



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
mit dem Schwerpunkt Marketing

Kriterien internationaler Unternehmen zur Bewertung von Wirtschaftsstandorten

Eine Analyse mentaler Standortrepräsentationen hochrangiger Manager
auf Basis der Means-End-Analysis

Prof. Dr. Ingo Balderjahn
Dipl.-Kfm. Bernd Schnurrenberger

Lehr- und Forschungsbericht Nr. 12/1999

ISSN 0940-2518

© Universität Potsdam

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
mit dem Schwerpunkt Marketing

August-Bebel-Str. 89
14482 Potsdam

Tel.: (0331) 977 – 3595
Fax: (0331) 977 – 3350
Email: balderja@rz.uni-potsdam.de

Alle Rechte vorbehalten.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1. Problemstellung und Zielsetzung | 4 |
| 1.1. Problemstellung | 4 |
| 1.2. Gegenstand und Zielsetzung | 4 |
| 2. Theoretische und methodische Grundlagen | 5 |
| 2.1. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen | 5 |
| 2.2. Methodische Grundlagen | 6 |
| 2.2.1. Kognitive Strukturen und mentale Modelle | 6 |
| 2.2.2. Das Ziel-Mittel-Ketten-Modell der kognitiven Struktur | 7 |
| 2.2.3. Die Laddering-Methode zur Erhebung von kognitiven Ziel-Mittel-Ketten | 8 |
| 3. Design der empirischen Untersuchung | 8 |
| 3.1. Erhebungsinstrumente | 8 |
| 3.1.1. Methodische Anforderungen an die Erhebungsinstrumente | 8 |
| 3.1.2. Inhaltliche Entwicklung der Erhebungsinstrumente | 9 |
| 3.2. Datengrundlage | 11 |
| 3.3. Methodische Umsetzung: Das Laddering-Verfahren | 12 |
| 4. Ergebnisse der empirischen Erhebung | 15 |
| 4.1 Die kognitiven Pfade der mentalen Standortrepräsentation | 17 |
| 4.2. Zusammenfassende Interpretation der mentalen Standortre- präsentation | 22 |
| 5. Resümee und Ausblick | 23 |
| Literatur | 24 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abb. 1: Ablauf einer Laddering-Studie | 12 |
| Abb. 2: Standortrepräsentation internationaler Unternehmen | 16 |

Anhang

- Anhang 1: Fragebogengestütztes Hardladdering
 Anhang 2: Kategoriensystem

1. Problemstellung und Zielsetzung

1.1. Problemstellung

Globale Unternehmensstrategien internationaler Konzerne fördern Entwicklungen der internationalen Arbeitsteilung und Spezialisierung mit der Konsequenz, dass sich auch der Wettbewerb zwischen Wirtschaftsstandorten global erstreckt (vgl. Kotler et al. 1995, S. 24). Im Zuge dessen hat sich in vielen Ländern und Regionen der Markt für industrielle Ansiedelungen immer stärker zu einem Käufermarkt mit einem Überangebot an Ansiedlungsmöglichkeiten entwickelt (vgl. Dunsch 1995, S. 19; Pieper 1994, S. 1). Diese für die betroffenen Länder negative Entwicklung ist oftmals auch auf Schwächen bei der „Vermarktung“ von Wirtschaftsstandorten zurückzuführen (vgl. Porter 1993, S. 391ff; Berger 1996, S. 64ff.). Das Standortmarketing befasst sich daher mit der Planung, Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Vermarktung von Standorten (Balderjahn/Aleff 1996, S. 16ff.; Balderjahn 1996, S. 120ff.; Manschwetus 1995, S. 15ff.). Anzusprechende Zielgruppe in diesem Kontext sind insbesondere größere internationale Unternehmen, die über eine relativ weitgehende „Standortwahlfreiheit“ verfügen (vgl. Pieper 1994, S. 26). Für die Erstellung von Standortmarketing-Konzepten sind u. a. *vertiefende* Erkenntnisse darüber, nach welchen Kriterien Standorte von diesen Unternehmen bewertet und ausgewählt werden – und *welche Gründe und Zielsetzungen* der Heranziehung dieser Kriterien zugrunde liegen – von elementarer Bedeutung.

Vertiefende und umsetzbare Erkenntnisse hierüber – die über den bisherigen Stand der Forschung (die sich i. d. R. mit der Aufzählung verschiedenster Standortfaktoren begnügt) hinausgehen – lassen sich in Anbetracht der Problemstellung insbesondere durch den Einsatz *innovativer qualitativer Methoden* gewinnen. Im Zuge einer eher explorativen Studie setzten wir daher ein in diesem Forschungszusammenhang bislang noch nicht zur Anwendung gekommenes qualitatives Datenerhebungs- und -analyseverfahren ein: die Analyse mentaler Standortrepräsentationen mit dem sog. Laddering-Verfahren.

1.2. Gegenstand und Zielsetzung

Zielsetzung der vorliegenden Studie ist die Erfassung der wichtigsten bzw. zentralsten, von internationalen Unternehmen zur Bewertung von Standorten herangezogenen Kriterien sowie der damit verbundenen Bewertungsmuster. Diese Kriterien oder Standortfaktoren sind auf in den Unternehmen verbreitete Werthaltungen bzw. „Belief Systems“ zurückzuführen. Hochrangige Führungskräfte vertreten die Werte und Ziele

ihrer Unternehmen und leiten daraus auch die Kriterien ab, die sie zur Bewertung von Standorten heranziehen. Diesen wichtigen Aspekt der unternehmerischen Standortwahl untersuchen wir im Rahmen einer Befragung hochrangiger Manager internationaler Unternehmen. Die grundlegenden Beziehungen zwischen Standortkriterien und Werthaltungen lassen sich mit Hilfe des sog. Laddering-Verfahrens in Form eines *mentalen Modells* bzw. einer *mentalen Repräsentation* abbilden. Ein solches Modell kann als subjektiv gefärbtes „Spiegelbild“ realer Entscheidungsstrukturen in Unternehmen aufgefasst und interpretiert werden. Die Entwicklung einer mentalen Standortrepräsentation dient uns daher als methodischer Ansatz, um relativ komplexe Bewertungsprozesse im Rahmen globaler Standortentscheidungen aus Sicht beteiligter Manager zu erfassen.

2. Theoretische und methodische Grundlagen

2.1. Theoretisch-konzeptioneller Rahmen

In Anlehnung an Björkman benutzen wir für unsere Untersuchung einen verhaltenswissenschaftlichen Ansatz organisatorischen Lernens (Björkman 1990, S. 1ff.). Ein wichtiger Punkt hierbei ist, dass organisationale Handlungen (z. B. die Bewertung von Standorten) als historisch bedingt angesehen werden. Diese Handlungen leiten sich dabei konkret aus sog. „**Belief Systems**“ der beteiligten Akteure ab (vgl. auch 2.2.2.). Darunter versteht man Werthaltungen oder Überzeugungen, die in einem Unternehmen verbreitet sind und aus denen die Angehörigen des Unternehmens Hinweise für ihr Verhalten ableiten (vgl. dazu auch Staehle 1994, S. 494). Belief Systems finden ihre Verbreitung über soziale Prozesse, sie sind resistent gegen Veränderungen und manifestieren sich in den Zielsetzungen und der gesamtstrategischen Ausrichtung von Unternehmen.

Konkrete Standortentscheidungen sind i. d. R. durch einen Komplex unterschiedlicher Kriterien (sog. Standortfaktoren) bestimmt, die als wichtig für einen Standort erachtet werden (vgl. Grabow et al. 1995, S. 15). Die Auswahl dieser Kriterien steht in einem interdependenten Zusammenhang mit der gesamtstrategischen Ausrichtung von Unternehmen (vgl. Maier/Tödting 1992, S. 28ff.). In der Literatur wird häufig zwischen „harten“ (z. B. Kosten, Absatzpotenzial) und „weichen“ (z. B. Wohnumfeld, Freizeitwert etc.) Standortfaktoren unterschieden, obwohl eine eindeutige und widerspruchsfreie Abgrenzung zwischen ihnen kaum möglich ist (vgl. Grabow et al. 1995, S. 91). Weiche und harte Standortfaktoren sind komplementär und decken zusammen das gesamte Spektrum relevanter Bestimmungsgrößen für Standortentscheidungen ab (vgl. dazu im Grundsatz Berger/Bernhard-Mehlich 1995, S. 125). Als Ar-

beitshypothese kann daher formuliert werden, dass Standortfaktoren in unterschiedlichem Ausmaß den subjektiven Einschätzungen des Managements unterliegen. Das Zusammenspiel verschiedener, komplementärer Standortfaktoren setzt sich zu einem spezifischen Standortprofil zusammen. Standortfaktoren werden i. d. R. nicht isoliert wahrgenommen und bewertet, sondern im Hinblick auf ihre Beiträge zur Erreichung übergeordneter Unternehmensziele als *Bündel*, *Profil* oder *Muster* erfasst.

2.2. Methodische Grundlagen

2.2.1. Kognitive Strukturen und mentale Modelle

Kenntnisse über die psychische Struktur von Einstellungen sowie über deren Bildung und Veränderung liefern im Allgemeinen wichtige Hinweise für das Marketing (Balderjahn 1995). Im Rahmen unserer Studie interessieren uns insbesondere die Einstellungen von Führungskräften internationaler Unternehmen bezüglich realer und potenzieller Standorte. Dazu ist es erforderlich, die der Bewertung zugrunde liegenden Kriterien zu kennen. In der Einstellungsforschung ist es allgemein üblich, die Einstellung zu einem Objekt durch die kognitive Struktur bezogen auf dieses Objekt zu erklären.

Mittlerweise existieren in der verhaltenswissenschaftlichen Forschung komplexe Modelle der kognitiven Struktur, die den Aspekt der subjektiven Bedeutsamkeit wahrgenommener Objekte mit berücksichtigen (vgl. Grunert 1992). Eines dieser Modelle ist das Ziel-Mittel-Ketten-Modell der kognitiven Struktur (Means-End-Analysis).

Unter kognitiven Prozessen versteht man Prozesse der Wahrnehmung, des Verstehens, der Überzeugung und des Lernens (vgl. Balderjahn 1995). Kognitive Aspekte haben eine lange Tradition in der Einstellungsforschung. Kognitionen sind Bestandteil derjenigen Einstellungskonzepte, die *Einstellungen* als mehrdimensionale Phänomene auffassen, wie es beispielsweise in der Drei-Komponenten-Theorie der Fall ist. Nach dieser Theorie werden Einstellungen durch eine kognitive (Wissen über das Einstellungsobjekt), eine affektive (Bewertung des Einstellungsobjektes) und eine konative Einstellungskomponente (Verhaltensdisposition gegenüber dem Einstellungsobjekt) gekennzeichnet. Der theoretischen Vorstellung nach sind diese Komponenten in konsistenter Weise miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig (vgl. dazu Meinefeld 1977, S. 24). Die Vorstellung einer generellen Konsistenz zwischen den drei Komponenten wurde jedoch oftmals kritisiert (vgl. Fishbein 1967). Neuere Ansätze definieren daher die Einstellungskomponenten als voneinander relativ unabhängig (vgl. Fishbein/Ajzen 1975).

Die *kognitive Struktur* bezieht sich auf die Organisation von Wissen und Erfahrung im Gedächtnis des Menschen. Aus gedächtnispsychologischer Perspektive kann die Repräsentation von Wissen in Form semantischer Netzwerke modellhaft dargestellt werden (vgl. Grunert 1990). In sich zusammenhängende, stark assoziierte Kognitionen werden als „*Schema*“ bezeichnet (vgl. Abelson 1985; Schwarz 1985). Ein Schema ist eine stark vereinfachte, standardisierte und stereotype Vorstellung über einen Sachverhalt. Wir unterstellen die Existenz von *Standortschemata* bei den Managern (Forschungshypothese). Kognitive Strukturen sind verhaltensrelevant und können zur Erklärung von betrieblichen Standortentscheidungen herangezogen werden. Darüber hinaus spiegeln kognitive Strukturen betriebliche Prozesse aus Sicht der jeweiligen Akteure wider. Solche kognitiven Strukturen, die als „*innere Bilder*“ von weitgehend stereotypischen, betrieblichen Bewertungsprozessen interpretiert werden können (Schemata), wollen wir als „*Mentale Repräsentationen*“ bezeichnen.

2.2.2. Das Ziel-Mittel-Ketten-Modell der kognitiven Struktur

Das Ziel-Mittel-Ketten-Modell (*Means-End-Analysis*) wurzelt in einer Gruppe von Einstellungstheorien, die Einstellungen als hierarchisch organisierte Überzeugungssysteme interpretieren (vgl. Grunert 1990, S. 9). Ein zentrales Element dieser Einstellungstheorien ist das *Belief-Konzept*. Ein Belief wird definiert als eine subjektive Überzeugung über die Existenz einer Beziehung zwischen zwei psychologischen Objekten (Kognitionen) (vgl. ebenda, S. 8). Ist die Art der Beziehung zwischen zwei Objekten durch Instrumentalität gekennzeichnet, spricht man von einem instrumentellen Belief. Dieser Begriff geht auf Rosenberg (1956) zurück, der Einstellungen zu einem Objekt durch instrumentelle Beliefs hinsichtlich der Eignung des Einstellungsobjektes zur Erreichung zentraler Werte und Ziele zu erklären versuchte. Dieses Modell wurde später von Rokeach (1973) zu der Vorstellung ausgebaut, dass es innerhalb von Belief-Systemen (Verbindung mehrerer hierarchisch organisierter Beliefs) Assoziationsketten gibt, in denen jede Assoziation Instrumentalität auf ein übergeordnetes Ziel ausdrückt, bis ein „Wert an sich“ (*Terminal Value*) erreicht ist. Dieser Wert wird quasi „um seiner selbst willen“ gewünscht und ist nicht mehr in Bezug auf ein übergeordnetes Ziel instrumentell (vgl. Grunert 1990, S. 9). Bewusstes Verhalten kann also in eine Art hierarchische Ordnung gebracht werden und ist zielgerichtet. Dieser Gedankengang findet sich auch im Ziel-Mittel-Ketten-Modell der kognitiven Struktur wieder (z. B. Gutman 1982; Olson/Reynolds 1983; Peter/Olson 1993). Wir nehmen an, dass sich Standortschemata bei Managern (Mentale Standortrepräsentationen) durch das Ziel-Mittel-Ketten-Modell angemessen abbilden lassen (Forschungshypothese).

2.2.3. Die Laddering-Methode zur Erhebung von kognitiven Ziel-Mittel-Ketten

Die mit dem Ziel-Mittel-Ketten-Modell korrespondierende Erhebungsmethode ist das sog. *Laddering-Verfahren* (Grunert 1992, S. 59; Sorensen et al. 1996, S. 2105). Laddering ist eine strukturierte, qualitative Befragungs- und Analysemethode zur systematischen Generierung (unter Anwendung der sog. „Warum-Frage-Technik“) und Analyse hierarchisch organisierter Kognitionen. Unterstellt wird eine hierarchische Struktur von konkreten Objektattributen über sich daraus ergebende (antizipative) Konsequenzen hin zu abstrakten Zielen und Werten. Eine Kette hierarchisch aufgebauter assoziativer Verknüpfungen wird als *Abstraktionsleiter* bezeichnet. Hierfür folgendes Beispiel aus unserer Untersuchung zur Illustration: Politische Stabilität (konkretes Attribut) → Produktionssicherheit (Konsequenz) → Risikominimierung (Wert). Laddering-Daten können vercodet und computergestützt ausgewertet werden (vgl. Gengler 1988). Wir nutzen das Laddering, um Ziel-Mittel-Ketten bei Managern internationaler Unternehmen zu erheben und sie im Sinne mentaler Standortrepräsentationen zu interpretieren.

Laddering wurde als eine *innovative Methode* in der Konsumentenverhaltensforschung mit Erfolg eingesetzt. Mittlerweile liegen auch erste Studien vor, in der das innovative Potenzial dieser Befragungs- und Analysetechnik bei Entscheidungsträgern der Wirtschaft angewendet wurde. So nutzten Sorensen/Grunert (1994) diese Technik bei Managern, um Schlüsselfaktoren des unternehmerischen Erfolges zu identifizieren und Harmsen et al. (1996) befragten Führungskräfte in Industrieunternehmen bezüglich ihrer Marketing-Strategien.

3. Design der empirischen Untersuchung

3.1 Erhebungsinstrumente

3.1.1. Methodische Anforderungen an die Erhebungsinstrumente

Die Erhebung von Laddering-Daten kann sowohl mittels leitfadenorientierter Tiefeninterviews als auch durch Fragebögen erfolgen (vgl. Reynolds/Gutman 1988; Botschen/Thelen 1996). Im letzteren Fall spricht man von einem sog. „*Hard-Laddering*“. Hard-Laddering ist eine auf schriftliche Erhebungen zugeschnittene, standardisierte Form der Laddering-Methode. Sie gilt als geeignet für die Erhebung von Ziel-Mittel-Ketten und wurde in einem direkten Vergleich mit der in Face-to-Face-Interviews angewendeten Laddering-Technik (entsprechend dann als „*Soft-Laddering*“ bezeichnet) für valide befunden (vgl. Botschen/Thelen 1996). In beiden Fällen wird mit der Generierung von Attributen begonnen, die dann die Grundlage für weiterführende *Abstraktionsleitern* bilden. Dazu werden in der Forschung zwei Techniken angewendet: die

Objekttradenmethode (*triadic sorting*) und die Präferenzen-Differenzen-Methode (*preference-consumption differences*) (vgl. Reynolds/Gutman 1988, S. 14f.).

Bei der *Objekttradenmethode* werden die Befragten gebeten, konkrete Merkmale zu benennen, die zwei Objekte von einem dritten unterscheiden. Anschließend werden die Probanden gefragt, welches konkrete Objektmerkmal sie bevorzugen. Erst danach wird die eigentliche Abstraktionsleiter gebildet. Bei der *Präferenzen-Differenzen-Methode* werden die Probanden aufgefordert, eine Präferenz-Ordnung für Objekte aufzustellen und anzugeben, warum sie das präferierte Objekt den anderen Objekten vorziehen. Eine Erweiterung dieser Vorgehensweise stellt die *Kontext-Differenzen-Methode* dar, in der die Befragten in einer Art persönlich bedeutungsvollem Kontext eine Präferenz-Ordnung für Objekte herstellen sollen (vgl. ebenda 1988, S. 15). Im Rahmen von explorativen Interviews mit Entscheidungsträgern der Wirtschaft wurde bisher die Präferenzen-Differenzen-Methode bevorzugt. Eine Arbeit, in der diese Methode idealtypisch eingesetzt wird, ist die Studie von Harmsen et al. (1996).

Die Fragen, die im Rahmen der Laddering-Methode gestellt werden, sind durch die „Warum-Frage-Technik“ sehr stark strukturiert. Wichtig ist dabei im ersten Schritt die *Erhebung von Standortkriterien* (konkrete Standortattribute). Zur Identifizierung konkreter Standortattribute setzten wir die Präferenzen-Differenzen-Methode ein, d. h., die befragten Manager wurden aufgefordert, zuerst Standortkriterien zu benennen und diese nach ihrer Wichtigkeit zu ordnen. Bei Angabe zu abstrakter Kriterien wurde in den Interviews nachgefragt, um möglichst konkrete Standortattribute zu erhalten. Ferner müssen bei dieser Erhebungsform die befragten Personen darauf aufmerksam gemacht werden, dass die Einhaltung der methodenimmanenten Frage-Antwort-Strukturen für die Gewinnung der Daten unabdingbar ist. Bei der Verwendung eines Fragebogens ist diese Struktur dagegen bereits graphisch vorgegeben (vgl. Anhang 1).

3.1.1. Inhaltliche Entwicklung der Erhebungsinstrumente

Die inhaltliche Vorgehensweise bei a) der Datengewinnung durch leitfadengestützte Tiefeninterviews sowie b) einem fragebogengestützten Hard-Laddering ist weitgehend analog. Aus Gründen der Vereinfachung demonstrieren wir sie daher nur am Beispiel der Interviewleitfadenerstellung (bzgl. des Hard-Laddering vgl. Anhang 1).

(a) Wichtige Standortkriterien aus Sicht des Unternehmens

Im ersten Abschnitt der Datenerhebung sollten die befragten Manager, bezogen auf eine (im vorab erfragte) konkrete Standortentscheidung, darlegen, nach welchen Kriterien dieser Standort von ihrem Unternehmen bewertet bzw. ausgesucht wurde (vgl. 2.1). Die entsprechende Frage in unserem Interviewleitfaden lautete:

„Nach welchen Kriterien ist der Standort [...] bewertet bzw. ausgesucht worden?“

Diese Kriterien wurden in der Reihenfolge ihrer Nennung aufgelistet. Bei unklaren oder zu abstrakten Kriterien stellten wir die folgende Verständnisfrage:

„Was verstehen Sie unter [...]? Können Sie das noch etwas konkreter benennen?“

Im zweiten Teil baten wir die Manager, die genannten Kriterien zu gewichten. Unsere Aufforderung hatte folgenden Wortlaut:

„Sie nannten die folgenden Kriterien [...]. Welche davon sind besonders wichtig?“

Im darauf folgenden dritten Teil griffen die Interviewer die Standortkriterien in der Reihenfolge ihrer Gewichtung wieder auf, um Abstraktionsleitern zu bilden. Um die Manager auf die etwas ungewöhnliche Fragetechnik vorzubereiten, leiteten wir diesen Schritt mit einer Erklärung ein:

„Ich werde jetzt eine Fragetechnik verwenden, die versucht, Gedankenwege zu verfolgen. Dazu werde ich häufiger fragen, warum für Sie etwas wichtig ist. Auch wenn das mal vielleicht einen etwas merkwürdigen Eindruck macht, ist diese Fragetechnik für uns sehr wichtig. Falls Sie möchten, kann ich Ihnen die Technik nach dem Interview etwas erläutern. Bitte geben Sie Ihre Antwort möglichst spontan und wahrheitsgemäß.“

Nach dieser Einleitung wurden die für die Laddering-Methode typischen weiterführenden Fragen gestellt:

„Sie nannten [...]. Warum war [...] für Ihre Standortentscheidung so wichtig?“

Auf diese Art und Weise fragten wir so lange nach, bis die Manager die Standortkriterien an terminale Werte angebunden hatten. Dabei kam es auch vor, dass die Werte-Ebene nicht erreicht wurde. In diesem Fall unterbrachen wir die Abstraktionsleiter und griffen das nächste Standortkriterium auf.

(b) Wichtige Standortkriterien aus privater Sicht

Im Kontext der Standortbewertung interessierte uns auch die persönliche, private Sichtweise der befragten Manager (vgl. 2.1). Nachdem wir die Ziel-Mittel-Ketten aus Unternehmenssicht erhoben hatten, baten wir die Manager, ihre persönlichen Kriterien darzulegen. Wir fragten hierzu:

„Zum Schluss interessiert mich noch Ihre persönliche Meinung: Welche Kriterien sind Ihnen persönlich besonders wichtig?“

Waren die persönlichen Kriterien mit den aus der Unternehmenssicht geäußerten Standortkriterien identisch, dann bedienten wir uns der folgenden Nachfrage:

„Stellen Sie sich vor, Sie würden selbst an diesem Standort tätig werden. Welche Kriterien wären Ihnen dann persönlich besonders wichtig?“

Danach wurden auch für diese persönlichen Kriterien Abstraktionsleitern gebildet.

3.2. Datengrundlage

Die in der vorliegenden Studie herangezogenen Daten wurden im Rahmen einer umfassenderen qualitativen Untersuchung zu Standortentscheidungen internationaler Unternehmen erhoben¹. Die Daten bilden jedoch einen innerhalb der Untersuchung distinkten Teil, der allein schon durch die spezifische Art und Weise der Erhebung von Laddering-Daten charakterisiert ist. Da sich die Untersuchung in erster Linie durch ihren eher explorativen Charakter auszeichnet, sollten hochrangige Manager einiger großer internationaler Unternehmen *verschiedener* Branchen (Konsum- und Investitionsgüterbereich) in die Befragung einbezogen werden. Die Vorstandsvorsitzenden bzw. Geschäftsführer der von uns ausgesuchten Unternehmen wurden angeschrieben mit der Bitte, für ein Interview zur Verfügung zu stehen bzw. uns einen kompetenten Geschäftspartner zu benennen. Dieser Bitte wurde in fast allen Fällen entsprochen.

¹ vgl. dazu Balderjahn/Schnurrenberger 1999.

Im Rahmen unserer Erhebung wurden insgesamt *acht* leitfadengestützte Experteninterviews mit hochrangigen Managern großer internationaler Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland durchgeführt. Darüber hinaus wurden noch einige Fragebögen an ausgewählte Unternehmen verschickt, von denen *zwei* in die Auswertung einbezogen werden konnten. Die befragten Unternehmen lassen sich den Branchen Automobilbau, Anlagenbau, Maschinenbau, Papier, Pharma, Chemie, Telekommunikations- und Verkehrstechnik und Turbinenbau/-entwicklung zuordnen. Aus Gründen des Identitätsschutzes, den einige der befragten Unternehmensvertreter für sich in Anspruch nehmen, soll auf eine namentliche Nennung zur Gänze verzichtet werden. Alle befragten Manager waren und sind an leitender Stelle ihres Unternehmens persönlich mit Standortentscheidungen befasst. Der Durchführungszeitraum der Untersuchung lag zwischen Januar und Mai 1997. Alle acht Interviews wurden auf Bänder aufgenommen und anschließend transkribiert. Zur Nachbereitung schickten wir den interviewten Managern das transkribierte Interview zur Durchsicht und Freigabe.

3.2. Methodische Umsetzung: Das Laddering-Verfahren

Die Abb. 1 zeigt den Ablauf unserer Laddering-Studie. Dabei orientierten wir uns an den einschlägigen Vorgaben von Reynolds/Gutman (1988). Wie schon im vorangehenden Abschnitt dargestellt, erhoben wir in einem ersten Schritt die für die Manager wichtigsten Standortfaktoren bzw. Standortkriterien. Im zweiten Schritt entwickelten wir auf dieser Grundlage mit den Interviewpartnern Abstraktionsleitern, indem wir die „Warum?“-Fragetechnik anwendeten. Auf Basis des transkribierten Textmaterials bzw. der ausgefüllten Fragebögen wurden im dritten Schritt Kategorien gebildet und den drei Begriffsebenen „Attribute“, „Konsequenzen“ bzw. „Werte“ zugeordnet. Das Kategoriensystem wurde dabei induktiv, d. h. durch Konfrontation mit dem konkreten Textmaterial, entwickelt (vgl. dazu Knodel 1993, S. 44ff.). Dieser inhaltsanalytische Prozess erfolgte in zwei Stufen.

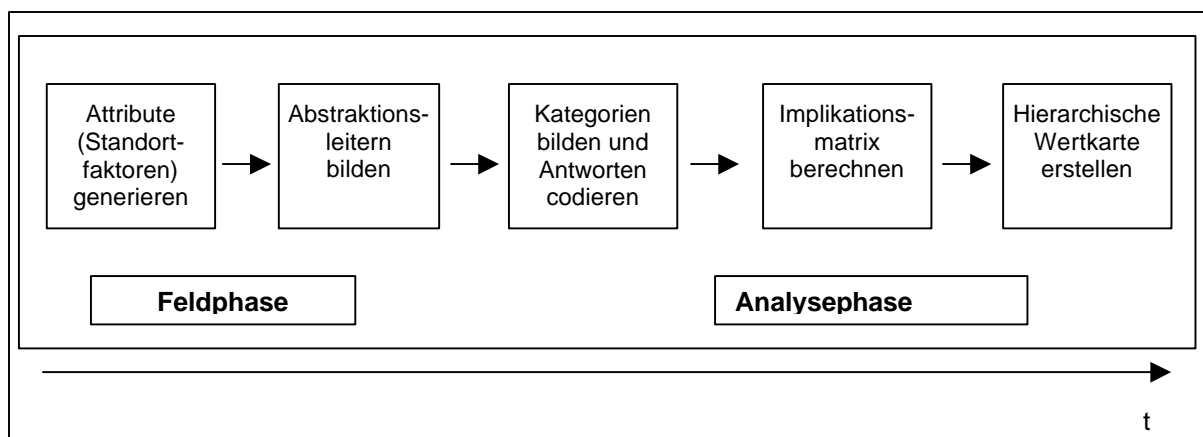


Abb. 1: Ablauf einer Laddering-Studie

Zunächst wurden sehr eng am jeweiligen Text orientiert Kategorien aufgestellt, d. h., die von den Befragten geäußerten Begriffe wurden i. d. R. im Wortlaut übernommen. In einem zweiten Schritt wurden *einige* sehr spezifische Kategorien zu schlüssigen „Ober“-Kategorien verdichtet und zusammengefasst. Hierfür wurde auch auf die für inhaltsanalytische Anwendungen konzipierte Software QSR NUD*IST zurückgegriffen (vgl. Weitzmann/Miles 1995, S. 25). Bei der Zusammenfassung von Kategorien wurde allerdings „sehr behutsam“ vorgegangen, damit die Differenziertheit der Aussagen der Manager in den Ergebnissen zum Tragen kommen kann.

Diese Arbeitsschritte wurden von den an der Studie beteiligten Forschern zunächst getrennt durchgeführt, um einen Vergleich der Zwischenergebnisse zu ermöglichen. Anschließend wurden endgültige Kategorien festgelegt und die Antworten der Manager inhaltsanalytisch vercodet. Für diese Prozedur ist sehr viel Erfahrung in der Auswertung nötig und die Arbeiten sind sehr zeitintensiv. Eine solche Vorgehensweise erhöht jedoch die Reliabilität der Kategorienbildung und des Codierungsprozesses beträchtlich (vgl. Reynolds/Gutman 1988, S. 19). Das angewandte Schema umfasst letztlich 95 Kategorien, wovon

- 27 Kategorien der Attributebene,
- 56 Kategorien der Konsequenzebene und
- 12 Kategorien der Werteebene

zuzuordnen sind (vgl. die vollständige Dokumentation des Kategoriensystems in Anhang 2). Durch Kategorienbildung und Codierung entwickelten wir personenbezogene Ziel-Mittel-Ketten, die in standardisierten Codierbögen eingetragen und mit dem Programm LADDERMAP (vgl. Gengler 1988) bearbeitet wurden. Auf der Grundlage der codierten Antworten wurde in einem vierten Schritt die sog. Implikationsmatrix berechnet, die angibt, welche Kategorie wie oft nach welcher anderen Kategorie genannt wurde (Anzahl der Verbindungen zwischen je zwei spezifischen Kategorien). Diese Berechnung wurde EDV-gestützt mit der Software LADDERMAP durchgeführt. Aus der Ergebnismatrix entwickelten wir im fünften Schritt eine hierarchische Wertkarte oder Hierarchical Value Map (HVM), die wir als Schlüsselkonzept, als sog. mentale Standortrepräsentation, in unserer Untersuchung einsetzen.

Implikationsmatrizen und hierarchische Wertkarten können prinzipiell sowohl individualspezifisch als auch für Gruppen bzw. eine Stichprobe insgesamt entwickelt werden. Im Allgemeinen zielt eine mit dem Laddering-Verfahren durchgeführte Untersuchung jedoch darauf ab, individuums- (und unternehmens-) übergreifende Bewertungsstrukturen offen zu legen. Zu diesem Zwecke wurde rechnergestützt eine

hierarchische (Gesamt-)Wertkarte mit einem Cut-Off-Level = 2 erstellt (vgl. dazu Reynolds/Gutman 1988, S. 20ff.). Dies bedeutet, dass jede (direkte oder indirekte) Verbindung zwischen je zwei einzelnen Kategorien von mindestens zwei Befragten vollzogen worden sein muss, damit diese Verbindung in die Wertkarte aufgenommen wird. Eine Darstellung mit einem Cut-Off-Level = 1 (100 % der Verbindungen und der Kategorien wären vertreten) ist wegen der Komplexität der Darstellung aus EDV-technischen Gründen nicht möglich und aus inhaltlichen Gründen auch nicht erstrebenswert, da zu viele nur in Einzelfällen relevante Faktoren Eingang fänden. Die Anwendung eines Cut-Off-Levels = 3 hätte dagegen die Darstellung in zu starkem Maße ihrer Differenziertheit beraubt und damit zu unbefriedigenden Ergebnissen im Hinblick auf die eher exploratorische Zielsetzung unserer Untersuchung geführt. Im Anschluss wurde die computererstellte HVM einer kritischen und inhaltsanalytisch orientierten Betrachtung unterzogen. Vor dem Hintergrund:

- a) der den Abstraktionsleitern zugrunde liegenden Datensätze sowie
- b) einer ganzheitlichen Betrachtung der Textstellen, aus denen die Datensätze gewonnen wurden (v. a. der aus Interviews gewonnenen Daten),

wurden einige inhaltsanalytisch abgeleitete Modifikationen an der computererstellten HVM vorgenommen. Diese Vorgehensweise ist üblich und aus methodenimmanenten Gründen wichtig, um zu fundierten und konsistenten Ergebnissen zu gelangen (vgl. zur Problematik Reynolds/Gutman 1988, S. 21ff.). Die Änderungen beschränkten sich in erster Linie auf die Überarbeitung einiger Verbindungen zwischen Kategorien. Hinzugefügt wurde das Attribut „Erschlossene Grundstücke/Industrieparks“ (Dieses Attribut wurde von 3 Befragten genannt; jeweils aber in unterschiedlicher Verknüpfung. Aufgrund der diesem Attribut zugesprochenen Bedeutung wurde es an adäquater Position in die überarbeitete HVM eingegliedert). In der überarbeiteten HVM sind 14 von 27 möglichen Attributen (51,85 %), 23 von 56 möglichen Konsequenzen (41,07 %) und 9 von 12 möglichen Werten (75 %) enthalten. Insgesamt sind dies 46 von insgesamt 95 Kategorien (48,42 %). Als Kriterium für eine HVM (mit spezifischem Cut-Off-Level) wird oftmals die Relation zwischen a) der Anzahl der *in ihr* vertretenen direkten Verbindungen zwischen Kategorien und b) der Gesamtzahl aller direkten Verbindungen herangezogen (vgl. Gengler 1988). In der von uns verwendeten HVM (Cut-Off-Level = 2) sind demnach ca. 40 % aller existenten *direkten* Verbindungen repräsentiert.

4. Ergebnisse der empirischen Erhebung

In diesem Kapitel wird das Ergebnis der Analyse kognitiver Strukturen bzw. die mentale Standortrepräsentation von zehn hochrangigen Managern internationaler Unternehmen dargestellt und interpretiert (vgl. Abb. 2 auf folgender Seite). Die Analyse der hierarchischen Wertkarte der Manager soll Aufschluss über diejenigen Belief-Strukturen geben, die hinter dem Standortwahlverhalten internationaler Unternehmen stehen. Auch in Anbetracht der Komplexität der Darstellung ist es sinnvoll, das Konzept des „*kognitiven Pfades*“ als Abgrenzungskriterium zwischen spezifischen Teilbereichen der HVM einzuführen.

Ein kognitiver Pfad wird von uns als ein in sich geschlossenes, hierarchisches Assoziationsmuster definiert. Kognitive Pfade beziehen sich *jeweils auf einen* terminalen Wert und umfassen alle Attribute, Konsequenzen und instrumentellen Werte, denen direkt oder indirekt Instrumentalität bezüglich dieses terminalen Wertes zugesprochen wird. Demzufolge sind Überschneidungen einzelner Pfade (wenn etwa ein Attribut bezüglich verschiedener terminaler Werte instrumentell ist) möglich. Die Gesamtheit aller Kognitionspfade bezeichnen wir als *mentale Standortrepräsentation*.

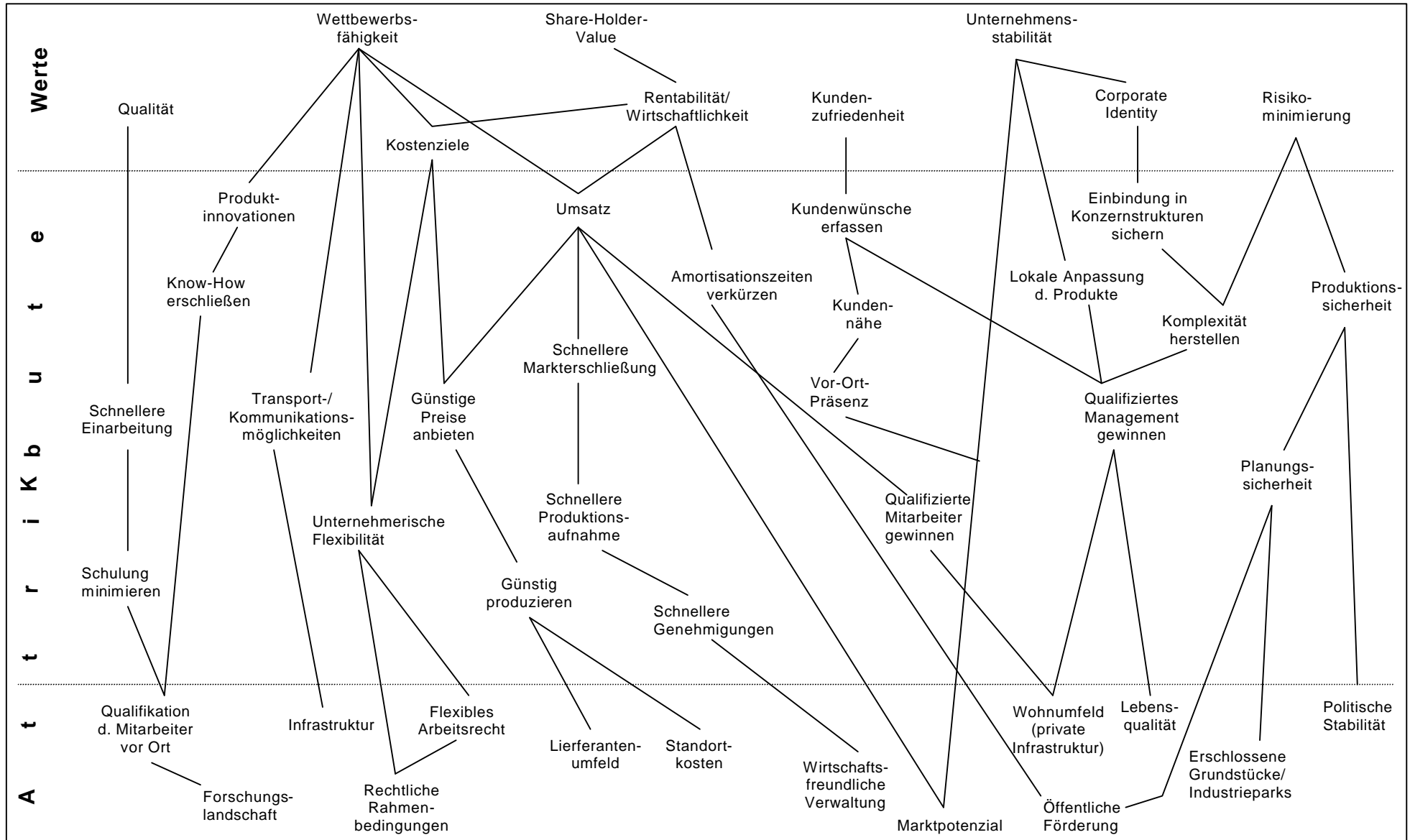


Abb. 2: Standortrepräsentation internationaler Unternehmen

4.1. Die kognitiven Pfade der mentalen Standortrepräsentation

Die vorliegende mentale Standortrepräsentation der Manager umfasst sechs differenzierte kognitive Pfade: einen *Qualitätspfad*, einen *Wettbewerbspfad*, einen *Rendite- bzw. Share-Holder-Value-Pfad*, einen *Kundenpfad*, einen *Stabilitätspfad* sowie einen *Risikopfad*. Diese sechs Pfade der kognitiven Struktur wollen wir nun näher betrachten.

1. *Qualitätspfad*

*Forschungslandschaft
Qualifikation der Mitarbeiter
vor Ort* \Rightarrow *Schulung minimieren
Schnellere Einarbeitung* \Rightarrow *Qualität*

Attribute

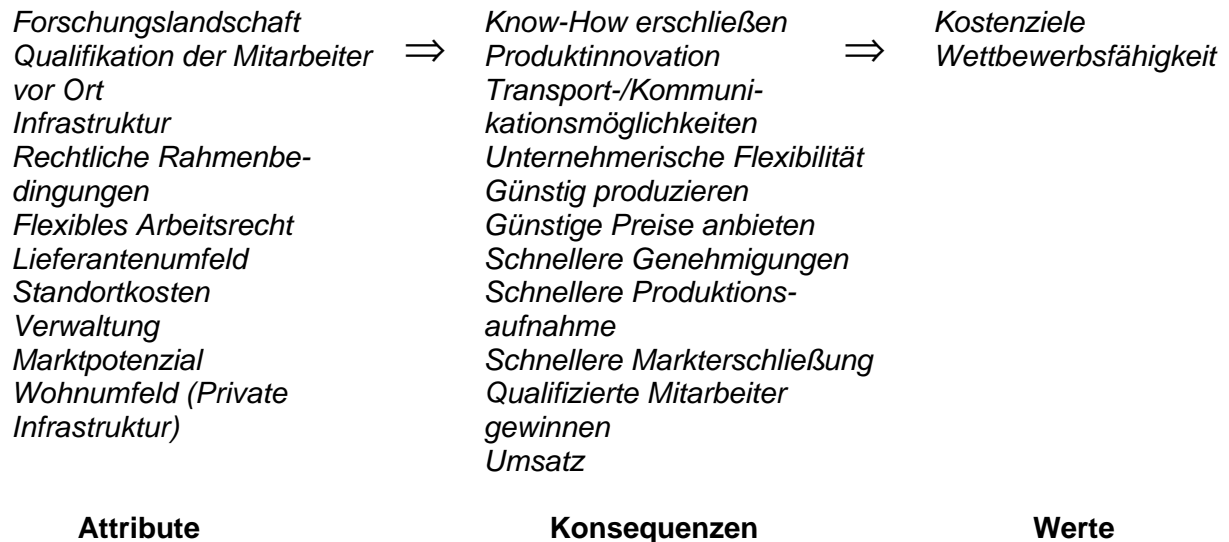
Konsequenzen

Werte

Eine hohe Anzahl (branchenspezifisch einschlägiger) privater und öffentlicher Forschungseinrichtungen (Universitäten, Labors etc.) an einem Standort wird von den Unternehmen als Indiz für die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter vor Ort angesehen. Dadurch kann der Ausbildungsaufwand der Unternehmen bei Neueinstellungen reduziert werden. Eine zügige Einarbeitung qualifizierter Mitarbeiter ist der Einhaltung und Verbesserung der von den Unternehmen angestrebten Qualitätsstandards dienlich.

Dieser kognitive Pfad bezieht sich in erster Linie auf die forschungs- und entwicklungsintensiven Funktionalbereiche der Unternehmen, in denen die Qualifikation der Mitarbeiter der ausschlaggebende Faktor ist. In diesem Kontext ergibt sich eine Erklärung für gewisse branchenspezifische Agglomerationseffekte in bestimmten Regionen. Es ist davon auszugehen, dass derselbe Gedankengang analog auch auf weniger technologieintensive Bereiche übertragen werden kann, wenngleich er dann eine untergeordnetere Rolle spielen wird (so z. B. im Falle von Ausbildungsstätten für Facharbeiter).

2. *Wettbewerbspfad*



Eine entwickelte Forschungslandschaft und qualifizierte Mitarbeiter stellen für die Unternehmen aber auch eine wichtige Voraussetzung dar, um sich neues Know-How zu erschließen und auf dieser Basis neue, innovative Produkte zu entwickeln, die die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhalten und verbessern. Daneben ermöglicht eine entwickelte Infrastruktur die Einbindung des Unternehmens in überregionale Transport- und Kommunikationsnetze, was ebenfalls direkt zu seiner Wettbewerbsfähigkeit beiträgt. Günstige rechtliche Rahmenbedingungen (Import-Export-Regelungen, Steuersätze, Local-Content-Vorschriften) und insbesondere ein arbeitgeberfreundliches Arbeitsrecht erlauben den Unternehmen, sich flexibel an wirtschaftliche und konjunkturelle Entwicklungen anzupassen. Diese unternehmerische Flexibilität trägt mittelfristig zur Kostenkontrolle bzw. –senkung und in direkter Folge wiederum zur Erreichung des Oberzieles Wettbewerbsfähigkeit bei. Kostenziele lassen sich letztlich aber auch über ein geeignetes Lieferantenumfeld (das Outsourcing und Just-in-time-Lieferungen ermöglicht) und natürlich über ein niedriges Kosten- und Lohnniveau am Standort erreichen. Diese beiden Faktoren erlauben es den Unternehmen, günstig zu produzieren und daher auch günstige Preise anzubieten, was u. a. positive Auswirkungen auf den Umsatz (und damit wiederum die Wettbewerbsfähigkeit) nach sich zieht. Neben dem als wesentlichen Faktor angesehenen Marktpotenzial vor Ort trägt auch eine wirtschaftsfreundliche Verwaltung mit ihrer Genehmigungspraxis indirekt zum Umsatz bei (indem sie eine schnellere Produktionsaufnahme und damit eine schnellere Markterschließung ermöglicht). Als weiterer indirekter Faktor, der sich positiv auf den zu erzielenden Umsatz auswirkt, wäre noch das Wohnumfeld bzw. die private Infrastruktur zu nennen. Darunter sind Aspekte wie die Verfügbarkeit preiswerten Wohnraums, eine familienfreundliche Infrastruktur mit

Schulen, Kindergärten etc. zu verstehen, deren Vorhandensein es den Unternehmen leichter macht, qualifizierte Mitarbeiter dauerhaft für einen Standort zu gewinnen.

Der Wettbewerbspfad kann aufgrund seiner Differenziertheit als einer der zentralen kognitiven Pfade interpretiert werden. Von den 14 in HVM enthaltenen wichtigen Standortattributen stehen allein 10 in direktem bzw. indirektem Zusammenhang mit der Erreichung von Wettbewerbsfähigkeit. Dieser Pfad weist ferner bemerkenswert viele Überschneidungen mit dem folgend zu behandelnden Rendite- bzw. Share-Holder-Value-Pfad auf.

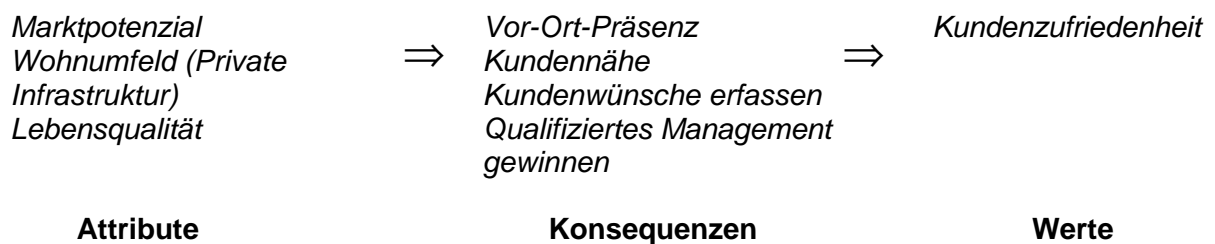
3. Rendite- bzw. Share-Holder-Value-Pfad

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| <i>Rechtliche Rahmenbedingungen</i> <i>Flexibles Arbeitsrecht</i> <i>Lieferantenumfeld</i> <i>Standortkosten</i> <i>Verwaltung</i> <i>Marktpotenzial</i> <i>Wohnumfeld (Private Infrastruktur)</i> <i>öffentliche Förderung</i> | ⇒ | <i>Unternehmerische Flexibilität</i> <i>Günstig produzieren</i> <i>Günstige Preise anbieten</i> <i>Schnellere Genehmigungen</i> <i>Schnellere Produktionsaufnahme</i> <i>Schnellere Markterschließung</i> <i>Qualifizierte Mitarbeiter gewinnen</i> <i>Umsatz</i> <i>Amortisationszeiten verkürzen</i> | ⇒ | <i>Kostenziele</i> <i>Rentabilität/</i> <i>Wirtschaftlichkeit</i> <i>Share-Holder-Value</i> |
| Attribute | | Konsequenzen | | Werte |

Der Share-Holder-Value-Pfad ist durch eine ausgeprägte hierarchische Struktur auf der Werteebene charakterisiert. Die bereits bei der Analyse des Wettbewerbspfades abgeleiteten Kostenziele tragen zu einer Verbesserung der Rentabilität eines Unternehmens bei. Dies wird (einschränkend muss gesagt werden: von einigen Unternehmen) wiederum als wesentliche Voraussetzung zur Umsetzung des Share-Holder-Value-Konzeptes angesehen. Neben niedrigen Kosten trägt auch der erzielte Umsatz wesentlich zur Rendite eines Unternehmens bei. Die Attribute und Konsequenzen, die im Zusammenhang mit dem Umsatz Bedeutung haben, wurden ebenfalls bereits oben beschrieben. Neu hinzu kommt in diesem Fall der Aspekt öffentlicher Fördermittel und Subventionen (Investitionsbeihilfen, Steuererleichterungen oder –exemptionen etc.). Deren Verfügbarkeit trägt wesentlich dazu bei, die Amortisationszeiten der an Standorten getätigten Investitionen zu verkürzen und dadurch die Rentabilität der unternehmerischen Aktivitäten zu erhöhen.

Die Parallelen, die dieser ebenfalls zentrale kognitive Pfad zum vorangehend analysierten Wettbewerbspfad aufweist, legen nahe, dass von den Befragten ein besonders enger, latenter Zusammenhang zwischen Rentabilität und Wettbewerbsfähigkeit assoziiert wird. Besonders interessant ist weiter die Rolle, die dem Share-Holder-Value-Konzept zukommt. Unternehmen, die sich diesem Konzept verschrieben haben, siedeln es als Oberziel (der Rentabilität übergeordnet) an. Bei anderen Unternehmen findet das Konzept dagegen keinerlei Erwähnung.

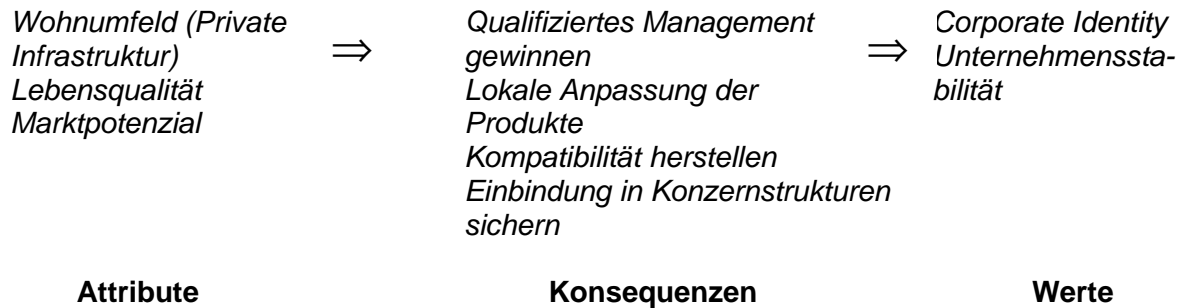
4. *Kundenpfad*



Ein starkes Marktpotenzial in bestimmten Regionen/Ländern ermöglicht in vielen Fällen erst die Präsenz eines Unternehmens vor Ort. Es stellt somit die Voraussetzung für die Bedienung des jeweiligen Marktes durch einen lokal angesiedelten Unternehmensstandort dar. Ist lokale Präsenz möglich, so ergeben sich daraus positive Folgeeffekte hinsichtlich der Nähe zu den Kunden und der Möglichkeit, deren spezifische Wünsche angemessen zu berücksichtigen. Dies wiederum trägt wesentlich zur Erreichung des Zieles der Kundenzufriedenheit bei. Um die Kundenwünsche adäquat behandeln zu können, braucht ein Unternehmen ferner ein qualifiziertes Management. Ein angenehmes Wohnumfeld bzw. eine ausreichende private Infrastruktur (vgl. oben) sowie die Lebensqualität am Standort (Kultur- und Freizeitangebot, schöne Landschaft, niedrige Kriminalität etc.) erleichtern es den Unternehmen, diese Manager (auch längerfristiger) für einen Einsatz vor Ort gewinnen zu können.

Der Zusammenhang zwischen Marktpotenzial und der Möglichkeit lokaler Präsenz ist vermutlich auf Economies-of-Scale-Effekte zurückzuführen. Zur Gewinnung qualifizierten Managements kann gesagt werden, dass die Unternehmen im Falle eher unangenehmer Lebensbedingungen vor Ort gezwungen sind, dieses Manko durch Sonderleistungen (Zulagen, Beförderungszusagen) wettzumachen. Im Extremfall (sehr schwierige Länder) kann sich jedoch die Rekrutierung als Problem erweisen. So etwa, wenn die Familien der Manager nicht bereit sind, sich an diesem Ort niederzulassen.

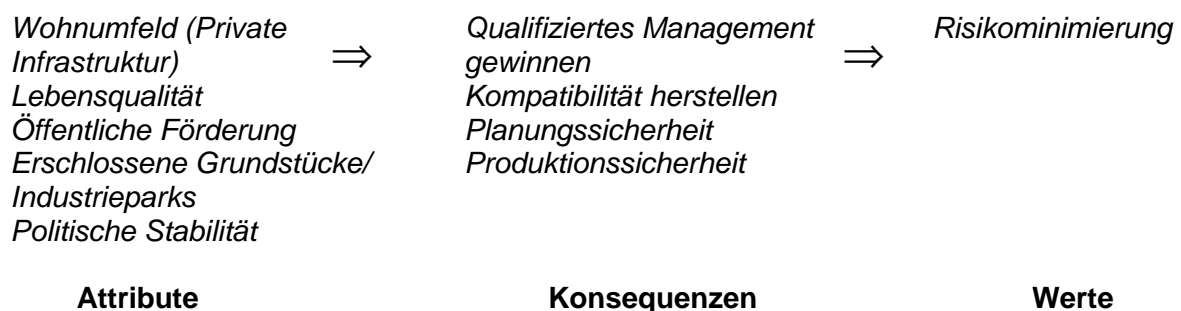
5. *Stabilitätspfad*



Die Gewinnung eines qualifizierten Managements für bestimmte Standorte ist noch aus zwei weiteren Gründen von wesentlicher Bedeutung. Zum einen kann nur ein qualifiziertes Management gewährleisten, dass die Produktpalette des Unternehmens an kulturelle und lokale Besonderheiten angepasst wird. Zum anderen gilt es gerade in großen, weltweit tätigen Konzernen, den Zusammenhalt bzw. die Kompatibilität der einzelnen Unternehmensteile, Tochtergesellschaften etc. sicherzustellen. Es ist Aufgabe der Manager, dafür zu sorgen, dass auch ihr Standort in die Konzernstrukturen eingebunden ist und bleibt. Als besonders wichtig wird in diesem Zusammenhang die Wahrung einer gemeinsamen, konzernweiten Unternehmensidentität angesehen. Sowohl eine einheitliche Corporate Identity als auch die lokale Anpassung der Produktpalette tragen zur Stabilität des Unternehmens bei. Daneben wird dem Attribut Marktpotenzial interessanterweise eine direkte Instrumentalität bezüglich des Stabilitätszieles bescheinigt.

Dieser Pfad ist insofern interessant, als dass ein zweigleisiges, sowohl lokal als auch global orientiertes Handeln zur Erreichung des Stabilitätszieles förderlich angesehen wird. Die Anpassung der Produktpalette an die örtlichen Verhältnisse ist sehr stark auf eine jeweils lokale Einbindung des Unternehmens ausgerichtet. Parallel dazu soll jedoch durch die Manager sichergestellt werden, dass die Einheit aller Unternehmensteile auf globaler Ebene gewahrt bleibt.

6. *Risikopfad*



Der letzte zu behandelnde Pfad unserer mentalen Standortrepräsentation bezieht sich auf die Minimierung der Risiken, die unternehmerisches Handeln mit sich bringt. Einen Beitrag hierzu soll die bereits o. g. Herstellung der Kompatibilität verschiedener Unternehmensteile leisten. Daneben sind in diesem Kontext drei Standortfaktoren von instrumenteller Bedeutung. Die ebenfalls bereits behandelte Förderung von öffentlicher Seite sowie die Bereitstellung erschlossener Grundstücke (Strom, Wasser, Abwasser etc.) durch die Standortanbieter – etwa in Industrie- oder Gewerbeparks mit Expansionsoptionen – erhöhen zunächst die Planungssicherheit der Unternehmen. Wird daneben die politische Situation (z. B. Enteignungs-, Kriegsgefahr) am Standort als ausreichend favorabel und stabil beurteilt, so leiten die Unternehmensvertreter daraus (auch längerfristig) sichere Produktionsverhältnisse ab. Produktionssicherheit an einem Standort wird als wesentlicher Faktor angesehen, um die unternehmerischen Risiken auf ein vertretbares Maß zu reduzieren.

Zum Zwecke der Risikominimierung setzen internationale Unternehmen einerseits auf die Kompetenz ihres Managements und andererseits in erheblichem Umfang auf „Vorleistungen“ der jeweiligen Wirtschaftsstandorte. Bei den Vorleistungen kann aus Sicht der Unternehmen zwischen „verhandelbaren“ Leistungen (Förderung, Grundstücke) und den relativ unbeeinflussbaren politischen Rahmenbedingungen unterschieden werden.

4.2. Zusammenfassende Interpretation der mentalen Standortrepräsentationen

Die dargestellten kognitiven Pfade stehen in komplementärem Zusammenhang und ergänzen sich zum Gesamtbild einer mentalen Standortrepräsentation. Der Wettbewerbspfad und der Rentabilitäts-/Wirtschaftlichkeits- bzw. Share-Holder-Value-Pfad können als zentrale Pfade dieser Standortrepräsentation interpretiert werden, da ein instrumenteller Zusammenhang zwischen dem Großteil der als wichtig erachteten Standortfaktoren und der Erreichung der jeweiligen terminalen Ziele assoziiert wird. Dabei weisen gerade diese beiden Pfade eine Vielzahl von Überschneidungen auf. Wir interpretieren dies als Hinweis, dass die befragten Manager einen starken latenten Zusammenhang zwischen den terminalen Werten Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität etc. unterstellen. Neben diesen sog. zentralen Pfaden bilden der Kunden-, der Stabilitäts- und der Risikopfad eine zweite wichtige Gruppe. Ein besonderes Merkmal dieser drei Pfade ist die dominante Rolle, die der Gewinnung eines qualifizierten Managements (Konsequenz) als Voraussetzung zur Zielerreichung zugesprochen wird. Dem Qualitätspfad kommt dagegen nur eine vergleichsweise marginale Bedeutung zu. Dies mag darauf zurückzuführen sein, dass die Erreichung von

Qualitätszielen stärker von unternehmensinternen Prozessen abhängt als von der Wahl eines spezifischen Standortes.

Unter den als wichtig erachteten Standortfaktoren spielt der Faktor „Marktpotenzial“ eine herausragende Rolle. Er ist über den zu erzielenden Umsatz (eine ebenfalls wichtige „Konsequenz“) in die beiden zentralen Pfade integriert; er ermöglicht in vielen Fällen erst die Präsenz des Unternehmens vor Ort (Kundenpfad) und wird als wichtige Voraussetzung zur Sicherung der langfristigen Stabilität des Unternehmens angesehen. Dagegen relativiert sich die Bedeutung der Standortkosten im Lichte einer Gesamtbetrachtung unserer mentalen Standortrepräsentation. Einerseits ist das Thema Kosten zwar integraler Bestandteil der zentralen kognitiven Pfade und hat damit einen nicht unwesentlichen Einfluss auf die Bewertung von Standorten. Andererseits spiegelt sich in den Daten keineswegs jene Dominanz des Kostenfaktors wider, die dieser Aspekt in der öffentlichen Standortdiskussion innehat. Daneben spielen die sog. weichen Standortfaktoren „Wohnumfeld“ und „Lebensqualität“ für die Unternehmen eine eher indirekte – wenn auch nicht unbedeutende – Rolle. Von den Unternehmen wird erkannt, dass eine vorteilhafte Ausprägung dieser Faktoren es erleichtert, qualifizierte Mitarbeiter und Manager (längerfristig) für einen Standort zu gewinnen. Anders liegt der Fall bei dem in der Literatur ebenfalls als weichen Standortfaktor eingestuftem Attribut „Wirtschaftsfreundliche Verwaltung“. Hieraus werden direkte und sozusagen „handfeste“ betriebswirtschaftliche Vorteile abgeleitet.

Gerade im Hinblick auf die Ziele und Aufgaben des Standortmarketing ist zu vermerken, dass eine nicht unbedeutende Anzahl der wichtigsten Standortfaktoren direkt durch die Vertreter der jeweiligen Standorte (die sog. Standortanbieter) beeinflussbar ist. Dies gilt u. E. insbesondere für die Standortfaktoren „Forschungslandschaft“, „Infrastruktur“, „Rechtliche Rahmenbedingungen“, „Wirtschaftsfreundliche Verwaltung“, „Wohnumfeld“, „Öffentliche Förderung“ und „Erschlossene Grundstücke/Industrieparks“. In eingeschränktem Maße wären auch die Attribute „Politische Stabilität“ und „Lebensqualität“ als durch Standortanbieter beeinflussbar zu bezeichnen.

5. Resümee und Ausblick

Bei der Standortbewertung kommen je nach Unternehmens- und Branchenspezifika sehr differenzierte Kriterien und noch differenziertere Argumentationsmuster für deren Heranziehung zum Tragen (vgl. auch Anhang 2: Kategorienschema). Gleichwohl zeigt sich, dass über die Branchen und Unternehmen hinweg auch bemerkenswerte Übereinstimmungen bei der Heranziehung wichtiger Kriterien und der ihnen zugesprochenen Bedeutung vorherrschen. Dies konnte anhand einer mit Hilfe des sog.

Laddering-Verfahrens entwickelten mentalen Standortrepräsentation internationaler Unternehmen überzeugend demonstriert werden. Ein hervorstechendes Charakteristikum dieser hierarchischen Wertkarte ist ihr hohes Maß an Komplexität, worin sich die Vielschichtigkeit betrieblicher Standortbewertungsprozesse widerspiegelt.

Wie eingangs erwähnt, wurde das Laddering-Verfahren unseres Wissens erstmalig im Rahmen der Standortentscheidungsforschung eingesetzt. Wie die vorliegende Studie dokumentiert, eignet sich diese Methode hervorragend, um komplexe Prozesse bei der direkten Bewertung von Standorten komprimiert und schlüssig abzubilden. Aufgezeigt wird dabei nicht nur, welche Kriterien bei der Bewertung von Standorten von besonderer Bedeutung sind, sondern auch, aus welchen Gründen dies der Fall ist. Damit gelingt es, anhand der Assoziationsketten der befragten Manager die Zusammenhänge zwischen der Relevanz konkreter Standortfaktoren und den in internationalen Unternehmen herrschenden Wert- und Zielvorstellungen (Belief-Systems) offen zu legen. Dem Standortmarketing erschließen sich hieraus einerseits Ansatzpunkte für die Bereitstellung eines zielgruppenadäquaten Angebots und andererseits bereits erste Vorlagen für die Entwicklung kommunikationspolitischer Instrumente. Die mit dem Laddering-Verfahren im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit gewonnenen Ergebnisse stellen daher nicht nur einen fruchtbaren Beitrag zur Standortentscheidungsforschung dar, sondern liefern auch umsetzbare Erkenntnisse für das Standort- und Regionenmarketing.

Literatur

- Abelson, R. P.: Psychological Status of the Script Concept, in: American Psychologist, 36. Jg. (1981), S. 715-729.
- Balderjahn, I.: Einstellungen und Einstellungsmessung, in: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing (HWM), 2. Aufl. 1995, S. 542-554.
- Balderjahn, I.: Marketing für Wirtschaftsstandorte, in: der markt, 35. Jg. (1996), S. 119-131.
- Balderjahn, I.; Aleff, H.-J.: Die Wirtschaftsregion Brandenburg: Grundlagen für ein Standortmarketing, Berlin 1996.
- Balderjahn, I.; Schnurrenberger, B.: Der Standort Deutschland im Lichte der Standortpolitik internationaler Unternehmen, Lehr- und Forschungsbericht Nr. 11/99, Lehrstuhl für BWL mit dem Schwerpunkt Marketing, Universität Potsdam 1999.
- Berger, R.: Wir verkaufen uns schlecht, in: Wirtschaftswoche, Nr. 40, 26.09.1996, S. 64-65.

- Berger, U.; Bernhard-Mehlich, I.: Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Kieser, A. (Hrsg.), Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart u. a. 1995, S. 123-154.
- Björkman, I.: Foreign Direct Investments: An Organizational Learning Perspective, Meddelanden 1990.
- Botschen, G.; Thelen, E.: Hard versus Soft Laddering. Implication for Appropriate Use, Paper, University of Innsbruck, Innsbruck 1996.
- Dunsch, J.: Regionen im Wettbewerb, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 05.12.1995, S. 19.
- Fishbein, M.: A Behavior Theory Approach to the Relations between Beliefs about an Object and the Attitude toward the Object, in: Fishbein, M. (Hrsg.), Readings in Attitude Theory and Measurement, New York 1967, S. 389-400.
- Fishbein, M.; Ajzen, I.: Belief, Attitude, Intention and Behavior, Reading 1975.
- Gengler, C.: Ladder Map. User's Manual, New Jersey 1995.
- Grabow, B.; Henckel, D.; Hollbach-Grömig, B.: Weiche Standortfaktoren, Stuttgart u.a. 1995.
- Grunert, K. G.: Kognitive Strukturen in der Konsumforschung. Entwicklung und Erprobung eines Verfahrens zur offenen Erhebung assoziativer Netzwerke, Heidelberg 1990.
- Grunert, K. G.: Die Verkodung qualitativer Interviewdaten: Psychologische und technische Probleme am Beispiel der kognitiven Struktur von Konsumenten, in: Züll, C.; Mohler, P. Ph. (Hrsg.), Textanalyse, Anwendungen der computerunterstützten Inhaltsanalyse, Opladen 1992, S. 57-78.
- Gutman, J.: A Means-End Chain Model based on Consumer Categorization Processes, in: Journal of Marketing, 46. Jg. (1982), S. 60-72.
- Harmsen, H.; Bove, K.; Grunert, K. G.: Marketing Problems and Levels of Market Orientation: An Investigation of Managers' Perceptions, in: Berács, J.; Bauer, A.; Simon, J. (Hrsg.), Marketing for an Expanding Europe, Proceedings of the 25th Annual Conference of the European Marketing Academy, Budapest 1996, S. 1741-1746.
- Knodel, J.: The design and analysis of focus group studies: A practical approach, in: Morgan, D. L. (ed.), Successful focus groups. Advancing the state of the art, Newbury Park 1993, S. 35-50.
- Kotler, P.; Haider, D.; Rein, I.: Standortmarketing, Düsseldorf 1995.
- Maier, G.; Tödting, F.: Regional- und Stadtökonomik, Wien 1992.
- Manschwetius, U.: Regionalmarketing, Wiesbaden 1995.
- Meinefeld, W.: Einstellung und soziales Handeln, Hamburg 1977.

- Olson, J. C.; Reynolds, T. J.: Understanding Consumers Cognitive Structures: Implications for Advertising Strategy, in: Percy, L.; Woodside, A. G. (eds.), Advertising and consumer psychology, Lexington 1983, S. 77-90.
- Peter, J. P.; Olson, J. C.: Consumer Behavior, 3. Aufl., Homewood 1993.
- Pieper, M.: Das interregionale Standortwahlverhalten der Industrie in Deutschland: Konsequenzen für das kommunale Standortmarketing, Göttingen 1994.
- Porter, M. E.: Nationale Wettbewerbsvorteile: Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt, München 1993.
- Reynolds, T. J.; Gutman, J.: Laddering Theory, Methods, Analysis, and Interpretation, in: Journal of Advertising Research, 18. Jg. (1988), S. 11-31.
- Rokeach, M.: The Nature of Human Values, New York 1973.
- Rosenberg, M. J.: Cognitive Structure and Attitudinal Affect, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, 53. Jg. (1956), S. 367-372.
- Schwarz, N.: Theorien konzeptgesteuerter Informationsverarbeitung in der Sozialpsychologie, in: Frey, D.; Irle, M. (Hrsg.), Theorien der Sozialpsychologie, Band III, Bern 1985, S. 269-291.
- Sorensen, E.; Grunert, K. G.: Identification of Managers' perceived Key Success Factors, in: Eden, C.; Winterscheid, B. (Hrsg.), Proceedings of the Second International Managerial Cognition Workshop, Brüssel 1994, S. 541-565.
- Sorensen, E.; Grunert, K. G.; Nielsen, N. A.: The Impact of Product Experience, Product Involvement and Verbal Processing Style on Cognitive Structure as measured by the Laddering Method, in: Berács, J.; Bauer, A.; Simon, J. (Hrsg.), Marketing for an Expanding Europe, Proceedings of the 25th Annual Conference of the European Marketing Academy, Budapest 1996, S. 2105-2110.
- Staehele, W.: Management, 7. Aufl., München 1994.
- Weitzmann, E. A.; Miles, M. B.: Computer Programs for Qualitative Data Analysis, Thousand Oaks u. a. 1995.



Anhang 1: Fragebogengestütztes Hardladdering

(Anmerkung d. Verf.: Die in Anhang 1 dokumentierten Fragen zum Hardladdering bilden einen Auszug aus einem umfassenden Fragebogen zu betrieblichen Standortentscheidungen. Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung relevanten Teile des Fragebogens sind vollständig im Anhang 1 enthalten.)

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen durch schriftliche Erläuterungen. Sie können Ihre Antworten auch auf ein Band sprechen und uns zukommen lassen.

Frage 1a): Waren Sie in der letzten Zeit an Standortentscheidungen beteiligt? Wenn ja, an welchen?

.....
.....

Frage 1b): Beziehen Sie sich (bei mehreren Nennungen) im folgenden bitte auf eine Standortentscheidung (evtl. die, an der Sie am stärksten beteiligt waren)

Ich beziehe mich folgend auf die Entscheidung zum Standort

(Falls Sie nicht konkret an einer Standortentscheidung beteiligt waren, dann beantworten Sie die nachfolgenden Fragen bitte aus einer allgemeinen Perspektive.)

Die folgenden Fragen wurden nach einer speziellen Forschungsmethode entwickelt. Bitte beantworten Sie auch diese Fragen sorgfältig, damit uns eine entsprechende Auswertung möglich ist.

Frage 15: Nach welchen Kriterien ist dieser Standort bewertet bzw. ausgesucht worden?

.....
.....
.....
.....



Frage 16: Welche dieser Kriterien sind besonders wichtig? Bitte tragen Sie jeweils eines dieser Kriterien in das erste Kästchen einer Reihe ein. Bitte vervollständigen Sie dann diese Reihe, indem Sie immer auf das vorangegangene Kästchen Bezug nehmen. Gehen Sie dann zur nächsten Reihe über. (Hinweis: Sie müssen nicht immer bis zur letzten Spalte vordringen!)

| | Ein wichtiges Kriterium für die Standortentscheidung ist... | Ⓜ | ... dieses Kriterium ist wichtig für die Standortentscheidung weil... | Ⓜ | ... und das ist wichtig weil... | Ⓜ | ... und das ist wichtig weil... | Ⓜ | ... und das ist wichtig weil... |
|-----------------------------|---|---|---|---|---------------------------------|---|---------------------------------|---|---------------------------------|
| Erstes wichtiges Kriterium | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> |
| Zweites wichtiges Kriterium | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> |
| Drittes wichtiges Kriterium | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> |
| Viertes wichtiges Kriterium | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> | Ⓜ | <input type="text"/> |



Frage 17: Falls Sie selbst an diesem Standort tätig werden sollten, welche Kriterien wären Ihnen dann aus persönlicher Sicht besonders wichtig?

.....
.....
.....
.....
.....

Zum Schluss bitten wir Sie, noch einige persönliche Angaben zu machen.

Ihr Name

Ihr Geschlecht männlich
 weiblich

Ihr Alter

Ihre Position im Unternehmen

.....

Eintrittsdatum ins Unternehmen / /

In der jetzigen Position tätig seit / /

Wir danken Ihnen für Ihre Bemühungen.

Anhang 2: Kategoriensystem

I. Kategorien auf Attributebene

| Sign. | Kurzbezeichnung | Definition (ggf.) |
|--------------|---|--|
| A01 | Arbeitnehmerorganisationen | ...kooperative Gewerkschaften, Betriebsrat etc. |
| A02 | Arbeitsrecht, flexibles | |
| A03 | Bildungsinstitute/Universitäten | im Sinne von Ausbildungsmöglichkeiten |
| A04 | Forschungslandschaft | Forschungsstrukturen (privat und öffentlich) |
| A05 | Förderung, öffentliche | auch i. S. organisatorischer Unterstützung |
| A06 | Folgeaufträge | ...potenzielle am Standort |
| A07 | Grundstücke, erschlossene | v. a. auch in Form von Industrieparks |
| A08 | Infrastruktur | Verkehr, verschiedene Einrichtungen |
| A09 | Kooperationspartner | Partner für Joint-Ventures |
| A10 | Lebensqualität | i. S. von Kultur-, Hobby und Freizeitangebot |
| A11 | Lieferantenumfeld | Potenzielle Zuliefererbetriebe |
| A12 | Lokale Produktionsmöglichkeit | ...als Zulieferer direkt bei gewerbl. Kunden |
| A13 | Marktpotenzial | Absatzpotenzial insgesamt |
| A14 | Mentalität der Mitarbeiter | ...vor Ort, die zum Unternehmen passt |
| A15 | Neugeschäft | Aufträge in <i>direkter</i> Folge des Markteintritts |
| A16 | Politische Stabilität | |
| A17 | Qualifikation der Mitarbeiter vor Ort | Ausbildungsniveau etc. |
| A18 | Rechtliche Rahmenbedingungen | Import-Export, Local Content, Devisentransfer |
| A19 | Standortbedeutung (öffentlicher Verwaltungssitz, Image) | Abstrahlungseffekt des Images des Standortes |
| A20 | Standortkosten | Produktions- und Fixkosten am Standort |
| A24 | Standortstruktureinpassung | ...ergänzt bestehende Strukt. d. Unternehmens |
| A25 | Staatliche Auftragsgarantien | Garantien zur Kapazitätsauslastung |
| A26 | Wirtschaftsfreundliche Verwaltung | Kooperationsbereitschaft, Zusammenarbeit etc. |
| A27 | Wohnumfeld (Private Infrastruktur) | Schulen, bezahlbarer Wohnraum etc. |

II. Kategorien auf Konsequenzebene

| Sign. | Kurzbezeichnung | Definition (ggf.) |
|--------------|-------------------------------|--|
| K01 | Amortisationszeiten verkürzen | |
| K02 | Aufträge sichern | |
| K03 | Automatisierung | |
| K04 | Cash-Flow | |
| K05 | Günstig produzieren | Möglichkeit der Billigproduktion vor Ort |
| K06 | Kosten-Splitting | Verbesserung des Kostenmix des Konzerns |

II. Kategorien auf Konsequenzebene (Fortsetzung)

| Sign. | Kurzbezeichnung | Definition (ggf.) |
|--------------|------------------------------------|--|
| K07 | Lokale Anpassung d. Produkte | (Kulturelle) Anpassung der Produktpalette an lokale Besonderheiten |
| K08 | Kundenwünsche erfassen | |
| K09 | Kundeneinbindung | Kunden in die Produktentwicklung einbinden |
| K10 | Kundennähe | |
| K11 | Effizienzsteigerung | |
| K12 | Einarbeitung, schnellere | ...der neuen Mitarbeiter vor Ort |
| K13 | Flexibilität, unternehmerische | |
| K14 | Fluktuation, geringe | ...der Mitarbeiter |
| K15 | Genehmigungen, schnellere | |
| K16 | Grundstücke nutzen | ...bereits im Besitz des Unternehmens befindliche Grundstücke nutzen |
| K17 | Import-/Export-Optionen | ...für Zulieferung und Absatz nutzen |
| K18 | Kapazitätsauslastung | ...erzielen |
| K19 | Know-how erschließen | ...örtlich vorhandenes |
| K20 | Kompatibilität | Einbindung in die bestehenden Unternehmensstrukturen herstellen |
| K21 | Lobbyismus | ...vor Ort betreiben können |
| K22 | Lokale Anpassungen | ...der Produktionstechnik |
| K23 | Günstige Preise anbieten | |
| K24 | Loyalität der Mitarbeiter | ...vor Ort gegenüber dem Unternehmen |
| K25 | Markterschließung, schnellere | |
| K26 | Marktreaktionsfähigkeit | ...verbessern |
| K27 | Neue Geschäftsfelder | ...aufbauen |
| K28 | Neukunden | ...gewinnen |
| K29 | Planungssicherheit | |
| K30 | Präzedenzfälle | ...(juristische) schaffen; v. a. Zulassungen |
| K31 | Produktionsaufnahme, schnellere | |
| K32 | Produktinnovation | |
| K33 | Produktportfolio ausbauen | |
| K34 | Produktionssicherheit | Stabile Produktionsverhältnisse |
| K35 | Prozessoptimierung | |
| K36 | Qualifizierte Mitarbeiter gewinnen | |
| K37 | Qualifiziertes Management gewinnen | |
| K38 | Rahmenbedingungen | ...(politische) beeinflussen |
| K39 | Referenzfälle | ...(juristische) für Zulassungen in anderen Ländern/Staaten schaffen |
| K40 | Rückflüsse sichern | Gewinntransfer etc. |

II. Kategorien auf Konsequenzebene (Fortsetzung)

| Sign. | Kurzbezeichnung | Definition (ggf.) |
|--------------|---|--|
| K41 | Schulung minimieren | ...neuer Mitarbeiter |
| K42 | Sozialer Frieden | |
| K43 | Bestehende Strukturen nutzen | Vertriebsstrukturen, Produktionsstrukturen |
| K44 | Einbindung in Konzernstrukturen sichern | ...von neuen Unternehmen/Standorten |
| K45 | Unternehmensimage | ...verbessern |
| K46 | Unternehmensinteressen | verwirklichen (über Lobbyismus etc.) |
| K47 | Transport-/Kommunikationsmöglichkeiten | ...bessere |
| K48 | Umatz | |
| K49 | Umweltauflagen vermeiden | |
| K50 | Verständnis verbessern | ...für Entscheidungen des Unternehmens |
| K51 | Vor-Ort-Präsenz ermöglichen | |
| K52 | Wachstumspartizipation | von allgemeinen Trends vor Ort profitieren |
| K53 | Wenig Know-how-Abfluss | |
| K54 | Werbeeffekt | ...erzielen |
| K55 | Wertschöpfung erhöhen | |
| K56 | Zusammenarbeit | ...erreichen (mit AN-Organisationen) |

III. Kategorien auf Werteebene

| Sign. | Kurzbezeichnung | Definition (ggf.) |
|--------------|---------------------------------|----------------------------|
| W01 | Corporate Identity | Identität des Unternehmens |
| W02 | Kostenziele | |
| W03 | Kundenzufriedenheit | |
| W04 | Globale Standards setzen | |
| W05 | Produktivitätsziele | |
| W06 | Qualitätsziele | |
| W07 | Rentabilität/Wirtschaftlichkeit | |
| W08 | Risikominimierung | |
| W09 | Share-Holder-Value-Konzept | |
| W10 | Synergien erreichen | |
| W11 | Unternehmensstabilität | |
| W12 | Wettbewerbsfähigkeit | |