität und Effizienz durch die Analyse der vorgeschlagenen Faktoren gegeben. Bei den Faktoren handelt es sich um Faktoren, welche sich auf die Branche, in diesem Fall die Papierfabrik, spezialisiert haben. Somit wird die Wasserversorgung, Abwasserklärung, Transportlage, Arbeitskräfte, Energie, Rohmaterial, Lebensverhältnisse in der Gemeinde, Grundstück und Steuern bewertet. Die Bewertung eines Faktors für einen Standort wird in Vergleich gezogen mit einer Idealbewertungskennzahl. Diese Idealbewertungskennzahlen sind für jeden Faktor gegeben, damit alle Faktoren kritisch miteinander in Vergleich gezogen werden können. Die Bewertungen der einzelnen Faktoren werden zu einer Gesamtzahl zusammengezählt, um einen endgültigen Vergleich zwischen den Standorten herziehen zu können. Im Beispielfall liegt der Standort A mit seinen 400 Punkten weit über seinen Standortkonkurrenten B und C. Zwar erreicht der Standort A nicht die Idealkennzahl 510, ist jedoch mit seinen 400 Punkten am nächsten. Aufgrund des sogenannten Punktwertverfahrens wird sich die Papierfabrik für den Standort A entscheiden.

⁸⁴ Vgl. Bauer et al. (2015), S. 110f.

⁸⁵ Vgl. Klett (o. J.), S. 66f.

2.4 Standortfindung

Tabelle 2.1: Standortwahl für eine Papierfabrik nach dem Punktwertverfahren.

Quelle: Vgl. Klett (o. J.), S. 66f.

| | Ideal | A | B | C |
|---------------------------------------|-------|-----|-----|-----|
| Wasserversorgung | 120 | 100 | 90 | 60 |
| Abwasserklärung | 80 | 70 | 40 | 80 |
| Transportlage | 50 | 40 | 40 | 35 |
| Arbeitskräfte | 40 | 25 | 30 | 35 |
| Energie | 40 | 35 | 30 | 35 |
| Rohmaterial | 100 | 70 | 80 | 90 |
| Lebensverhältnisse in der Gemeinde | 35 | 30 | 25 | 10 |
| Grundstück | 25 | 20 | 20 | 25 |
| Steuern | 20 | 10 | 15 | 15 |
| Gesamt | 510 | 400 | 370 | 385 |

Ein weiteres Beispiel des Punktbewertungsverfahrens, welches im Folgenden vorgestellt wird, ist ein Nutzwertdiagramm, siehe Abbildung 2.8. Das Nutzwertdiagramm stellt die wichtigsten Standortfaktoren aus Investorensicht dar. Zum Einen wurde diese Untersuchung durch eine der führenden Unternehmensberatenden Gesellschaften *Ernst & Young* aufgestellt und zum Anderen spiegeln die Faktoren mit den höchsten Bewertungen das Image und die Attraktivität eines Standortes wieder. Für die Investoren spielt somit die Attraktivität eines Binnenmarktes, die Transparenz des politischen, rechtlichen und ordnungspolitischen Umfelds sowie Personal-/Arbeitskosten eine der entscheidenden Gründe für die Standortwahl ihres Betriebes. Insbesondere die Politik bestimmt den Standort einer Region bzw. eines Landes. Der politische Aspekt wird anhand der Fallbeispiele genauer erläutert.⁸⁶

Mithilfe des Nutzwertdiagramms kann eine Analyse der bereits vorgestellten weichen und harten Standortfaktoren auf die jeweilige Branche durchgeführt werden. Hierzu wird im empirischen Teil ein Bezug zu den ausgewerteten Interviews genommen. Folglich kann durch die Nutzung der Punktbewertungsmodelle eine effiziente und effektive Auswertung in der Abfragung der harten und insbesondere der weichen Standortfaktoren aufgestellt werden.

⁸⁶ Vgl. Ernst & Young (2012).

2.4 Standortfindung

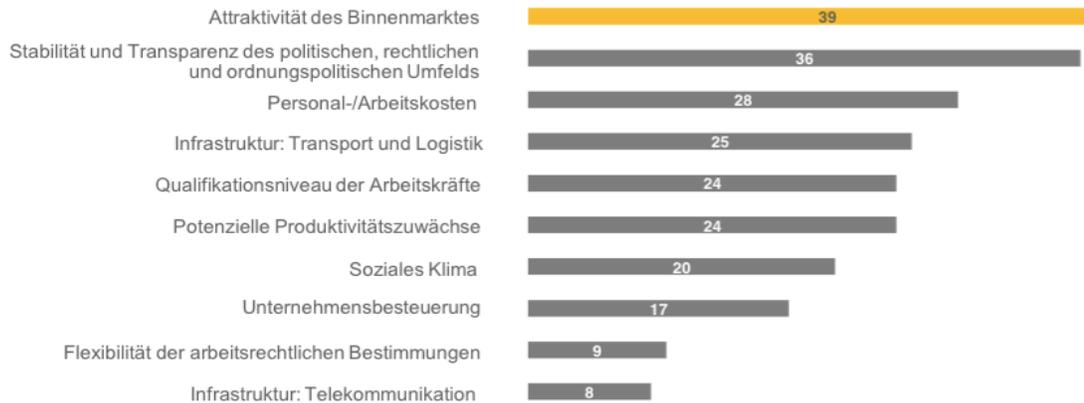


Abbildung 2.8: Die wichtigsten Standortfaktoren aus Investorensicht.

Quelle: Vgl. Ernst & Young (2012).

2.4.3. Agglomerationseffekte

Auf die Agglomerationseffekte bzw. die Agglomerationsvorteile wurde bereits in der Standorttheorie von Alfred Weber kurz angeschnitten. Im Folgenden werden die Agglomerationseffekte prägnant definiert.

Agglomerationseffekte resultieren aus verschiedenen wirtschaftlichen Verflechtungen und Interdependenzen. Schließlich handelt es sich um Kostenvorteile, wodurch Firmen und Unternehmen aufgrund ihres Standortes in verschiedenen Bereichen voneinander profitieren und auch funktional miteinander verknüpft werden können.⁸⁷ Jedoch ist die ökonomische Aktivität nicht in allen Räumen gleich verteilt. Der Grund hierfür liegt an dem Wissensaustausch, den die Unternehmen in der heutigen Zeit wünschen, damit diese aus verschiedenen Bereichen (branchenabhängig) voneinander profitieren können. Dies wurde insbesondere in den neuen ökonomischen Theorien und aus vorherigen Kapiteln veranschaulicht und wiederlegt. Auch Konsumenten profitieren durch den Ballungsraum, da in der Nähe der Unternehmen Schulen, Kindergärten und Freizeitangebote aufgebaut werden. Folglich steigt somit der Ausbau einer effizienten Infrastruktur angepasst an den Ballungsraum und die Varietät an Gütern- und Dienstleistungsangeboten. Ein Ballungsraum

⁸⁷ Vgl. Knox/Marston (2008), S. 477.

hat neben der Vielzahl an positiven Effekten auch Auswirkungen wie der Kostenanstieg, der den Ballungsraum belastet. Durch den Kostenanstieg entstehen:

- Hohe Mietkosten,
- Anstiege der Umweltverschmutzungsindizes
- Verringerungen der Versorgung sowie der möglichen Infrastrukturnutzung eines bestimmten Raumes.

Folglich verhindern die Kosten die Ballung an einem einzigen Raum und geben die Möglichkeit, dass eine Vielzahl von Agglomerationsräumen in verschiedenen Gebieten entstehen.⁸⁸

Ein veranschaulichtes Beispiel für die Entstehung einer Agglomerationsentwicklung ist der Bau des Smart-Werkes in Hambach. An dem Werk kann man sehr gut sehen, dass Webers Theorie optimiert wurde. Zudem wurde das Werk auf einer sehr großen und freien Fläche gebaut.⁸⁹ Das Werk ist in einer Kreuz-Form konzipiert („Montage-Plus-Konzept“) und jeder der vier Äste übernimmt unterschiedliche Aufgaben im Bereich Logistik- und Montageanforderungen. Um das Werk herum haben sich verschiedene Lieferanten angesiedelt, wodurch das erstellte Auto angefertigt werden kann. Die Ansiedlung weiterer Lieferanten ist ein Vorteil für das Smart-Werk, denn dadurch entfallen Transportkosten und die Zeitersparnisse steigen. Zudem ist anzumerken, dass in der heutigen Zeit ein Auto auch Just-in-time produziert werden kann. Somit wird ein Auto nur dann in Produktion gestellt, wenn eine Bestellung herausgegeben wird. Da die Lieferanten sich um das Werk herum gebildet haben, können vereinzelte Teile, wie z. B. eine Lampe, Motorräder etc., zeitnah besorgt und an das Auto montiert werden. Zudem entfallen durch die Just-in-time-Produktion Lagerhaltungskosten.

Schließlich ist zu sagen, dass die Ansiedlung der Lieferanten der ausschlaggebende Grund für eine Agglomeration ist, wodurch ebenso Kosten- und Zeitersparnisse ausgelöst werden.⁹⁰

⁸⁸ Vgl. Balderjahn (2014), S. 55f.

⁸⁹ Vgl. Werner (2013), S. 114.

⁹⁰ Vgl. Werner (2013), S. 119.

HAUPTTEIL 3. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

3.1. Aktuelle Standorte der Daimler AG

Im vorliegenden Abschnitt werden die beiden Standorte Bangalore und Stuttgart in Bezug auf ihren geschichtlichen Hintergrund, ihrer geographischen Lage und ihrer Standort- und Produktionsverlagerungen vorgestellt und miteinander verglichen. Zudem werden Beispiele zur Veranschaulichung vorgestellt. Da nicht alle Informationen aus Forschungsarbeiten und Internetrecherchen zu finden waren, wurden durch die Interviews mit Mitarbeitern des Daimler-Konzerns, sowohl aus Bangalore als auch Stuttgart, in Stuttgart oder per Skype-Interview durchgeführt.

3.1.1. Geschichtlicher Hintergrund

Stuttgart

Am folgenden Fallbeispiel soll gezeigt werden, weswegen sich der Daimler-Konzern für den Standort in Stuttgart entschieden hat und durch welche Einflüsse der Standort aus der Vergangenheit beeinflusst wurde.

Die Geschichte der Daimler AG in Stuttgart beginnt bereits ab 1886. Ihre Erfindung durch die beiden Pioniere Gottlieb Daimler (1834 – 1900) und Carl Benz hat die Entwicklung der Welt nachhaltig und maßgeblich geprägt. Unabhängig voneinander bauten beide das Automobil. Dabei baute Carl Benz den Patent-Motorwagen und Gottlieb Daimler die Motorkutsche. Woraufhin beide gemeinsam das Unternehmen Benz & Cie gründeten und bis heute den führenden Baustein in der Automobilbranche gelegt haben.⁹¹ So wurde auch 1904 die Werksgründung in Untertürkheim (Stuttgart) verlegt, welche heute rund 19.000 Mitarbeiter eingestellt hat. Ein näherer Bezug hierzu wird in Kapitel 3.1.3 genommen.⁹²

⁹¹ Vgl. Pillkahn (2011), S. 1f.

⁹² Vgl. Graf (2018).

Insbesondere im zweiten Weltkrieg produzierte die Daimler-Benz AG im Jahr 1937 Fahrzeuge, welche für das Militär genutzt wurden. Zudem wurden durch den Druck der NS-Machthaber auch Flug- und Großmotoren gebaut und dem Militär zur Verfügung gestellt. Daimler-Benz war durch den zweiten Weltkrieg praktisch für die Wirtschaft nicht verfügbar, sondern diente eher den militärischen Zwecken. Doch nach dem Krieg konnte am 20. Mai 1945 das Werk in Untertürkheim geöffnet und genutzt werden. Eine weitere Produktion fand 1947 im Werk Sindelfingen statt. Für den Wiederaufbau Deutschlands wurden besonders Nutzfahrzeuge hergestellt, da sie für den Gebrauch zwingend notwendig waren.⁹³

Bangalore

Am folgenden Fallbeispiel soll gezeigt werden, weswegen sich der Daimler-Konzern für den Standort in Bangalore entschieden hat und durch welche Einflüsse der Standort aus geschichtlichen Ereignissen beeinflusst und gelenkt wurde.

Aus der Geschichte ist Indien durch seine Ereignisse ein sehr stark geprägtes Land. Im Jahre 1947 erlangte das Land Indien nach seinem jahrelangen Freiheitskampf (1858 – 1947) gegen die britische Fremdherrschaft, die Freiheit für einen eigenen Staat. Durch das schwierige Zusammenleben mit Muslimen wiederum wurde das Land 1947 in Indien, Bangladesch und Pakistan aufgeteilt. Die Spaltung führte erneut zu gewaltigen Auseinandersetzungen, wodurch eine Vielzahl von Muslimen und Hindus getötet wurden.⁹⁴ Anhand der Abbildung 3.1 wird die Spaltung Indiens nochmals verdeutlicht.

⁹³ Vgl. Daimler AG Homepage (o. J.).

⁹⁴ Vgl. Klett (o. J.), S. 6.

3.1 Aktuelle Standorte der Daimler AG

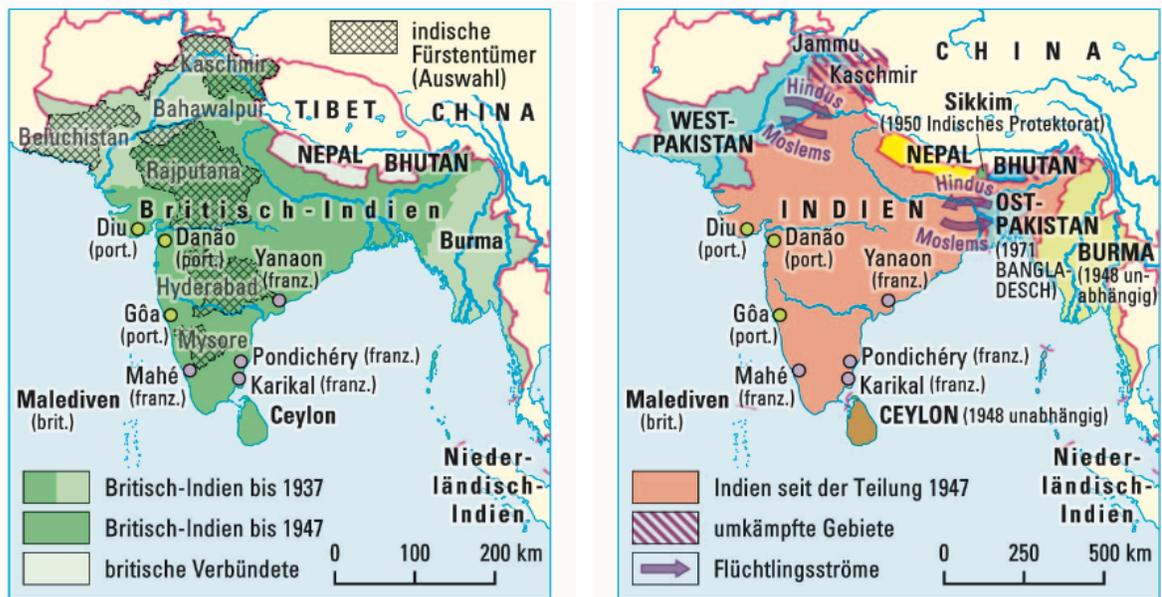


Abbildung 3.1: Britisch-Indien von 1858 – 1947 (links) und Teilung Indiens 1947 (rechts).

Quelle: Vgl. Klett (o. J.), S. 6.

Dadurch dass wiederum die Fürstenstaaten sowohl durch Hindus als auch Muslimen besetzt und diese im Jahr 1947 aufgeteilt wurden, entstanden wiederholende Unruhen. Insbesondere die Region Kaschmir wurde durch die Aufteilung stark betroffen, da der Fürstentum-Herrscher Hindu war, aber der Großteil der Bevölkerung aus muslimischen Bürgern bestand. Somit entschied sich der Fürst für die indische Region. Durch die Entscheidung brach der Krieg in Pakistan aus. Noch heute herrschen in der Region Kaschmir Spannungen zwischen Hindus und Muslimen.

Im Jahr 1947 bestand Indien außerdem aus 600 Fürstentümern, unter denen die muslimischen Fürstentümer in die indische Region nicht einsiedeln wollten. Durch die Aufteilung sollten auch Sprachen und Kulturen im Land und den Regionen klarer definiert und voneinander abgegrenzt werden. Somit trat 1950 eine Verfassung in Kraft, wodurch die föderalen Strukturen im Land selber festgelegt werden konnten. Heute ist das Land Indien in 28 Bundesstaaten und sieben Unionsterritorien aufgliedert. Die Entscheidungen über die

HAUPTTEIL 3. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

3.1 Aktuelle Standorte der Daimler AG

Bundesstaaten werden in Neu-Delhi besprochen und getroffen.⁹⁵ Darüber hinaus legen die Unionsstaaten weitere Vorschriften fest über die Themen der Erziehung, des Polizeirechts und der Landwirtschaft.

Ferner existieren 21 regionale Amtssprachen und verschiedene Schriftsysteme, die die Schwierigkeit des Zusammenlebens trotz der offiziellen Verkehrssprachen, die Hindu und Englisch sind, verdeutlichen. Das Thema und die Schwierigkeit der Sprachen wird in der Auswertung der Interviews ebenso vorgestellt und verdeutlicht.⁹⁶

Auch die Stadt Bangalore hat sich durch die Ereignisse aus der Geschichte sehr verändert. So öffnete Bangalore seinen Markt 1990 für ausländische Unternehmen und wird bis heute als IT-Metropole Indiens bezeichnet. Die Region unterstütze verstärkt die Ansiedlung externer Softwarefirmen in Form von Zollfreiheit für die Importe. Außerdem bekamen die Unternehmen folgende Unterstützung durch die in der Politik getroffenen Entscheidungen: Einkommenssteuerrabatte, vereinfachte Formulare zur Antragsstellung ihrer Firmengründung und die Unterstützung leistungsstarker Anlagen für die Nutzung verschiedener Kommunikationsformen. Die aufgezählten harten Standortfaktoren, welche durch die Politik bereitgestellt wurde, haben die wirtschaftliche Entwicklung trotz des schwierigen geschichtlichen Hintergrunds in Bangalore gestärkt.⁹⁷ Ebenso ein wichtiger Grundstein der Ansiedlung nach Indien, bzw. wie im Fallbeispiel der Arbeit nach Bangalore, war die Amtssprache Englisch. Des Weiteren siedelten sich Branchen aus der Luftfahrt, der Elektrotechnik und des Maschinenbaus an. Durch die Ansiedlung spezifischer Unternehmen brach in Bangalore ein Agglomerationseffekt aus. Auch Bildungs- und Forschungseinrichtungen, die den Schwerpunkt auf IT und Ingenieurwesen legten, wurden in Bangalore aufgebaut. Die Bildungseinrichtungen sind vergleichsweise auf dem gleichen Stand der technischen Universitäten in Deutschland. Mit diesem Hintergrund wurde den Unternehmen die Gewissheit für qualifizierte und – in Anbetracht der Einwohnerzahl –

⁹⁵ Vgl. Klett (o. J.), S. 7.

⁹⁶ Vgl. Klett (o. J.), S. 7.

⁹⁷ Vgl. Holtbrügge/Friedmann (2011), S. 30ff.

HAUPTTEIL 3. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

3.1 Aktuelle Standorte der Daimler AG

quantitative Arbeitskräfte angeboten. Darum wird die Stadt Bangalore heute als Silicon Valley Indiens bezeichnet.⁹⁸

Folglich stieg das Wachstum der indischen IT-Industrien von 1997 mit ca. 5 Mrd. US\$ 2005 auf 28,2 Mrd. US\$. Die Abbildung 3.2 verdeutlicht den Wachstum der indischen IT-Industrie zwischen 1998 und 2005.⁹⁹

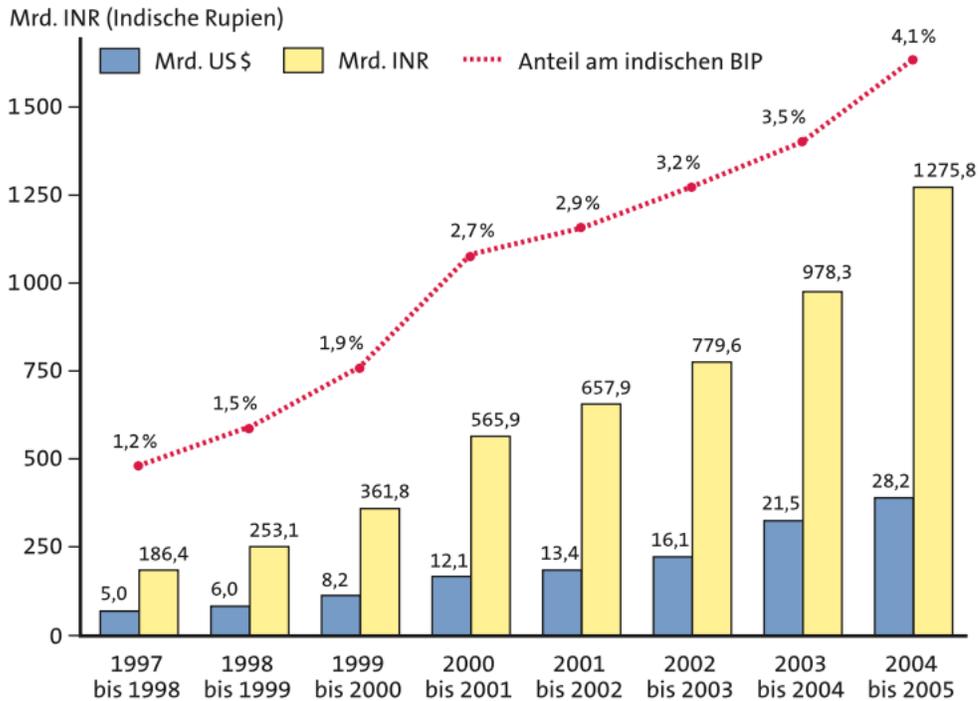


Abbildung 3.2: Wachstum der indischen IT-Industrie (eigene Darstellung nach Klett).

Quelle: Vgl. Klett (o. J.), S. 23.

Die Daimler AG eröffnete 1996 das Mercedes-Benz Research Center in Bangalore (MBRCI). Heute wird es als Mercedes-Benz Research and Development Center (MBRDI) betitelt.¹⁰⁰ Zudem gehört die Daimler AG zu den ersten führenden Unternehmen, welche seinen Standort bzw. verschiedene Standorte in Indien verlegt hatte. So wurde 1954 das erste Mal in der Nähe von Kalkutta in Vereinbarung mit der Tata Engineering and Loconmotive

⁹⁸ Vgl. Waldkirch (2016), S. 84ff.

⁹⁹ Vgl. Klett (o. J.), S. 22f.

¹⁰⁰ Vgl. Handelsblatt (o. J.).

Company Ltd. (TELCO) zum Bau von LKWs geschlossen.¹⁰¹ Durch die erfolgreiche Zusammenarbeit wird seitens der Daimler AG das Joint-Venture Mercedes-Benz India (MBI) gegründet mit dem Ziel, Bau und Vertrieb weiter auszubauen. Jedoch entschied sich die Daimler AG 2001 zur Umwandlung in eine 100 prozentige Tochtergesellschaft.¹⁰²

Allgemein ist zu sagen, dass in Pune und Chennai Pkws, Lkws und Busse produziert werden und in Bangalore gehört der Daimler AG das Forschungs- und Entwicklungszentrum, welches heute der weltweite Vermittler von Innovationen ist. Dabei fand die Gründung 1996 mit nur sechs Mitarbeitern statt und beschäftigt heute mehr als 400 Mitarbeiter.¹⁰³

3.1.2. Geographische Lage

Stuttgart

Die Region Stuttgart gehört in Deutschland zum drittgrößten Ballungsraum und Verkehrsknotenpunkt. Zudem ist die Region in das deutsche und das europäische Verkehrsnetz eingebunden. Insbesondere die Anbindung an der A8 (Karlsruhe-Stuttgart-München) und die A81 (Würzburg-Stuttgart-Schweiz) sind effizient gestaltet, da sie sich in Stuttgart kreuzen.

Neben der guten Infrastruktur spiegeln sich die Forschungs- und Entwicklungszentren positiv in den harten Standortfaktoren wieder. Die Stadt verfügt über ein umfassendes Netzwerk an Bildungsangeboten. Außerdem hat sich das europäische Forschungs- und Entwicklungszentrum Sony in Stuttgart angesiedelt, wodurch das Image der Stadt zeitgleich sehr schnell angestiegen ist. Des Weiteren wurde die Region durch die europäische Kommission mit dem *Award of Excellence for innovative Regions* ausgezeichnet, wodurch die Repräsentanz durch das Image nochmals geprägt wurde.

Ein weiterer effizienter harter Standortfaktor ist die Anzahl der Rohstoffe. Viele der nachhaltigen Rohstoffe werden durch Massengütertransport kostengünstig an den

¹⁰¹ Vgl. Holtbrügge/Friedmann (2011), S. 250.

¹⁰² Vgl. Holtbrügge/Friedmann (2011), S. 249.

¹⁰³ Vgl. Holtbrügge/Friedmann (2011), S. 254.

HAUPTTEIL 3. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

3.1 Aktuelle Standorte der Daimler AG

Produktionsort gebracht (insbesondere: Metallverarbeitende Maschinenbau- und Automobilfirmen).

Auch durch die Anzahl der Betriebe kam es zu einem Anstieg in der Agglomeration. Denn um die Metallverarbeitenden Maschinen- und Automobilindustrien haben sich zahlreiche Zulieferer (branchenähnliche Unternehmen) im Laufe der Zeit angesiedelt. Darunter sind Firmen wie DEKRA e.v., Mahle, Bosch, Behr etc. dazugekommen wodurch wiederum das Image gestiegen ist. Auch an Zeit-, Transport- und Produktionskosten konnte gewinnmaximierend gespart werden. Ein Beispiel wurde bereits in Kapitel 2.4.3 anhand des Smart-Werkes in Hambach zur Veranschaulichung vorgestellt.

Daneben spielt der Absatzmarkt als harter Standortfaktor eine durchaus wichtige Rolle. Die Region verfügt über einen Exportanteil in Höhe von 51%. Dies liegt daran, dass Firmen wie Daimler, Porsche und Maschinenbauindustrien den Hauptsitz in Stuttgart haben und so weltweit exportieren können.

Die Region Stuttgart verfügt zudem über ein Wohn- und Freizeitangebot. Die Landschaft wird trotz des großen Wohnraumes nicht zerstört und zeitgleich bietet die Region eine Vielfalt von Kulturangeboten, Erholungsorten und Sportaktivitäten an. Ferner ist, wie bereits erwähnt wurde, die politische Ordnung aus Investorensicht sehr effektiv gestaltet, wodurch nicht nur das Image der Region, sondern auch das Image des Landes angestiegen ist.¹⁰⁴

Bangalore

Die Geographische Lage kristallisiert sich als wichtiger Faktor, welche in der Bewertung der durchgeführten Interviews verdeutlicht wird. Im Folgenden werden die wesentlichen Kriterien der geographischen Lage vorgestellt.

Das Land und die gesamten Regionen sind geprägt durch ihre Natur und durch die kulturelle Vielfalt aus den geschichtlichen Ereignissen. Außerdem grenzt das Land an China, Bhutan, Myanmar, China und Bangladesch. Auch der Berg Kangchendzönga mit ca. 8598 Meter

¹⁰⁴ Vgl. Ernst & Young (2012); Klett (o. J.), S. 70.

grenzt an den höchsten Punkt Indiens über die Grenze zu Nepal. Indien teilt sich ebenso in eine subtropische und maritim tropische Zone, d.h. das Klima ist durch den Monsun sehr feucht, insbesondere zwischen Juni bis September. Monsune sind die Winde, die das Klima in einem Land beeinflussen. Folglich wird durch die Experteninterview aus dem empirischen Teil der Arbeit ebenso verdeutlicht, dass das Klima ein wesentlicher weicher Faktor ist, welches die Motivation eines Expatriates anregt, um in Indien für einen gewissen Zeitraum zu arbeiten. Diese Erkenntnisse werden genauer im Kapitel 3.2.2 veranschaulicht.¹⁰⁵

3.1.3. Standort- und Produktionsverlagerungen

Stuttgart

Bereits im historischen Werdegang wurde die Werksgründung (1904) in Untertürkheim kurz angeschnitten. Heute zählt das Werk in Stuttgart-Untertürkheim mit mehr als 100 Jahren als alter und weiterlebender Produktionsstandort.¹⁰⁶

In Untertürkheim werden neben hocheffizienten Motoren auch alternative Antriebe gefertigt. Somit hat sich das Werk bis heute zu einem innovativen Hightech-Standort entwickelt. In der Zukunft sollen in Untertürkheim auch Batterien für Elektrofahrzeuge hergestellt werden. Damit soll der Standort das Geschäftsfeld Mercedes-Benz Cars global an drei Kontinenten mit der Batterieproduktion versorgen. Untertürkheim ist in sechs Werkteile aufgegliedert. Dabei befindet sich die Motoranfertigung in Untertürkheim und in Bad Cannstatt, wobei auch die Schmiede dort vorzufinden ist. Währenddessen ist in Hedelfingen die Getriebeproduktion und in Mettingen die Achsenfertigung und die zusätzliche Gießerei. Folglich wird auch der Bereich Forschung und Entwicklung am Hauptstandort Untertürkheim betrieben, worin u.a. die Fahrzeuge getestet werden.¹⁰⁷

Doch zurückblickend auf die Geschehnisse des zweiten Weltkrieges wurde im folgenden Abschnitt der Produktionswiederaufbau und Produktionsweiterverlagerung aufgrund des

¹⁰⁵ Vgl. Indienneo (o. J.).

¹⁰⁶ Vgl. Kruk/Lingnau (1986), S. 217f.

¹⁰⁷ Vgl. Graf (2018).

HAUPTTEIL 3. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

3.1 Aktuelle Standorte der Daimler AG

Platzmangels in Untertürkheim vorgestellt. Zwar haben die Standorte wie Untertürkheim die Kriegsgeschehnisse überwunden können, jedoch mussten aufgrund des Platzmangels weitere Bereiche der Pkw-Montage von Untertürkheim in die Region Sindelfingen verlegt werden. Die Verlegung hatte ebenso eine technische Bedeutung, da sich die Karosserie nur in Sindelfingen befunden hat. Ferner verfügte Sindelfingen über mehr Raumfläche, welche durch den Standort in Untertürkheim nicht gegeben werden konnte. Sindelfingen verfügte über mehr Fläche, da die Omnibus Produktion nach Mannheim verlegt wurde (1951). So gehört Sindelfingen auch zum größten Werk der Daimler AG. Gleich danach folgt die Region Untertürkheim. Hierzu fand 1955 mit der Stadt Stuttgart Flächenaustausch statt, wodurch das Werk Untertürkheim eine weitere Fläche dazu bekam und somit auch Forschung und Entwicklung ermöglicht werden konnte.¹⁰⁸ Des Weiteren boten in dem Zeitraum viele branchenähnliche Unternehmen ihre Verfügbarkeit an, sodass Daimler geringe Transportwege zur Verfügung gestellt wurden.

Eine weitere Standort- und Produktionsverlagerung fand 1962 nach Düsseldorf statt. Dabei wurde die Produktion von Automatikgetrieben umgesetzt. Außerdem bot die Übernahme der Horex KG in Bad Homburg, eine weitere Standorterleichterung um die 60er Jahre, für Untertürkheim. Dort werden neben der Produktion von Motorteilen auch Ventil und Ventilführungen hergestellt. Ende der 70er Jahre erwarb Daimler in Köngen die Werkzeugmaschinenfabrik. Durch den Erwerb konnten Spezialanfertigungen für Unternehmen verwirklicht und genutzt werden. Folglich konnten durch die Ansiedlung branchenähnlicher Firmen Kooperationen zusammengeschlossen oder Firmen übernommen werden, wodurch wiederum der Platzmangel am Werk Untertürkheim befreit werden und durch die Nähe der Unternehmen an Transportkosten gespart werden konnte. Durch die ständige Übernahme von Firmen konnte jedoch das Raumproblem nicht fortlaufen gelöst werden. So ergab sich die Möglichkeit die Maschinenfabrik Esslingen AG (1967) mit einer Fläche von 406.000 Quadratmeter zu erwerben. Diese besaß einen effizienten Standort,

¹⁰⁸ Vgl. Kruk/Lingnau (1986), S. 217.

welcher zwischen Esslingen und Untertürkheim lag, wodurch an Transportkosten und Verfügbarkeit gespart werden konnte.¹⁰⁹

Schließlich konnte kurz nach dem zweiten Weltkrieg bis heute, die Produktion nicht durch erweiterte Baumaßnahmen am Standort Untertürkheim bis heute realisiert werden. Stattdessen waren durch die Ansiedlung branchenähnlicher Unternehmen und die Übernahme seitens der Daimler AG, sowohl in Esslingen als auch in Siedelfingen, für den Gewinn zusätzlicher Produktionsverlagerungen verantwortlich.¹¹⁰

Bangalore

Im folgenden Abschnitt wird die Entwicklung der Standort- und Produktionsverlagerungen aus Bangalore und weiteren Städten Indiens vorgestellt. In Bangalore selber ist das Forschungs- und Entwicklungszentrum zu finden, welches durch die Nähe zur Universität und der qualifizierten Absolventen aufgebaut und widergespiegelt wurde. Dies ist bereits im Kapitel *historischer Hintergrund* vorgestellt worden.¹¹¹ Unter anderem findet die Produktion auch durch den Druck und die Anforderungen der Politik seitens Indien statt. Der Staat forderte Einfuhrzölle und Strafzölle in Höhe von mehr als 50 Prozent. So forderte die Regierung die multinationalen Unternehmen auf, ihre Produktion und Herstellung vor Ort zu realisieren, wodurch die Unternehmen die Gewährleistung von Schutz bekommen sollten. Das Ziel der Regierung war es, neue Arbeitsplätze zu schaffen. Ein weiterer wichtiger Grund der Produktions- und Standortverlagerung liegt in der Kostenreduktion. Die findet in Form von Transportkosten, Bezahlung der Arbeitskräfte und Fläche statt. Zudem misst sich der Erfolg nicht nur an den Kostenersparnissen, sondern an einer effektiven und effizienten Marktausweitung. Ferner zählt das Land Indien neben China, Russland und Brasilien zu den BRIC-Staaten, welche heute ein großes Wachstumspotenzial aufweisen.¹¹² Die BRIC-Staaten gelten als Produktionsort der OEMs und ihr Marktpotenzial weitet sich in der Zukunft

¹⁰⁹ Vgl. Kruk/Lingnau (1986), S. 218f.

¹¹⁰ Vgl. Kruk/Lingnau (1986), S. 220.

¹¹¹ Vgl. Holtbrügge/Friedmann (2011), S. 249ff.

¹¹² Vgl. Wallentowitz/Freialdenhoven/Olschweski (2009), S. 63.

HAUPTTEIL 3. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

3.1 Aktuelle Standorte der Daimler AG

immer weiter aus. Auch durch die hohen Wachstumsraten in den Staaten sind kontinuierlich Arbeitskräfte vorzufinden.

Durch die Gründung des Joint Ventures 1994, welches bereits vorgestellt wurde - mit TELCO - konnte die Produktion und der Verkauf von Pkws aufgebaut werden. Das Joint Venture diente nur zur Erleichterung der bürokratischen Regulatoren in Indien. Ferner verfügte TELCO über Produktionshallen in Pune, wodurch wiederum eine schnellere Umsetzung in der Produktion stattfinden konnte. In Pune wurde die E-Klasse, C-Klasse und S-Klasse angefertigt. Von dort aus konnten die Fahrzeuge nach Afrika, Südamerika exportiert werden, wodurch wiederum an Transportkosten gespart werden konnte.¹¹³

Auch die Lkw-Produktion findet unter der 100 prozentigen Tochtergesellschaft der Daimler India Commercial Vehicles (DICV) in der Nähe der Stadt Chennai statt. Seit 2012 können auf dem Gelände von Chennai ca. 70.000 Lkws aufgebaut und gelagert werden. Zudem wurde 2010 auch zur Qualitätsprüfung eine Lkw-Teststrecke aufgebaut.¹¹⁴

Auch die Beschaffung der Bestandteile findet in Indien statt. Bestandteile wie Autofelgen, Radachsen oder Teile des Motors sind über die globale Quelle zu finden. Hierfür werden die Ressourcen bspw. durch Bosch getätigt. Dahingegen werden Armaturen, Reifen und Bestandteile die weniger technisch zusammengesetzt sind auch über dem lokalen Markt zur Verfügung gestellt.

Alles in allem findet die Produktion in Pune und Chennai statt. Primär sind die Standorte durch die ISO 9001 und ISO 14000 Zertifizierung auf die weltweiten Qualitätsstandards sichergestellt. Diese erhielt die MBI 1997 und gehört zu den ersten Automobilunternehmen, welches in Indien zertifiziert ist. Die Qualitäts- und Managementnorm ISO ist eine Richtlinie, welche die Mindestanforderungen festsetzt, sodass ein gleicher Standard weltweit seitens Kundenanforderungen als auch Qualitätsanforderungen bzw. Produkt und Dienstleistungen gewährleistet wird.¹¹⁵

¹¹³ Vgl. Holtbrügge/Friedmann (2011), S. 255.

¹¹⁴ Vgl. Holtbrügge/Friedmann (2011), S. 253f.

¹¹⁵ Vgl. Tüv-Süd (o. J.).

3.2. Untersuchungsrahmen

Im vorliegenden Abschnitt wird die qualitative Methode vorgestellt, welche in der Datenerhebung und Datenauswertung in Bezug auf harte und weiche Standortfaktoren angewendet wird. Außerdem werden die Ergebnisse aus den leitfadengestützten Interviews in Bezug auf vorhandene Modelle und bereits vorgestellten Theorien veranschaulicht, verglichen und interpretiert. Folglich werden auch die verschiedenen Ergebnisse diskutiert und die Probleme bei der Untersuchung herausgearbeitet.

3.2.1. Datenerhebung

Das untersuchte (Text-)Korpus beinhaltet Interviews, die vorher in Absprache mit der Daimler AG (Hauptsitz: Stuttgart) - wobei sich die Anzahl der Interviews spontan ergeben haben - und nach einer verbindlichen Terminabsprache vereinbart wurden. Das Korpus besteht aus 11 Interviews, die insgesamt 4,25 Stunden umfassen, welche innerhalb von zwei Wochen durchgeführt wurden. Die Interviews wurden im Zeitraum vom 21. Mai 2019 bis zum 30. Mai 2019 persönlich vor Ort in Stuttgart erfolgreich absolviert. Mit den Kollegen aus Bangalore wurden die Interviews über das Medium Skype in Form von Video-Meetings abgelegt. Das Interview 7 wurde gemeinsam mit einem Sachbearbeiter und einem Teammanager zusammen durchgeführt. Die Durchführung der Interviews erfolgte aufgrund der Intention, dass die Zusammenarbeit in Bezug auf weiche und harte Standortfaktoren zu beobachten versucht worden ist, um daraus Verbesserungen ableiten zu können. Es handelt sich hierbei um eine Untersuchung, mit dem ein Korpus von einem bestimmten Zeitraum mit Rückblick auf die vergangenen Erfahrungen erforscht werden soll, wonach sich auch die Leitfragen entsprechend orientieren. Außerdem erfolgten die Interviews nach einer bewussten Auswahl von Mitarbeitern, Sachbearbeitern und Managern. Um die hierarchische Stufen näher zu beschreiben, dient die folgende Kurzdarstellung als Überblick:

- (1) E4 Manager: Teammanager
- (2) E3 Manager: Abteilungsleiter

- (3) E2 Manager: Bereichsleiter
- (4) E1 Manager: Vorstandsebene
- (5) Chief Information Officer (CIO)

Alle Mitarbeiter weisen mehrjährige Berufserfahrungen auf, insbesondere in der Zusammenarbeit mit Bangalore. Zudem bestand ebenso die Gelegenheit, die Interviews mit zwei Expatriates¹¹⁶ durchzuführen. Der erste Expatriate hat in Bangalore für zwei bis drei Monate und der E3 Manager für drei Jahre Aufenthalt realisiert, wobei alle Interviewer bereits mit den Kollegen aus Stuttgart und Bangalore gearbeitet haben bzw. arbeiten (auch jeweils vor Ort). Insbesondere die Interviews der Expatriates waren in Bezug auf die Informationsermittlung zugänglicher als die der Mitarbeiter, die nicht vor Ort in Bangalore die Gelegenheit hatten, ein langfristiges Projekt durchzuführen.

Des Weiteren wurden sowohl männliche als auch weibliche Mitarbeiter der Daimler AG ausgewählt, deren Alter zwischen 30 und 55 Jahren liegen und mindestens 3 Jahre Zusammenarbeit mit Bangalore erweisen. Die Befragten wurden aus dem Fachbereich IT des Daimler Konzerns ausgewählt.

In der folgenden Analyse können aufgrund der Vielzahl der Interviews keine allgemeingültigen Ergebnisse erzielt werden, da ein Korpus mit elf Interviews für die Grundgesamtheit des Unternehmens nicht repräsentativ sein kann.

Das Ziel ist es jedoch, die Kategorien *Raum*, *Netz*, *Zeit* und *Hierarchie* qualitativ nach dem im Kapitel 2.3 veranschaulichten und vorgestellten Modellen zu untersuchen. Der quantitative Ansatz unterstützt also in der vorliegenden Arbeit das qualitativ-interpretierende Verfahren. Außerdem ist die Eignung der qualitativen Methode darin zu begründen, dass bspw. soziale oder kulturelle Kontexte der Interviewer näher erfasst werden können.

Als Methodik wird hierbei das leitfadengestützte Interviewverfahren nach Witzel herangezogen. Der Interviewer stützt sich hierbei auf einen Leitfaden, der ihm die vorbereiteten Fragestellungen strukturiert in Form eines Dialogs erzielt und im Nachhinein

¹¹⁶ „Expatriates“ sind Führungskräfte in Unternehmen, welche für einen geplanten Zeitraum an die im Ausland befindene Zweigstelle versendet werden.

als Korpus zur Auswertung nutzt. Außerdem müssen für den Vergleich zwischen den Interviews die Fragen in der qualitativen Forschung nicht in allen Gesprächen vollkommen übereinstimmen. Stattdessen dürfen in der qualitativen Forschung die Fragestellungen auf den Interviewten und seiner jeweiligen Position im Unternehmen abhängig gemacht werden. Ferner unterscheiden sich die Interviewer nach ihrer Position, ihrem Erfahrungsgrad und ihrem aktuellen Fachbereich, sodass die Fragen während der Interviews entsprechend an das Gespräch angepasst werden mussten.¹¹⁷

Im Folgenden wird die Vorgehensweise des Interviewverfahrens geschildert. Es wird zunächst eine lockere Gesprächsatmosphäre hergestellt, um das Vertrauen zugleich aufbauen zu können. In der Gesprächseröffnung erfolgt die Vorstellung des Befragten sowie die Bekanntmachung des Hintergrunds der Befragung, der Ablauf der Interviews und die Anonymisierung der Informationen. Auf die Transparenz der Befragung wird bereits anfangs hingewiesen, um wiederum eine vertraute Atmosphäre zu schaffen. Als Erhebungsinstrument wird ein Tonband herangezogen, um eine präzise und authentische Erfassung des Kommunikationsprozesses zu gewährleisten. Im Anschluss erfolgt die Transkription des Interviews mit dem Programm f4transkript¹¹⁸.

In der Auswertung werden die transkribierten Interviews analysiert, in der die prägnanten Aussagen verdichtet werden. Zentrale Passagen werden unter dem Aspekt der Zusammenarbeit zwischen Bangalore und Stuttgart in Bezug auf harte und weiche Standortfaktoren herangezogen und interpretiert.

Im Folgenden werden die Leitfragen vorgestellt, die für diese Erhebung erstellt wurden. Außerdem wurden die Befragungen sowohl in deutscher, als auch in englischer Sprache durchgeführt, wobei die Leitfragen während der Interviews spontan in die englische Sprache übertragen wurden. Hierbei wurden die einzelnen Fragen den Themengebieten zugeordnet, um so eine Struktur zu gewinnen. Diese Themengebiete wurden wie folgt kategorisiert:

Kategorie Raum (Stuttgart und Bangalore):

¹¹⁷ Vgl. Witzel (o. J.).

¹¹⁸ „f4transkript“ ist ein Transkriptionsprogramm mit dem Interviews zeitsparend transkribiert werden können.

HAUPTTEIL 3. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

3.2 Untersuchungsrahmen

Welche Eindrücke hatten Sie, als Sie in Stuttgart/Bangalore angekommen sind?

Welchen Einfluss hat die Gastfreundschaft der Stadt Stuttgart/Bangalore auf Sie?

Was bedeutet die große Distanz zwischen Stuttgart und Bangalore für Sie?

Welche Vor- und Nachteile ergeben sich durch die Distanz auf die Qualität/Entwicklung der Services?

Sind beide Standorte bezüglich Aufgaben und Verantwortlichkeiten voneinander abhängig?

Welche weichen Faktoren (unternehmens- und personenbezogene Faktoren) sind von wesentlicher Bedeutung für die Ansiedlungsentscheidung?

Netzwerk (Vertrauen/Beziehungen):

Wie oft kommunizieren Sie per E-Mail, Video oder Telefon? Welches Kommunikationsmittel empfinden Sie persönlich als wichtig und wie bewerten Sie den Austausch?

Denken Sie das Probleme entstehen durch das Sprachenverständnis?

Was bedeutet Ihnen die soziale Distanz zwischen den deutschen Mitarbeitern und den indischen Mitarbeitern?

Zeit (Historie):

Was sind die Vor- und Nachteile der Standortwahl, insbesondere für die Zukunft?

Welche Erfahrungen hat das Unternehmen jüngst gemacht und wie beeinflussen diese Erfahrungen mögliche Zukunftsprojekte?

Hierarchie (Schlüsselpersonen):

Welche Akteure (Stuttgart/Bangalore) sind für die Standortentscheidung und allgemein wichtige Entscheidungen, die den Standort betreffen, verantwortlich?

Welche Rolle spielt Gender?

3.2.2. Datenauswertung

Die Auswertung findet mithilfe der erhobenen Transkriptionen statt. In der ersten Phase der Auswertung wurden die Interviews transkribiert. Dieser Schritt resultiert, wie bereits vorgestellt, aus einem technischen Arbeitsschritt, in dem die Aufnahme des Interviews verschriftlicht wird, die für die Analyse und Datenpräsentation sehr entscheidend ist. Es wurden nur die verbal vermittelten Inhalte berücksichtigt, da die nonverbalen Elemente im Rahmen der Fragestellung dieser Arbeit nicht relevant sind.

Die Interviews wurden chronologisch nach Erhebungsdaten nummeriert, sodass das erst erhobene Interview als I1 gekennzeichnet wurde, wodurch während des Analyseteils die Interviews mittels Codierungen ‚von I1 – I11‘ kenntlich gemacht sind. Des Weiteren sind in den referierten Passagen ebenso die Kategorien, aus der sie stammen, erkennbar. Die Kategorien sind jeweils anhand von Abkürzungen *R* (Raum), *N* (Netzwerk), *H* (Hierarchie) und *Z* (Zeit) deutlich gemacht (Bsp.: I5R.0). Die im Beispiel auftauchende letzte Ziffer macht die Anzahl der Zitate aus, die aus dem gesamten Interview entnommen worden sind. Aus einem Interview wurden bis 10 Passagen übernommen, ausgewertet und in der Auswertung berücksichtigt, wobei nicht alle Passagen im Analyseteil eingeblendet werden. Daher verhalten sich die in die Auswertung integrierten Textpassagen aus den Interviews *repräsentativ* und vertreten die Inhalte der gesamten Interviews.

Daraufhin erfolgt der Vergleich, in dem Ähnlichkeiten und Unterschiede sowie Problembereiche herausgearbeitet werden. Die Codierung dient dazu, dass der Text gebrochen wird und die Sinneinheiten erfasst werden. Demnach werden Strukturen gebildet, mit den die Aussagen der Interviewten voneinander getrennt werden. Während der Analyse werden die Interviews zusammengefasst und strukturiert, sodass Sinnzusammenhänge erfasst werden können, um danach den Bezug zu den vorgestellten Theorien und Modellen bilden und prüfen zu können.¹¹⁹ Da zudem alle Interviewer anonymisiert behandelt sind,

¹¹⁹ Vgl. Kleemann/Krähnke/Matuschek (2013), S. 215.

werden die Akteure in maskuliner Ansprache wiedergegeben, um die Anonymität der Befragten weiterhin schützen zu können.

Folglich lag die Schwierigkeit der Auswertung an der Sprache, da der schwäbische Akzent teilweise sehr unklar zu verstehen war. Ebenso gab es Schwierigkeiten beim Verständnis in den Interviews mit den Mitarbeitern aus Bangalore, da die englische Aussprache aufgrund des regionalen Akzents schwer verständlich war, wobei die Inhalte destotrotz unmittelbar in die Schrift übertragen werden konnten.

3.2.3. Methodisches Vorgehen

Um zu erkennen, ob sich die Mitarbeiter und Führungskräfte in einem multinationalen Unternehmen an die gegebenen Theorien orientieren, werden die Aussagen in vorgestellten Modellen an dem theoretischen Teil in diesem Abschnitt der Arbeit angewendet. Da es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine Korpus gestützte Analyse handelt, werden nun die in den Grundlagen der vorgelegten Modelle an die gewählten Passagen des erstellten Korpus untersucht.

Zur Strukturierung der Analyse, wird im Folgenden weiterhin auf den vier gewählten Kategorien gestützt, die auch bei der Erstellung der Leitfragen berücksichtigt werden. Die Theorien und entsprechenden Modelle setzen sich wie folgt zusammen:

1. Das Portersche Diamanten-Modell nach Porter setzt sich aus branchenähnlichen Industriestrukturen zusammen, auch Cluster genannt, die in einem Raum bzw. einer Region verteilt sind und sich die Unternehmen durch den vorhandenen Wettbewerbsdruck gegenseitig fordern und fördern können. Die Theorie wird insbesondere bekräftigt, wenn die Zusammenarbeit in Form von unterschiedlichen Kulturen an mehreren Standorten stattfindet.
2. Im Kern-Peripherie-Modell vom Krugman geht es um die Anzahl qualifizierter Arbeitskräfte. Je größer der Markt ist desto effizienter ist die Wohlfahrt im Gegensatz zu einem kleinen Markt, da durch die Ansiedlung neuer Abnehmer mehr produziert

werden kann. Zudem entstehen gegenüber einem kleinen Markt niedrigere Produktionskosten.

3. Im letzten Modell der Theorie des endogenen Wachstums nach Paul Romer wird belegt, dass Unternehmen in Forschung und Entwicklung investieren sollen, wodurch ihr Wirtschaftswachstum steigt.

Welches Modell letztlich im Interview dominiert, lässt sich pauschal nicht sagen, da alle drei Theorien nach der Durchführung der Experteninterviews klar voneinander abhängig sind, um Erfolg zu haben. Je nach Hierarchie wird nur deutlich, nach welcher Theorie sich die Mitarbeiter und Führungskräfte orientieren.

Aufgrund der hierarchischen Zuordnung der Interviewten ist eine explizite Meinungsverschiedenheit untereinander festzustellen. Daher werden im Folgenden repräsentative Passagen zur Veranschaulichung der einzelnen Positionen der Interviewten herangezogen und aufgrund ihrer Wichtigkeit hervorgehoben.

Die Analyse des Korpus gliedert sich wie folgt: Zunächst werden innerhalb der folgenden Kategorien repräsentative Aussagen oder Passagen eingebettet. Dabei wurden die unterschiedlichen Meinungsrichtungen gegenübergestellt und aufgrund der hierarchischen Zuordnung der Interviewten teilweise begründet. Wobei an dieser Stelle beobachtet werden muss, dass nicht nur die Position, sondern auch persönliche Wahrnehmung die Aussagen gestalten. Jede Passage ist, wie bereits vorgestellt wurde, in eine Kategorie zugehörig, welche die Analyse in strukturierter und repräsentativer Form wiedergibt.

3.3. Datenpräsentation

Im Folgenden Abschnitt werden die Kategorien durch die Auswertung der Interviews sowie der Herausarbeitung einzelner Beispiele aus der Forschungsarbeit mit Hilfe der vorgestellten Theorien und Modelle veranschaulicht und interpretiert. Dabei werden folgende Kategorien veranschaulicht:

- Raum (Stuttgart/Bangalore)

- Netzwerk (Vertrauen/Beziehungen)
- Zeit (Historie)
- Hierarchie (Schlüsselpersonen)

3.3.1. Kategorie Raum

Die erste Kategorie Raum charakterisiert und untersucht die Eindrücke der Interviewten bezüglich der beiden Räume Stuttgart und Bangalore. Dabei werden die Eindrücke der Interviewer aus Bangalore in Bezug auf den Raum Stuttgart vorgestellt und die Eindrücke der Interviewer aus Stuttgart in Bezug auf den Raum Bangalore wiedergegeben. Ferner sind teilweise unterschiedliche Raumwahrnehmungen durch die Definition eigener Kultur jedes einzelnen Interviewten festzustellen. Des Weiteren wird in der Kategorie Raum die Gastfreundschaft, die Distanz zwischen Bangalore und Stuttgart, die Vor- und Nachteile dieser Distanz, die Verantwortlichkeiten und die Frage nach den weichen Standortfaktoren als Ansiedlungsentscheidung beobachtet. Es fallen insbesondere unterschiedliche Ansichten der Interviewten untereinander auf. Anhand der Aussagen in den Interviews stellt sich zudem heraus, dass sich die Interviewten, welche sich in der Hierarchie auf Vorstands- und Bereichsleiter ebene befinden, allerdings an die Theorien orientieren. Dahingegen lassen sich die Sachbearbeiter, Team- und Abteilungsleiter eher auf emotionaler Ebene einordnen, welche im Verlauf der Arbeit anhand von Beispielen vorgestellt und erläutert werden.

Das Interview II erweist sich im Gegensatz zu den anderen Interviews als selbstreflektierend, indem der Interviewer zunächst seine mehrfache und langjährige Zusammenarbeit mit dem Ausland betont und bis heute ausreichend gesammelten interkulturellen Erfahrungen hervorbringt. Der Interviewer legt seinen Fokus eher auf die unternehmensbezogenen Faktoren und vermittelt diesbezüglich auch selbsterklärende Schlussfolgerungen, die statt emotional einen rationalen Wert vertreten. So heißt es in der Passage:

[...] hatte ich vorher interkulturelle Erfahrungen in anderen Ländern, vor allen Dingen die vereinigten Staaten von Amerika als auch Malaysia. Insofern war mir das grundsätzliche Thema, dass man halt, wenn man die

Kultur wechselt, dass dann gewisse Effekte eintreten, dass man plötzlich nicht nur die Unterschiede dort vor Ort feststellt, sondern auch rückblickend erstmal überhaupt feststellt, was macht die eigene Kultur aus.¹²⁰

Der Interviewer handelt im Gegensatz zu vielen anderen Interviewern selbstreflektierend und rational, vermutlich aufgrund seiner Position in der Daimler AG. Im Unternehmen ist er hierarchisch auf dem Manager-Level E2 tätig, was bedeutet, dass er Informationen an den E1Manager, also Vorstandsebene vermitteln und sich auf Vorstandsebene auch rechtfertigen und liefern muss. Daher kann angenommen werden, dass seine Aussagen überdacht werden und auf Kostenersparnissen zur Sicherung der weiterlebenden Zukunft der Daimler AG zielen. Auch hier wird durch den Interviewer das Modell von Krugman bestätigt, indem die Nutzung qualifizierter und dennoch kostengünstiger Arbeitskräfte die Kostenersparnisse umsetzen kann. Da sich wiederum auch viele Branchen in Bangalore angesiedelt haben, hat sich ein Cluster gebildet, wodurch die Unternehmen voneinander, auch nach dem Modell von Porter, profitieren. Des Weiteren wird durch den Schwerpunkt der Forschungs- und Bildungseinrichtungen in Bangalore der Fokus auf die Forschung und Entwicklung im Bereich IT gelegt. Daher wird auch hier die Theorie von Romer bekräftigt, die besagt, dass das Wirtschaftswachstum durch die Investition in Forschung und Entwicklung steigt. Alle drei Theorien werden durch den Interviewer in der Passage IIR.0 bestätigt. Ferner wird der Bezug zum unternehmensbezogenen Faktor wie folgt vom selben Akteur bekräftigt:

[...] dass wir bei beiden Standorten hier .. und das darf man nicht vernachlässigen, zwei sehr unterschiedliche Kulturen haben, sehr sehr unterschiedliche und ich glaube, das ist im Weiteren bei allen Entscheidungen, die wir treffen immer zu berücksichtigen.¹²¹

Auch der in der Hierarchie ranghöchste Interviewte bekräftigt durch folgende Passage aus dem Interview 11 die Aussagen des Interviewten aus dem Interview 1. Zudem werden die beiden vorgestellten Modelle von Krugman und Romer hier ebenso bestätigt. Der Erfolg

¹²⁰ Vgl. Abschnitt IIR.0 aus Interview 1 (I1).

¹²¹ Vgl. Abschnitt IIR.2 aus Interview 1 (I1).

erwirtschaftet sich durch technischen Fortschritt und durch die Festlegung des Schwerpunktes auf qualifizierte Arbeitskräfte:

[...] Das erste Mal in Bangalore war ich 1990 .. schon damals war es klar, dass es ein sehr sehr großes Potential gibt, insbesondere für technische und IT nahe Bereiche .., weil es sehr viele sehr gute Universitäten gibt mit sehr vielen und sehr guten Abgängern und die Frage ist, wie gut man dieses Potential überhaupt nutzt.¹²²

Weitere Ansichten bezüglich der Eindrücke thematisieren weiterhin die Beziehung beider Standorte: Laut einem interviewten Sachbearbeiter aus Bangalore wird das Verhältnisbild zwischen Deutschen und Indern rückblickend auf seine ersten Erfahrungen mit den deutschen Kollegen aus Stuttgart wie folgend bewertet:

Damals waren so Distanz so ein bisschen .. ich dachte es war es könnte deswegen sein, dass die Inder auch die Deutschen auf einem anderen Niveau sehen und damals hatte man den Eindruck, dass wir zu einen .. zu einem Kunden gehen und nicht einfach zu Kollegen.¹²³

Auch die Vorstandsebene bestätigt die Aussage des Sachbearbeiters durch folgende Passage und zeigt, dass eine „gerechte Verteilung glaub ich nicht gibt“¹²⁴

[...] der indische Partner quasi wie ein Zulieferer oder wie ein Lieferant behandelt wird und ich glaube, dass ist der falsche Weg.¹²⁵

Im folgenden Beispiel eines deutschen Abteilungsleiters, welcher als Expatriate für einen langen Zeitraum in Bangalore berufsbedingt gelebt hat, werden die großen Unterschiede zu Deutschland wiedergegeben, die ihn jedoch in keiner Weise beeinflusst haben und er sein dortiges Projekt „einfach [nur] schaffen wollte“¹²⁶

Also beim ersten .. beim aller ersten Eintreffen ist mir der Geruch aufgefallen. Der ist anders als hier.. das Gewusel der Menschen, der Verkehr .. also das waren schon Eindrücke, der Schmutz. Man muss

¹²² Vgl. Abschnitt I11R.0 aus Interview 11 (I11).

¹²³ Vgl. Abschnitt I2R.0 aus Interview 2 (I2).

¹²⁴ Vgl. Abschnitt I10R.1 aus Interview 10 (I10).

¹²⁵ Vgl. Abschnitt I10R.1 aus Interview 10 (I10).

¹²⁶ Vgl. Abschnitt I6R.0 aus Interview 6 (I6).

wirklich sagen Dreck, aber auch die Farbenvielfalt. Es war alles in Bewegung. Das war mein erster Eindruck und der hat sich auch später gefestigt.¹²⁷

Eine oppositionelle Sichtweise folgt allerdings seitens eines Teammanagers aus Stuttgart, welcher die Zusammenarbeit mit den Kollegen aus Bangalore aufgrund seiner Erfahrungen „vor knapp eineinhalb Jahren abgebrochen hat“.¹²⁸ Um seine Erfahrung näher zu veranschaulichen, dient die folgende Aussage einer Bekräftigung:

Wegen ich sag mal, ja gravierenden Problemen die, aber die waren vor allem halt in der Komplexität der Aufgabe, aber lag eigentlich auch in der, ich sag mal schlechten Einschätzung des dortigen Managements. Also letztlich kann man nicht durchdringen was sie tatsächlich machen und gesagt die Ansagen, die man darf mit .. denen kann man nicht vertrauen.¹²⁹

Die Neugier, ein Vertrauen aufzubauen, wie beim Expatriate, ist nicht vorzufinden. Insbesondere wird dies durch die ersten Eindrücke über den Raum Bangalore widerspiegelt, da der Teammanager „keinen guten“ Eindruck von der Region hatte, bedingt durch „Umweltfaktoren, Schmutz, Lärm, Verkehrsstau und die Fahrweise der Inder“¹³⁰

Auch die Distanz, damit wird die räumliche Distanz in der Entfernung zwischen Stuttgart und Bangalore gemeint, wird von den meisten Interviewern, auch von dem Teammanager, der die Zusammenarbeit abgebrochen hat, nicht als wichtiger oder belastender Faktor gewichtet:

„Die Entfernung ist egal, das ist eher der kulturelle Unterschied, [der] noch ein bisschen zu schaffen macht“¹³¹

„Ich sag mal, Zeitzone sind es ja nur vier oder viereinhalb und das sind normalerweise nicht viel.“¹³²

„Für mich kein so großer Faktor“¹³³

¹²⁷ Vgl. Abschnitt I9R.0 aus Interview 9 (I9).

¹²⁸ Vgl. Abschnitt I8R.0 aus Interview 8 (I8).

¹²⁹ Vgl. Abschnitt I8N.0 aus Interview 8 (I8).

¹³⁰ Vgl. Abschnitt I8R.0 aus Interview 8 (I8).

¹³¹ Vgl. Abschnitt I4R.1 aus Interview 4 (I4).

¹³² Vgl. Abschnitt I8R.2 aus Interview 8 (I8).

¹³³ Vgl. Abschnitt I9R.2 aus Interview 9 (I9).

„Die Zeitverschiebung nach Indien ist ja gar nicht so schlimm. Je nach Sommer- und Winterzeit sind es nur wenige Stunden.“¹³⁴

In der letzten Frage der Kategorie Raum sind der ranghöchste in der Hierarchie, Bereichsleiter und Abteilungsleiter (Expatriate) ziemlich nah an ihren Meinungen. Es geht darum, welche weichen Faktoren (unternehmens- als auch personenbezogen) die Gründe, sowohl für das Unternehmen als auch für die Person selber, zur Ansiedlung eines Standortes ausmachen. Der Bereichsleiter will in der Zukunft schauen, wo er an Kosten sparen kann:

[...] wo kann ich und wie kann ich Fachbereiche und IT-Prozesse so verschlanken, simplifizieren, gemeinsam fassen, dass ich bestmöglich automatisieren kann und mit wenig intelligenten Menschen betreiben kann.¹³⁵

Damit legt er seinen Fokus auf die harten Faktoren, d.h. er konzentriert sich auf die Forschung und Entwicklung, wodurch die Theorie von Krugman nicht beachtet wird und man sich eher an die Theorie von Romer orientiert, um Kosten für das Unternehmen zu sparen.

In Kontrast zum Bereichsleiter betrachtet der Abteilungsleiter, der Expatriate, sowohl unternehmens- als auch personenbezogene Faktoren. Der personenbezogene Faktor lässt sich aus der folgenden Passage wie folgt ableiten:

Der größte Faktor [ist] die Neugier und das Einlassen auf Neues. Ohne jegliche Vorurteilungen und diese Neugier .. die muss aus meiner Sicht bei jedem über allem stehen, weil man kommt an so vielen Situationen, wo man eigentlich auch nicht mehr will und nicht mehr kann und nicht mehr versteht, dass diese Neugier diese innere Motivation, ich wollte hier was anderes sehen, und genau das was ich jetzt erlebe diese Schwierigkeit ist anders und deswegen mache ich weiter.¹³⁶

¹³⁴ Vgl. Abschnitt I1R.4 aus Interview 11 (I11).

¹³⁵ Vgl. Abschnitt I1R.4 aus Interview 1 (I1).

¹³⁶ Vgl. Abschnitt I6R.4 aus Interview 6 (I6).

Des Weiteren wirkt er durch folgende Aussage sehr selbstbewusst und vergleicht seinen Erfolg aufgrund seiner langjährigen Erfahrung gegenüber dem der anderen Kollegen. So heißt es:

Es gibt ja die unterschiedlichsten Motive, wenn diese Neugier nicht die persönliche Motivation nicht über allem steht besteht ein großes Risiko zu scheitern und ich habe das gesehen. Also ich will nicht so weit gehen, dass ich sage das man scheitert, aber man macht sich das Leben unnötig schwer und wird dadurch auch ineffizienter.¹³⁷

Dabei bezieht er sich durch seine Einstellung erst auf seine eigene mentale Motivation, um das Unternehmen nach vorne zu bringen und wirkt durch die klaren und offenen Beispiele realistisch und authentisch. Als unternehmensbezogenen Faktor definiert er die Wichtigkeit zur Nähe von Forschungs- und Entwicklungszentrum und entsprechend qualifizierten Bildungseinrichtungen als sehr notwendig, zudem er im Umkehrschluss die Theorie von Romer bestätigt, woran wieder an Kosten gespart werden kann. So sagt er:

Gut. I am driven to win. Also ich hatte ein Ziel gesetzt bekommen. Zieh hier eine Mannschaft hoch die in kürzester Zeit, die Arbeit von unseren Lieferanten übernehmen kann, damit wir an der Ecke Geld sparen, weil im Verhältnis war es ja ein Business Case. Indien ist ja, wenn man rein die Personalkosten sieht, kriege ich ja da drei für eins und inzwischen auch nicht mehr, zwei für eins und es macht natürlich im Portmonee was aus. Und die Motivation habe ich mir geholt, weil einfach dieses Ziel war drei Jahre zieh das Ding hoch und meine, die Chance dann wenn ich das richtig mache in der Hierarchie aufzusteigen. Das war der zweite Motivationsfaktor.¹³⁸

Auch der Interviewte aus der obersten Hierarchie schließt sich den Aussagen des Bereichsleiters und Abteilungsleiters an. Durch seine Aussage stellt er die Wichtigkeit der harten Faktoren in den Vordergrund und die weichen Faktoren spielen für ihn nur eine Nebenrolle, da sie nur „die getroffenen Entscheidungen erfolgreich machen“¹³⁹ Die harten

¹³⁷ Vgl. Abschnitt I6R.4 aus Interview 6 (I6).

¹³⁸ Vgl. Abschnitt I6R.4 aus Interview 6 (I6).

¹³⁹ Vgl. Abschnitt I11R.2 aus Interview 11 (I11).

Faktoren berücksichtigen die Nähe zu Forschungs- und Entwicklungszentren, die Anzahl und Qualität an Arbeitskräften sowie u. a. begünstigte Steuern, wodurch im Unternehmen Kosten gespart werden können. Der Fokus des Interviewten bestätigt erneut die Modelle von Romer und Krugman, um Kosten zu sparen. Durch folgende Passage wird dies bekräftigt:

Die Entscheidungen werden nicht aufgrund von Soft Skills getroffen, sondern die Entscheidungen werden aufgrund der Hard Skills getroffen .. wie gesagt Talentverfügbarkeit, viel Potential, denn für Deutschland wird es schwierig diese Leute zu finden und natürlich auch der Kostenvorteil gegenüber Zentral Europa .. von daher sind diese beiden Gründe ausschlaggebend dort überhaupt aktiv zu werden.¹⁴⁰

Andererseits vertritt der Teammanager, der die Zusammenarbeit mit den Kollegen aus Bangalore abgebrochen hat, sowie auch ein weiterer Sachbearbeiter, nur ihren personenbezogenen Faktor. Alle beiden Interviewten wirken ‚emotional‘ durch die Qualität des Raumes Bangalore, welche an ihren Wohn- und Freizeitwert gebunden sind.

Das Thema ist eher das Leben dort, weil das Leben dort anders ist als hier. Weil man z. B. sich nicht so ohne Weiteres alleine dort bewegen kann. Weil das Thema Essen einfach anders ist. Weil das Thema Klima, also Klima ist eigentlich toll dort, aber es ist nicht so, es ist ein anderes Leben dort und ich denke privat beeinträchtigt, wenn man so will.¹⁴¹

Joah, man muss halt die indische Mentalität verstehen, ne. Also, dass sie nicht nein sagen können, dass sie letztlich keine Ansagen machen und das sie letztlich einen großen Teil ihrer Zeit mit anderen Dingen vertreiben. Also man, man ich sag mal man muss im klaren sein, als Europäer wird man nie diese Mentalität wirklich durchdringen. Man muss gewisser Weise akzeptieren und ich sag mal auch einpreisen in die Leistung [...] Ich würde gar nicht dorthin siedeln. Wegen der katastrophalen Umweltbedingungen. Also ich sag mal, das kann man sich nicht, kann man sich gar nicht vorstellen wie dreckig es da unten ist.

¹⁴⁰ Vgl. Abschnitt I11R.2 aus Interview 11 (I11).

¹⁴¹ Vgl. Abschnitt I7R.3 aus Interview 7 (I7).

Luftverschmutzung und ja auch, also es ist außerhalb der Gebäude für einen Europäer eigentlich kaum attraktiv.¹⁴²

Auch der Sachbearbeiter aus Indien legt seinen Schwerpunkt auf die weichen Faktoren, welche die Motivation in Bezug auf Arbeitseinstellung steigern. Die persönliche Sicherheit und die Qualität der Arbeit spielen für den Sachbearbeiter eine wichtige Rolle, welche durch folgende Passage bekräftigt wird:

Yes, of course. In that way to think about it from the Arbeitssicherheit .. I mean we do not have so many employee rights in India.¹⁴³

Ebenso bestätigt der Bereichsleiter aus dem Interview 10 die Wichtigkeit der weichen Standortfaktoren, insbesondere und im Bezug für die Mitarbeiter aus Bangalore. Denn die weichen Standortfaktoren, die Arbeitseinstellung, die Werbewirksamkeit des Herkunftslandes (in diesem Fall Stuttgart/Deutschland), die Arbeitssicherheit und die Qualität des Wohn- und Freizeitwertes, sind die Resultate für die Qualität und Ergebnisse aus den Zusammenarbeiten. So heißt es in der Passage:

[...] Das fällt den Indern persönlich leichter, als jetzt den deutschen Mitarbeitern .. der Inder hat immer schon oder strebt auch, sag ich mal, in andere Länder, hat ein ganz anderes soziales Gefüge im Land. Das ist also ein wichtiger Faktor und darf man nicht unterschätzen.¹⁴⁴

Folglich resultieren aus den vorgestellten Aussagen diverse Sichtweisen, aus diesen abgeleitet werden kann, dass sich hierarchisch gleich positionierte Akteure ähnliche Gedankenansätze liefern und somit eine interne Meinungstrennung schaffen, die durch unterschiedlicher Zielverfolgung begründet werden kann. An dieser Stelle erfolgt auch diese Trennung, wie bereits oben erläutert, aufgrund personen- oder eben unternehmensbezogener Entscheidungsfaktoren.

¹⁴² Vgl. Abschnitt I8R.3 aus Interview 8 (I8).

¹⁴³ Vgl. Abschnitt I2R.3 aus Interview 2 (I2).

¹⁴⁴ Vgl. Abschnitt I10R.1 aus Interview 10 (I10).

3.3.2. Kategorie Netzwerk

Die zweite Kategorie Netzwerk untersucht den Aufbau von Vertrauen und Beziehung zwischen den Mitarbeitern aus Bangalore und den Mitarbeitern aus Stuttgart. Einerseits sollten die Leitfragen dieser Kategorie anleiten, die Erwartungen beider Parteien herauszuarbeiten und andererseits auch die kommunikationstechnischen Werkzeuge kennenzulernen, die oftmals auch zu Verbesserungsvorschlägen führen sollten.

Vorab soll erwähnt werden, dass in Indien trotz der offiziellen Verkehrssprache, die Hindu und Englisch ist, 21 regionale Amtssprachen und verschiedene Schriftsysteme existieren, die die Schwierigkeit des Zusammenlebens im Land verdeutlichen. Allerdings wurden diese landspezifischen Inhalte bereits im historischen Teil detailliert vorgestellt. An dieser Stelle hat sich ein Rückblick ergeben, da im Rahmen dieser Kategorie und Interviews die genannte Problematik häufig seitens des Interviewten selbstständig angesprochen wurde.

Ein sehr gutes Beispiel, das die Förderung und Stärkung der Kommunikation und somit auch des Vertrauens signalisiert, wird durch folgende Aussage sehr stark kenntlich gemacht:

[...] ich habe zunächst mal ganz viel persönliche Kommunikation und in face-to-face Gesprächen. Ich bin in Team Gesprächen rein, ich habe Abteilung Teampräsentationen gemacht .. das hätte ich auch gar nicht machen müssen, zum Teil einfach Dinge, wo ich dachte, das ist wichtig, dass die Leute das Wissen zur Marke, zum Konzept, zum Konzern, zur Inhalten, die in Moment hier den Daimler bewegen .. ich ich bin auch mit essen gegangen abends mal mit dem Team .. habe mal Team belohnt für gute Arbeit, mal ein Essen gesponsert.¹⁴⁵

In diesem Abschnitt lässt sich feststellen, dass der Interviewte seine Entscheidungen zunächst persönlich und eigenständig trifft, um letztlich dem Unternehmen einen qualitativen Gewinn zu leisten. Das heißt, dass es in der geschilderten Situation nicht um festgeschriebene Schritte geht, die Daimler für eine gelungene Beziehung und Kommunikation voraussetzt. Der Abteilungsleiter (Expatriate) entscheidet sich vermutlich erfahrungs- sowie situationsbedingt, um ein Wir-Gefühl zwischen beiden Räumen aufzubauen. Sein Verhalten

¹⁴⁵ Vgl. Abschnitt I6N.0 aus Interview 6 (I6).

kann durch rationale sowie emotionale Gedankengänge begründet werden, die im Grunde den Erfolg des Unternehmens beabsichtigen kann. Denn die Beziehung ist meiste Zeit auf ein technisches Medium angewiesen, sodass nun von einer face-to-face-Begegnung profitiert werden könnte, die sich ebenso mit der nächstfolgenden Aussage bekräftigen lässt:

[...] oder ich skype mit Video .. sogar, dass die Menschen mich sehen und dass ich sie sehe, weil so haben wir auch z. B. auch unsere ganzen Beratungen gemacht, wenn wir nicht vor Ort gewesen sind .. weil ich glaube, dieses Sehen auch ganz wichtig ist, weil unsere Kultur auch durch unseren Körper weitergegeben wird.¹⁴⁶

Hier betont ein Sachbearbeiter, dass sich die körperliche Anwesenheit als sehr wichtig erweist, die im Grunde seitens des Interviewten als eine Voraussetzung für den Beziehungsaufbau definiert wird. Denn „es ist ja nicht nur das Sprechen, sondern es sind ja [auch] die Bewegungen [und] unsere Blicke [...]“, die „Messages raussenden“.¹⁴⁷

Die Anwesenheit in einem beliebigen ‚Raum‘ kann allerdings auch Schwierigkeiten hervorrufen, welche durch beide Expatriates im Verlauf der Interviews zum Vorschein gebracht werden und unabhängig von der Leitfrage das Problem der Sprache ansprechen. Die Kommunikation erschwert sich aufgrund dessen, dass sich Sender und Empfänger auf interkultureller Ebene unterscheiden und in der Deutung der Sprache voneinander abweichen. Das bestehende Problem der interkulturellen Kommunikation in der heutigen Weltgesellschaft wird kräftig in einem der Interviews hervorgehoben und wie folgt dargestellt:

[...] und trotzdem fühlen sich internationale Menschen .. ich würde nicht behaupten nur im Unternehmen, sondern vielleicht hier in der deutschen Gesellschaft immer noch nicht akzeptiert. Das heißt, die Eigenschaften anderer Kulturen teilweise immer noch als negativ betrachtet [werden]. Und das ist natürlich nicht sehr fördernd.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Vgl. Abschnitt I9N.0 aus Interview 9 (I9).

¹⁴⁷ Vgl. Abschnitt I9N.0 aus Interview 9 (I9).

¹⁴⁸ Vgl. Abschnitt I9H.0 aus Interview 9 (I9).

Daraus resultierend kann auch verstanden werden, dass sich beide Parteien (Stuttgart und Bangalore) den Unternehmenserfolg berücksichtigend agieren sollten, in dem sie die Kommunikation als entscheidenden Grundstein gemeinsam legen sollten. Dass es sich um einen interkulturellen Austausch handelt, sollte allen Beteiligten bewusst als eine der Richtlinien gemeinsam gesetzt werden. Denn „es sind kulturelle Einflüsse, die da ganz stark reinspielen und die muss man denke ich berücksichtigen, um natürlich den gleichen Stand zu haben. Das heißt, sowohl ein Inder muss verstehen wie ein Deutscher arbeitet als auch ein Deutscher wissen muss, wie ein Inder arbeitet.“¹⁴⁹ Auch ein Kommunikationswissenschaftler hebt wie der Interviewte die kulturelle Differenz und dessen Auswirkungen hervor, wobei auch der Schlüssel zu einer ‚klaren‘ und ‚barrierefreien‘ Kommunikation aufgezeigt wird.

First, self-knowledge and self-awareness are needed. Without these, our seemingly normal approaches to meaning-making and communication will never be clear enough that we can see them for what they are: a set of lenses that shape what we see, hear, say, understand, and interpret.¹⁵⁰

Wie bereits der Expatriate erwähnt hat, ist es wichtig, dass ein Gefühl des Empathie beider Seiten aufgebaut wird, um folglich die Aussagen entsprechend wahrnehmen zu können. Ein Verbesserungsvorschlag vom selben Interviewpartner erscheint in diesem Kontext in der folgenden Passage, die sich mit der Thematik der interkulturellen Kommunikation stark auseinandersetzt:

Ich meine Nachteil könnte evtl. sein wirklich die Kommunikation. Ich denke, da müsste man vielleicht ein bisschen mehr investieren oder mehr in Richtung [...] interkulturelle Kompetenz, weil immer mehr internationale Menschen arbeiten für Daimler.¹⁵¹

Bedingt durch fehlende interkulturelle Kompetenz und bestehende Sprachbarrieren können letztlich negative Folgen aufkommen:

[...] weil ich hatte ja einen wahnsinnigen Druck dieses Team hochzuziehen, sodass ich .. ich sage mal bei achtzig Leuten habe ich

¹⁴⁹ Vgl. Abschnitt I9R.3 aus Interview 9 (I9).

¹⁵⁰ Vgl. LeBaron (2003), S. 1.

¹⁵¹ Vgl. Abschnitt I9H.0 aus Interview 9 (I9).

zwei Fehleinstellungen gemacht. Das ist jetzt nicht wirklich viel, trotzdem die waren aufgrund der **Sprache** [Hervorhebung durch Verfasserin] und weil man die Menschen nicht verstanden hat.¹⁵²

Ebenso hebt nur der Bereichsleiter das Problem der Sprache, welche durch die deutschen Mitarbeiter entsteht, hervor. Er betrachtet als einziger die fehlende sprachliche Qualität von den deutschen Kollegen und setzt hiermit ein Zeichen zu Verbesserung:

[...] es fehlt auch vielleicht die Qualität in der Sprache, um einfach zu connecten. Also ein Inder spricht einfacher Englisch als ein Deutscher.¹⁵³

Abschließend fällt hierbei die Problematik der Artikulation auf, da das Englisch aus dem indischen Raum nicht deutlich vom Sender empfangen werden kann („Sprache ist ganz schwierig und da meine ich [...] die reine Ausdrucksweise“).¹⁵⁴

Ferner kann in der Nutzung von technischen Medien im Rahmen der einwandfreien Kommunikation ergänzt werden, dass häufig aufgrund der Ferne auf Skype, Telefon, Email und Threema¹⁵⁵ zurückgegriffen wird. An vielen Stellen der Interviews wurde auf die langjährige Zusammenarbeit mit den Indern eingegangen, sodass daraus folgend die Wichtigkeit von face-to-face-Kommunikation nicht mehr so stark gewichtet wird. Laut Sachbearbeitern genügt eine erste Begegnung und die darauf aufbauende Beziehung, sodass auch das davon abhängige Vertrauen nach erfolgreicher Überwindung der persönlichen Meetings entsteht. So heißt es in einer Passage aus dem Interview 9: „Face-to-face-Kommunikation ist glaube ich wichtig **am Anfang** [Hervorhebung durch Verfasserin], um dieses Vertrauen aufzubauen“.¹⁵⁶

¹⁵² Vgl. Abschnitt I9H.0 aus Interview 9 (I9).

¹⁵³ Vgl. Abschnitt I10N.1 aus Interview 10 (I10).

¹⁵⁴ Vgl. Abschnitt I6R.4 aus Interview 6 (I6).

¹⁵⁵ „Threema“ ist ein einmalig kostenpflichtiger Messenger, welche im Gegensatz zu den anderen Messengern mehr Sicherheit und Privatsphäre bietet.

¹⁵⁶ Vgl. Abschnitt I9H.0 aus Interview 9 (I9).

3.3.3. Kategorie Zeit

Die dritte Kategorie Zeit thematisiert die Erfahrungen, welche jüngst zwischen Stuttgart und Bangalore gemacht wurden und die daraus ableitbaren Schritte bezüglich weiterer Kooperation. Insbesondere soll in diesem Abschnitt überwiegend überprüft werden, ob die oben vorgestellten Theorien in den Aussagen der Akteure wiederzufinden sind und beobachtet werden, ob einerseits die Modelle umgesetzt werden und andererseits die zukunftsorientierte Relevanz der Schlussfolgerungen zu hinterfragen.

Das aufgebaute Wir-Gefühl sowie das Vertrauen sind zunächst eine Voraussetzung, um dem Standort Bangalore Aufgaben übergeben zu können. So entsteht im Grunde der weitere Schritt, der im Interview 1 beobachtet werden kann:

Also ich nehme ein Thema, übergebe es komplett .. sage ‚Das ist deine Verantwortung, dein Budget, dein Scope. Managet das selber. Du musst auch den Preis dafür festlegen, [also] die Servicequalität dafür managen. Das ist dein Thema.¹⁵⁷

Hier setzt der Interviewte einen sehr wichtigen Punkt an, der dem Ansatz von Krugman entspricht. Krugman besagt, dass qualifizierte Arbeitskräfte die Quelle für ein Erfolg in der Umsetzung der übertragenen Aufgaben sind. Somit hatte sich auch herausgestellt, dass das Vertrauen der erste Schritt ist, um den Arbeitskollegen in Bangalore die Aufgaben ‚komplett‘ zu überlassen. Das bereits aufgebaute Vertrauen, in Berücksichtigung der vergangenen Erfahrungen, wird auch an der Wortwahl des Akteurs deutlich signalisiert und auch betont (‚dein Thema‘; ‚deine Verantwortung‘ etc.). Das heißt, dass in Vergangenheit ein vollkommenes Vertrauen zwischen beider Standorte hergestellt wurde und somit nun auch der Austausch in Bezug auf die Aufgabenverteilung sehr direkt und verantwortungsübertragend erfolgt.

Bestätigend darauf wird im Interview 6 besagt, dass auch mehr ‚Themen‘, also Aufgaben nach Indien übergeben und verantwortet werden, da eben am Standort ein verantwortungsbewusstes Team aufgebaut wurde, welches die gewünschten Anforderungen seitens Stuttgart umsetzen kann. Jedoch ist uns auch die Information bekannt, dass der

¹⁵⁷ Vgl. Abschnitt II.Z.0 aus Interview 1 (I1).

Interviewte am Aufbau des Teams in Bangalore lange gearbeitet hat (siehe Kategorie Raum – Interview 6). Der aktuelle Stand und der Erfolg des Interviewten in der Hinsicht wird im Folgenden veranschaulicht:

Der Erfolg war [...] zunächst mal, dass wir effizient, also kostengünstiger .. ich muss jetzt mal sagen kostengünstiger als in der Zusammenarbeit mit Lieferanten [aus Deutschland], jetzt die Themen stemmen, die wir [nach Bangalore] transferiert haben. [Genauso auch] die Basis gebaut [haben], um hier weitere Themen nach Indien auszulagern.¹⁵⁸

Trotz positivem Stand, der bereits geschildert wurde, wird allerdings auf eine Verbesserung abgezielt, denn „es gibt immer Dinge [, die] zu verbessern [und] zu verändern [sind].“¹⁵⁹ Diesbezüglich werden interne Fortbildungen vorgeschlagen, die natürlich auch den externen Standort Bangalore miteinbeziehen soll, wobei ein großes erfolgreiches Team das Ziel ist. Verbesserungen sind folglich der zeitlose Erfolg eines Unternehmens.

Nur es wäre für uns jetzt schon eigentlich gut, wenn wir so ein Workshop hätten .. jedes Jahr oder alle zwei Jahre vielleicht, wo man dann noch neue Leute einschult oder wo man auch mal vielleicht ein ‚**Lessons Learned Teil**‘ [Hervorhebung durch Verfasserin] hängt, wo man sagen kann, was lief denn bisher nicht gut, wo kann man da arbeiten .. neu arbeiten, weil es gibt immer Dinge noch zu verbessern zu verändern.¹⁶⁰

Auch durch den El Manager werden die positiven Erfahrungen bestätigt. Hier hebt er insbesondere die harten Standortfaktoren auf, welche der Grund für die erfolgreiche Zusammenarbeit sind, da Kosten gespart werden konnten. Dadurch, dass er sich, anlehnend an den Modellen von Krugman und Romer, auf qualifizierte Arbeitskräfte mit starkem IT-Know-How fokussiert und sich der Erfolg bewährt hat, plant er weitere Zukunftsprojekte mit den Kollegen aus Bangalore. So bekräftigt er dies durch folgende Passage:

Zum Ersten geht’s es auch da wieder um die Hard Skills, dass die Qualität stimmt. Sonst wird es ganz schwierig, wenn diese sich auch stark

¹⁵⁸ Vgl. Abschnitt I6H.0 aus Interview 6 (I6).

¹⁵⁹ Vgl. Abschnitt I7Z.1 aus Interview 7 (I7).

¹⁶⁰ Vgl. Abschnitt I7Z.1 aus Interview 7 (I7).

verbessert hat in den letzten zwei Jahren und sind auf einem sehr guten Weg. Wir haben immer mehr wirkliche System Verantwortungen, tatsächlich auch in Bangalore verankert. Also nicht nur verlängerte Werkbank, sondern wirklich auch Verantwortlichkeiten. Auch das muss man noch weiter ausbauen und ich denke aufgrund solcher Erfolge kann man das auch weiterentwickeln.¹⁶¹

Folglich haben die meisten Interviewten in der Vergangenheit bis heute weitgehend viele positive Erfahrungen gemacht, welche die Zukunftsprojekte zwischen Bangalore und Stuttgart weiterhin stärken. Insbesondere liegt auch hier wieder der Faktor auf den Kosten, welcher durch qualifizierte Arbeitskräfte und durch die Wahl eines geprägten Forschungs- und Entwicklungsraumes gewährleistet wurde. Ferner bestätigen sich dadurch wieder die Modelle von Krugman und Romer.

3.3.4. Kategorie Historie

Die letzte Kategorie Historie thematisiert die Erfahrungen der Standortentscheidungen, welche zwischen Stuttgart und Bangalore gemacht wurden und die daraus ableitbaren Schritte bezüglich weiterer Kooperation. Insbesondere soll in diesem Abschnitt überwiegend überprüft werden, welche Akteure aus welcher Stadt, Bangalore bzw. Stuttgart, im Unternehmen die Entscheidungen weiterer Projekte im Inland bzw. Ausland verantworten. Zudem soll der Aspekt Gender durch die Erfahrungen der Interviewten in den Vordergrund gestellt werden, damit an einer weiterhin erfolgreichen Zukunft, aufgrund kultureller Unterschiede, gearbeitet werden kann.

Wie auch durch die Literatur bereits vorgestellt wurde, treffen Bereichsvorstände und Vorstandsmitglieder die Entscheidungen für neue Standortansiedlungen. Dies wird ebenso durch den Interviewten E2 Manager bestätigt. Er schlägt auch Verbesserungen vor, zum Schutz des gesamten Unternehmens. So heißt es:

¹⁶¹ Vgl. Abschnitt I11Z.0 aus Interview 11 (I11).

[...] Bereichsvorstände .. Ich glaube, dass dort viele Entscheidungen vorbereitet werden .. Ich glaube aber, dass wir durchaus Verbesserungspotential haben in der Frage **ganzeinheitliche Betrachtung** [Hervorhebung durch Verfasserin], also sprich nicht nur lokales Optimum, ich optimiere mein Bereich, sondern **wir** [Hervorhebung durch Verfasserin] optimieren den Gesamtkonzern. Wir haben (auch) im Moment ein Projekt am Laufen, um genau diese Entscheidungsfindungen nochmal mehr zu formalisieren und auf globale Perspektive zu setzen, dass es eben nicht einzelne Entscheidungen sind, sondern eine Gesamtperspektive.¹⁶²

Auch der ranghöchste Manager bekräftigt durch folgende Passage die Aussage des Interviewten E2 Managers und somit auch die der Literatur. Jedoch unterscheidet er stringent zwischen Standortentscheidungen und Projektentscheidungen. Dadurch, dass Standortentscheidungen durch die in der Hierarchie ranghöchsten entschieden wird, wird bemerkbar, dass wichtige Bausteine nur durch sie gelegt werden darf.

[...] die Standortentscheidungen, zu mindestens was die IT angeht, die treffen wir in IT Excom, also im Führungskreis zwischen meinen Direktberichten und mir. Dort werden die Fragen diskutiert und auch entschieden. (Dahingegen) finden Projektentscheidungen natürlich überall in der Organisation statt, je nach Projektgröße.¹⁶³

Ebenso schließt sich der Abteilungsleiter, welcher als Expatriate in Bangalore war, den Aussagen an und stellt die Auswirkungen weiterer Standortentscheidungen am Beispiel von Bangalore vor. Dadurch, dass Kosten durch qualifizierte Arbeitskräfte gemindert werden konnten und diese ihre Arbeit qualitativ vollrichtet haben, so konnten in der Zukunft weitere Verlagerungen an Bangalore übergeben werden. Hiermit bestätigt sich auch wieder die Theorie von Krugman. So heißt es in der folgenden Passage:

Zu meiner Zeit sind die Entscheidungen überwiegend in Deutschland getroffen worden. Die Inder haben gesagt, (dass) sie (mehr) wollen, und ich habe dafür gekämpft, dass mehr nach Indien kommt. Jetzt da sie bewiesen haben, dass sie, ich sag mal, bestimmte Qualitätslevel auch

¹⁶² Vgl. Abschnitt IIH.0 aus Interview 1 (I1).

¹⁶³ Vgl. Abschnitt IIH.0 aus Interview 11 (I11).

erreichen und Verständnis generiert haben und ihre Arbeit auch können, kommt auch freiwillig mehr aus Deutschland .. zu bestimmt 80 Prozent werden Entscheidungen in Deutschland getroffen.¹⁶⁴

Auch das Thema Gender hat der Expatriate sowohl auf persönlicher Weise als auch in beruflicher Hinsicht zu spüren bekommen. Doch durch seine, wie bereits vorgestellt, bewiesene Neugier hat er an der Problematik in Bangalore gearbeitet und seine Rolle als Abteilungsleiter und Expatriate entsprechend platziert.

[...] ich war ja auch der Expat .. mit dem natürlichen Respekt den man davor hatte. Gender im Beruf habe ich gespürt bei Inderinnen, da sie selbst ganz schwer in Führungsrollen von den männlichen Kollegen akzeptiert wurden. Ich habe auch bewusst Frauen platziert in Führungsrollen.¹⁶⁵

Trotz der allgemeinen oppositionellen Sichtweise seitens des vorgestellten Teammanagers aus Stuttgart, welcher die Zusammenarbeit mit den Kollegen aus Bangalore aufgrund seiner Erfahrungen abgebrochen hat, bestätigt der Teammanager die Problematik im Bereich Gender durch folgende Passage:

[...] es hat schon eine Rolle gespielt. Auch wir hatten wirklich sehr engagierte Damen .. die unter Druck gesetzt werden .. und nicht so frei agieren können wie hier.¹⁶⁶

Folglich unterscheidet sich die Aussage des Interviewten aus dem Bereichsvorstand, welcher zukünftige Entscheidungen „gemeinsam mit dem Management in Indien“¹⁶⁷ trifft. Er ist neben dem Expatriate einer der wenigen, welcher Entscheidungen in Bezug auf Standortverlagerungen gemeinsam auch mit dem Team in Bangalore bespricht und für das gesamte Geschäft Entscheidungen trifft. So stellt er alle beteiligten Akteure auf einen gleichen Stand ohne Diskrepanzen zu erwecken. Im Gegenteil, er erzeugt durch die Einbindung der Kollegen aus Bangalore ein Wir-Gefühl, welches in den vorherigen Kategorien bereits ausführlich anhand von den Aussagen der Interviewten vorgestellt wurde.

¹⁶⁴ Vgl. Abschnitt I6H.0 aus Interview 6 (I6).

¹⁶⁵ Vgl. Abschnitt I6H.1 aus Interview 6 (I6).

¹⁶⁶ Vgl. Abschnitt I8H.0 aus Interview 8 (I8).

¹⁶⁷ Vgl. Abschnitt I11H.0 aus Interview 11 (I11).

Schließlich werden, wie bereits in der Literatur bestätigt wird, Standortscheidungen gemeinsam mit Bereichsleitern und Vorständen diskutiert und entschieden. Wiederum werden Projektentscheidungen auch mit Teammanagern und Abteilungsleitern entschieden. Wichtig ist dabei die Entwicklung im Ausland, hier in Bangalore, welche sich durch eine positive Entwicklung für oder gegen eine Standort- bzw. Projektentscheidung richtet.

3.4. Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden Abschnitt werden die Forschungsergebnisse in ihrer Gesamtheit betrachtet. Hierbei muss zwischen der hierarchischen Zuordnung, persönlichen Erfahrung und der subjektiven Einstellung unterschieden werden. Das bedeutet, je höher der Interviewte der Organisation hierarchisch zugeordnet ist, desto mehr unterscheidet sich seine Aussage im Vergleich zu den Interviewten in der unteren Hierarchiekette. Die in der Hierarchie höher zugeordneten Interviewer fokussieren sich auf die unternehmensbezogenen Faktoren. Das bedeutet, dass sie ihre persönlichen und subjektiven Einstellungen in den Hintergrund stellen und nur darauf acht geben durch welche harte Standortfaktoren das Unternehmen an Kosten sparen kann. Wohingegen in der unteren Hierarchiekette der personenbezogene Faktor eine wesentliche Rolle in der Zusammenarbeit zwischen Stuttgart und Bangalore für die Interviewten spielt. Ebenso hat sich herausgestellt, dass die eigene subjektive Motivation und die offene unvoreingenommene Einstellung gegenüber einer anderen Kultur die Zusammenarbeit in vielen Hinsichten erleichtert. Dies wurde von zwei Expatriates in der Auswertung der Forschungsergebnisse mehrfach bestätigt und anhand von Beispielen verdeutlicht.

3.5. Probleme bei der Untersuchung

Im Verlauf der Arbeit (siehe Kapitel 3.2.1) wird vorgestellt, dass aufgrund der Vielzahl der Interviews keine allgemeingültigen Ergebnisse erzielt werden können, da ein Korpus mit elf Interviews für die Gesamtheit des Unternehmens nicht repräsentativ sein kann.

Durch die Überführung einer lockeren und entspannten Gesprächsatmosphäre waren die Interviewer sehr offen und ehrlich in ihren Aussagen, jedoch auch teilweise bedacht, obwohl sie darauf hingewiesen wurden, dass es sich bei der Forschung um eine anonymisierte Auswertung handelt. Andere Interviewte wiederum haben ihre persönlichen Wahrnehmungen deutlich und kritische wiedergegeben, welche in Form der Aussagen verdeutlicht und in der Auswertung wiedergegeben wird. Teilweise haben die Interviewten auch bewusst am Thema vorbeigeredet, wahrscheinlich zum Schutz ihrer Anonymität.

Außerdem stand die persönliche Erfahrung stark im Vordergrund, wodurch es teilweise nicht möglich war, nach dem angestrebten Leitfaden das Interview zu führen. Dennoch wurde versucht sich an dem jeweiligen Interviewten bzgl. seiner persönlichen Erfahrungen zu stützen und sich parallel an dem Interview Leitfaden zu orientieren.

Das zentrale Problem in der Datenauswertung lag darin, dass der schwäbische Akzent teilweise sehr unklar zu verstehen war. Ebenso gab es Schwierigkeiten beim Verständnis in den Interviews mit den Mitarbeitern aus Bangalore, die die englische Aussprache aufgrund des regionalen Akzents schwer verständlich war, wobei die Inhalte nichtsdestotrotz unmittelbar in die Schrift übertragen werden konnten. Um das Problem zu entlasten wurden die Transkriptionen der Interviews mit dem Programm f4transkript durchgeführt, um eine präzise und dennoch authentische Erfassung des Kommunikationsprozesses zu gewährleisten. Eine weitere Schwierigkeit lag in der Durchführung der Interviews mit den Mitarbeitern aus Bangalore, da sie über das Medium Skype in Form von Video-Meetings abgelegt wurden, wodurch die Tonaufnahme nicht immer leicht zu verstehen war. So lag auch hier die Schwierigkeit beim transkribieren.

Alles in allem lagen die Probleme und Schwierigkeiten während der Untersuchung der Forschungsarbeit nur in der Datenauswertung aufgrund der Schwierigkeit des schwäbischen Akzents und des englischen Akzents in der Sprache der indischen Mitarbeiter.

FAZIT

Die folgende Arbeit hat sich mit der Frage beschäftigt, ob harte oder weiche Standortfaktoren der ausschlaggebende Grund für die Standortsuche und Standortfindung eines Unternehmens ist. In der vorliegenden Arbeit wird insbesondere die Industrie oder spezifizierter ausgedrückt die Automobilindustrie auf Standortfaktoren untersucht, welches sich auf das internationale Beispiel Stuttgart und Bangalore der Daimler AG bezieht. Insbesondere wird in der vorliegenden Arbeit die Industrie auf Standortfaktoren untersucht, genauer die Automobilindustrie, am internationalen Beispiel Stuttgart und Bangalore der Daimler AG.

Alfred Weber hat als erster im Jahr 1909 versucht, einen optimalen Standort für einen Betrieb zu finden. Ein Standort ist nach Weber dann günstig, wenn er eine kostengünstige Produktion zulässt. Die wesentlichen Standortfaktoren, die er untersuchte waren die Transportkosten, die Arbeitskosten und die Agglomerationsvorteile. Zwar ist diese Theorie heute nicht realistisch umsetzbar, dennoch wird sie als Leitfaden genutzt und erweitert. Dahingegen werden in den modernen Theorien Kosten durch die Standortwahl wie folgt eingespart: Das Portersche Diamanten-Modell zeigt, dass Kosten durch Clusterbildung eingespart werden können, da sich Unternehmen durch den Wettbewerbsdruck gegenseitig fordern und fördern und somit voneinander profitieren können. Diese Theorie wird in der vorliegenden Arbeit bestätigt, da sich der Raum Stuttgart als auch Bangalore in branchenähnliche Unternehmen befinden und somit durch kurze Transportwege voneinander profitieren. Zudem steigt die Entwicklung und Forschung durch den Wettbewerbsdruck, vor allem durch den Anstieg branchenähnlicher Unternehmen. Im Kern-Peripherie Modell von Krugman können Unternehmen durch qualifizierte Mitarbeiter Kosten einsparen. Auch dieses Modell trifft besonders am Standort Bangalore zu. Wie bereits vorgestellt ist Bangalore auf Forschung und Entwicklung spezialisiert und auch die Hochschulen, welche mit den deutschen Hochschulen in gleicher Weise konkurrieren. Somit können Unternehmen kostengünstige Mitarbeiter in Bangalore einstellen und ihren Ertrag einsparen. Dies wird ebenso im empirischen Teil durch einen Expatriate bestätigt und durch seine Erfahrung anhand von Beispielen veranschaulicht. Auch die letzte vorgestellte Theorie von Romer wird in dieser Arbeit wiederlegt. Romer besagt, dass Unternehmen in Forschung und Entwicklung

investieren sollen, um ihr Wirtschaftswachstum zu steigern. Ebenso hat sich die Daimler AG vor mehr als 20 Jahren für den Raum Bangalore entschieden, da dort bis heute ausschließlich Forschung und Entwicklung betrieben wird. Der Erfolg des Modelles wird durch alle Interviewer bestätigt. Welches Modell letztlich im Interview dominiert, lässt sich pauschal nicht sagen, da alle drei Theorien nach der Durchführung der Experteninterviews klar voneinander abhängig sind, um Erfolg zu haben. Je nach Hierarchie wird deutlich, nach welcher Theorie sich die Mitarbeiter und Führungskräfte orientieren.

Im Herzstück der Masterarbeit, dem empirischen Teil, wird gezeigt, dass die Kultur ebenso einen wichtigen Faktor in der Entscheidungsfindung spielt. Dieser Aspekt ist jedoch sehr schwer zu messen und konnte nur mit Hilfe der Interviews herausgearbeitet werden. Die harten Faktoren können durch Statistiken herausgearbeitet werden, jedoch viel entscheidender sind die weichen Faktoren, welche die Zusammenarbeit zwischen zwei Standorten bestimmen. Die Interviewer welche hierarchisch höher zugeordnet sind fokussieren sich ausschließlich auf die harten Faktoren, um für das Unternehmen Kosten zu sparen. Dahingegen spielen die personenbezogenen weichen Faktoren eine wichtige Rolle in der Zusammenarbeit. Die Vielzahl der Interviewten ist durch die Kulturunterschiede in der Motivation, Arbeitseinstellung und Leistungsbereitschaft teilweise negativ eingestellt. Gründe hierfür liegen bspw. in der Sprache. Zwar sind in Bangalore Hindu und Englisch die Amtssprachen, dennoch herrschen mehrere Dialekte, wodurch die Kommunikation durchaus gestört wird. Dies wurde durch die Erfahrung der Expatriates wiedergegeben.

Alles in allem spielt die Wahl des Standortes immer wieder eine wichtige Rolle für Unternehmen, die Politik und die Gesellschaft. Ein aktuelles Beispiel aus der Politik bestätigt die Aussage: Die Ministerpräsidenten Weil, Söder und Kretschmann beschwerten sich gegenüber Angela Merkel über die neue Standortwahl einer Batterieforschungsfabrik für den Raum Münster und fordern von der Bundeskanzlerin per Brief eine Überprüfung der Standortwahl als auch fachliche Gründe, die transparent und nachvollziehbar dargelegt werden sollen. Die Politiker halten dies für eine Fehlentscheidung und bevorzugen den Raum Karlsruhe oder Ulm, da dort Forschung und Entwicklung durch Hochschulen betrieben werden sowie durch die Vielzahl der branchenähnlichen Unternehmen, wodurch sich eine

Agglomeration entwickelt hat. Auch die vorgestellte Theorie von Krugman bestätigt, dass Unternehmen Kosten in Form von qualifizierten Mitarbeitern einsparen können. Außerdem wurde in der Arbeit das Beispiel der aktuellen Debatte aus der Politik vorgestellt. So sollen in der Zukunft in Untertürkheim auch Batterien für Elektrofahrzeuge hergestellt werden. Damit soll der Standort das Geschäftsfeld Mercedes-Benz Cars global drei Kontinenten mit der Batterieproduktion versorgen. Somit wäre die Standortwahl Karlsruhe, wie bereits belegt, die effizientere und effektivere Wahl der Standortentscheidung.¹⁶⁸

Letztendlich wird in der Arbeit erwiesen, dass die Wahl eines Standortes kein anachronistisches, sondern ein gängiges Thema für Industrien, die Politik und die Gesellschaft ist. Abzuleiten ist, welche Theorien aufgestellt werden und an welchen Theorien sich die Akteure zur Entscheidungsfindung orientieren.

¹⁶⁸ Vgl. Tagesschau (02.07.2019).

LITERATURVERZEICHNIS

- ALEX, B./ KNIPP, W./ RODEWALD, A.: *Aufbruch nach Indien – Leitfaden für Export und Direktinvestitionen*. Economica Verlag, Heidelberg/ München/ Landsberg/ Berlin 2010. 1. Auflage.
- BALDERJAHN, I.: *Standortmarketing*. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2014.
- BAUER, M./ ET AL.: *Wirtschaft. Märkte, Akteure und Institutionen*. C.C.BUCHNER Verlag, Bamberg 2015.
- DAIMLER AG HOMEPAGE.: *Unternehmensgeschichte – Daimler-Benz in der Zeit des Nationalsozialismus (1933 – 1945)*. Daimler AG Homepage, (o. O.) (o. J.). URL: <https://www.daimler.com/konzern/tradition/geschichte/1933-1945.html> (zul. abg. am 13.07.2016).
- ELLRICH, M.: *Infoblatt Cluster – Cluster als Instrument für die Regionalpolitik*. Ernst Klett Verlag, Leipzig 2014.
- ERNST & YOUNG: *Standort Deutschland 2013 – Erfolg und Verantwortung*. (o. O.) (o. J.). URL: [http://www.ey.com/Publicatpn/vwLUAssets/Praesentation-Standort_Deutschland_Studie_2012/\\$FILE/PraesentationStandort%20D%20Studie2012.pdf](http://www.ey.com/Publicatpn/vwLUAssets/Praesentation-Standort_Deutschland_Studie_2012/$FILE/PraesentationStandort%20D%20Studie2012.pdf) (zul. abg. am 07.07.2016).
- FARHAUER, O.: *Folgt aus der Theorie des endogenen Wachstums eine neue Wirtschaftspolitik? Wirtschaftspolitische Relevanz und ihre empirische Bedeutung*. Technische Universität Berlin, Berlin (o. J.). URL: https://www.wm.tu-berlin.de/fileadmin/f8/wiwidok/diskussionspapiere_wiwidok/dp03-02.pdf (zul. abg. am 09.07.2019).
- FARHAUER, O./ KRÖLL, A.: *Standorttheorien. Regional- und Stadtökonomik in Theorie und Praxis*. Springer Gabler, Wiesbaden 2013.

- FLICK, U.: *Triangulation in der qualitativen Forschung*, in: Flick, U./ von Kardoff, E./ Steinke, I. (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg 2000.
- GÖLER, D./ MÜLLER, E.: *Regionalisierung und Globalisierung*. Script Universität Passau, Passau 2017.
- GRAF, J.: *Facts and Figures. Stuttgart-Untertürkheim, Stuttgart*. Daimler AG, Stuttgart 2018. URL: <https://facts.daimler.com/de/cars/produktionsstandorte/stuttgart-untertuerkheim/> (zul. abg. am 07.07.2019).
- GUNDLACH, E.: *Smith hatte recht – Die endogene Wachstumstheorie*. Ifw-Kiel, (o. O.) (o. J.). URL: https://www.ifw-kiel.de/fileadmin/Dateiverwaltung/Ifw-Publications/Erich_Gundlach/paul-m-romer-die-endogene-wachstumstheorie/Gundlach_Romer_19_8_07.pdf (zul. abg. am 09.07.2019).
- HAAS, H.-D./ NEUMAIR, S.-M.: *Wirtschaftsgeographie*. WGB Wissen verbindet, Darmstadt 2015. 3. Auflage.
- HANDELSBLATT: *Daimler gibt Engagement bei Tata auf*. Handelsblatt, (o. O.) (o. J.). URL: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/autobauer-in-indien-daimler-gibt-engagement-bei-tata-auf-seite-2/3385340-2.html?ticket=ST-8336367-zygTWjcPVDYVvKnp4SxQI-ap3> (zul. abg. am 07.07.2019).
- HENKE, J.: *Infoblatt Harte und weiche Standortfaktoren. Typen und Beispiele von Standortfaktoren*. Klett, Leipzig 2004. URL: https://www2.klett.de/sixcms/list.php?page=infothek_artikel&extra=TERRA%20EWGOnline&artikel_id=95151&inhalt=klett71prod_1.c.155504.de (zul. abg. am 09.07.2019).
- HOLTBRÜGGE, D./ FRIEDMANN, C. B.: *Geschäftserfolg in Indien. Strategien für den vielfältigen Markt der Welt*. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg 2011.
- INDIENNEO: *Länderinfos für Indien kompakt und übersichtlich*. (o. O.) (o. J.). URL: <https://indienneo.de/laenderinfos-indien/> (zul. abg. am 07.07.2019).

- KINKEL, S./ WENGEL, J.: *Produktion zwischen Globalisierung und regionaler Vernetzung. Mit der richtigen Strategie zu Umsetzung und Beschäftigungswachstum*. Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe 1998.
- KIRCHNER, P.: *Industriedynamik in der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken* (= Forschen, Lehren, Lernen. Beiträge aus der Fakultät für Gesellschafts- und Geisteswissenschaften der Pädagogischen Hochschule Heidelberg, Band 15). Idstein 2001.
- KLEEMANN, F./ KRÄHNKE, U./ MATUSCHEK, I.: *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens*. Springer VS, Wiesbaden 2013.
- KLETT: *Republik Indien*. Klett, (o. O.) (o. J.). URL: https://www2.klett.de/sixcms/media.php/229/23850_X1.pdf (zul. abg. am 07.07.2019).
- KLETT: *Standortfaktoren – Standortentscheidungen*. Klett, (o. O.) (o. J.) URL: <http://www2.klett.de/sixcms/media.php/229/29260X-6202.pdf> (zul. abg. am 07.07.2016).
- KNOX, P. L./ MARSTON, S. A.: *Humangeographie*. Springer Spektrum, (o. O.) 2007. 4. Auflage.
- KRÄTKE, S.: *Globalisierung und Regionalisierung*. Franz Steiner Verlag, Geographische Zeitschrift 1995. URL: https://www.jstor.org/stable/27818724?seq=1#page_scan_tab_contents (zul. abg. am 07.07.2019).
- KRUK, M./ LINGNAU, G.: *100 Jahre Daimler-Benz. Das Unternehmen*. Daimler-Benz Edition im v. Haus & Koehler Verlag, Mainz 1986.
- LEBARON, M.: *Cross-Cultural Communication*. University of Colorado, Colorado 2003.

- LIPPERT, C.: *Zur Relevanz der ‚Neuen Wirtschaftsgeographie‘ für den deutschen Agrarsektor*. Uni Göttingen (o. J.). URL: <http://www.uni-goettingen.de/docs/d03ea1eb73be3493f6840ad61b3ead83.pdf> (zul abg. am 07.07.2019).
- LÜDER, K./ KÜPPER, W.: *Unternehmerische Standortplanung und regionale Wirtschaftsförderung*. Göttingen 1983.
- MELDE, A./ POHLENZ, N./ GÜRGES, K.: *Identifikation und Bewertung von Investorenquellenmärkten und Branchen. Determinanten der Standortwahl – Methoden der Standortbewertung und Ansätze zur Fokussierung der Wirtschaftsförderung*. Fraunhofer MOEZ, Leipzig 2015. URL: https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Working_Paper/Investorenquellenmärkte.pdf (zul abg. am 07.07.2019).
- MERCAN, A.: *Internationaler Wissenstransfer und Upgrading – Prozesse. Am Beispiel von türkischen und multinationalen Unternehmen in der Marmara-Region*. Springer Gabler, Wiesbaden 2016.
- PILLKAHN, B.: *Unternehmensgeschichte der Daimler AG – Kurzfassung* -. Daimler Communications, Stuttgart 2011. URL: <https://media.daimler.com/marsMediaSite/de/instance/print/2061090-Unternehmensgeschichte-2010-kurz-ddoc.xhtml?oid=9252751&ls=L2RIL2luc3RhbmNIL2tvLnhodG1sP3JlbElkPTEwMDEmZnJvbU9pZD05OTE1ODAwJmJvcmlcnM9dHJ1ZSZyZXN1bHRJbmZvVHlwZUlzPTE3NSZ2aWV3VHlwZT10aHVtYnMmc29ydERlZmluaXRpb249bWFudW50c0luZGV4PTU!&rs=0> (zul. abg. am 07.07.2019).

- PFLÜGER, M.: *Die Neue Ökonomische Geographie: Ein Überblick*. Diskussionsbeitrag Nr. V-54-08 Volkswirtschaftliche Reihe ISSN 1435-3520. Passauer Diskussionspapiere, Passau 2007. URL: <https://elibrary.vahlen.de/10.15358/0340-1650-2008-3-150/die-neue-oekonomische-geographie-ein-ueberblick-jahrgang-37-2008-heft-3> (zul. abg. am 07.07.2019).
- ROSS, M. W. M.: *Die Neue Außenhandelstheorie und die Neue Ökonomische Geographie*. Wirtschaftsdienst, 2008. URL: https://www.researchgate.net/publication/23646539_Die_Neue_Aussenhandelstheorie_und_die_Neue_Okonomische_Geographie_Zum_Nobelpreis_an_Paul_R_Krugman (zul. abg. am 07.07.2019).
- SCHIELE, H.: *Der Standortfaktor. Wie Unternehmen durch regionale Cluster ihre Produktivität und Innovationskraft steigern*. Wiley-Vch Verlag, Weinheim 2003.
- SCHONERT, T.: *Interorganisationale Wertschöpfungsnetzwerke in der deutschen Automobilindustrie. Die Ausgestaltung von Geschäftsbeziehungen am Beispiel internationaler Standortentscheidungen*. Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden 2008.
- TAGESSCHAU: *Länder beschwerten sich über Karliczek*. Tagesschau.de, (o. O.) 2019. URL: <https://www.tagesschau.de/inland/standortdebatte-batteriefabrik-101.html> (zul. abg. am 13.07.2019).
- TRETTER, M.: *Standort- und Regionalentwicklung als strategische Aufgabe multinationaler Unternehmen. Eine unternehmerische Perspektive auf regionale Zusammenhänge*. Springer Gabler, Wiesbaden 2017.
- TÜV-SÜD: *Qualitätsmanagement*. (o. O.) (o. J.). URL: <https://www.tuev-sued.de/management-systeme/iso-9001> (zul. abg. am 07.07.2019).
- WALDKIRCH, K.: *Geschäftserfolge in Indien. Erfolgsfaktoren erkennen, Perspektiven entwickeln, Märkte erschließen*. Springer Gabler, Wiesbaden 2016. 2. Auflage.
- WELLEMS: *Die Standortorientierung ausländischer Unternehmen in Düsseldorf*. (= Europäische Hochschulschriften, Reihe V, Band 1240). Frankfurt a.M. 1992.

- WERNER, H.: *Supply Chain Management – Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling*. Springer Gabler, (o. O.) 2013. 5. Auflage. URL:
https://books.google.com.tr/books?id=RMEkBAAAQBAJ&pg=PA114&lpg=PA114&dq=ha%20mbach+smart+werk+warum+agglomeration&source=bl&ots=AYmC2MNWki&sig=3-%20_OZgwtDT7Gw4FdWyrvbLIkF9k&hl=de&sa=X&ved=0ahUKEwIu6_LJkIvNAhUJuRQKHc%20uDgoQ6AEILTAD#v=onepage&q=hambach%20smart%20werk%20warum%20agglomerati%20on&f=false (zul. abg. am 13.07.2019).
- WITZEL, A.: *Das Problemzentrierte Interview*. SSOAR, Weinheim (o. J.). URL:
https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/563/ssoar-1985-witzel-das_problemzentrierte_interview.pdf?sequence=1 (zul. abg. am 07.07.2019).
- WOJTKIEWICZ, W.: *Infoblatt Globalisierung. Definition, Antriebskräfte und Zukunftsperspektiven*. TERRA EWG Online – Klett, Leipzig 2012. URL:
https://www2.klett.de/sixcms/list.php?page=infothek_artikel&extra=TERRA%20EWG-Online&artikel_id=95109&inhalt=klett71prod_1.c.155504.de (zul. abg. am 07.07.2019).
- WÜBBENHORST, K./ ALTMANN, J.: *Ausführliche Definition: BERI*. Gabler Wirtschaftslexikon, (o. O.) (o. J.). URL:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beri-29227> (zul. abg. am 07.07.2019).

CURRICULUM VITAE

Berufserfahrung

| | |
|---|--|
| Daimler AG Masterarbeit, IT/QT | Stuttgart, Deutschland 05/2019 – 06/2019 |
| PricewaterhouseCoopers GmbH Management Consulting, Financial Services - Customer & Operations | Düsseldorf, Deutschland 05/2018 – heute |
| Mercedes-Benz Türk A.S. Business Consultant, Projekt: Mercedes me connect | Istanbul, Türkei 03/2017 – 04/2018 |
| Siemens AG Intern, Idea Management Systems | Istanbul, Türkei 06/2016 – 08/2016 |
| Kiliclar Intern, Einkauf & Sales | Istanbul, Türkei 08/2012 – 10/2012 |
| DIESEL Deutschland GmbH Intern, Human Resources & Retail Buying | Düsseldorf, Deutschland 05/2011 – 08/2011 |

Bildungsweg

| | |
|---|---|
| Universität Passau und Deutsch-Türkische Universität Master of Arts in International Cultural and Business Studies Thesis: „Standortfaktoren, Standortsuche und Standortfindung der Industrie. Die Entstehung und Entwicklung der industriellen Kernräume (Agglomerationen) am internationalen Beispiel Stuttgart/Bangalore der Daimler AG“ | Passau, Deutschland 09/2015 – 09/2019 |
| Schumpeter School of Business and Economics Bergische Universität Wuppertal Bachelor of Science in Wirtschaftswissenschaften Thesis: „Wie entwickelt man eine geeignete Strategie für innovative Produkte“ | Wuppertal, Deutschland 10/2011 – 09/2015 |
| Bogazici Universität Auslandssemester Kurse: Int. Marketing, Financial Accounting, Information System Management und Business Law | Istanbul, Türkei 09/2013 – 01/2014 |
| Christian-Rohlf-Gymnasium Allgemeine Hochschulreife | Haspe, Deutschland 09/2007 – 07/2010 |