

Number 93 / 2017

Working Paper Series

by the University of Applied Sciences BFI Vienna



Standortkriterien zur nachhaltigen Ansiedlung von regionalen Headquartern

Juli 2017

Andreas Nachbagauer
Fachhochschule des BFI Wien

Barbara Waldhauser
Fachhochschule des BFI Wien

Gefördert von



StoDt+Wien

Hinweis des Herausgebers: Die in der Working Paper Serie der Fachhochschule des BFI Wien veröffentlichten Beiträge enthalten die persönlichen Ansichten der AutorInnen und reflektieren nicht notwendigerweise den Standpunkt der Fachhochschule des BFI Wien.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	5
2	Standortfaktoren.....	6
3	Nachhaltigkeitsbegriff.....	8
4	Internationalisierungsstrategien und Organisationsstrukturen.....	12
4.1	Wirkung des Internationalisierungsprozesses.....	12
4.2	Organisationskonfigurationen: Integration versus Reaktionsfähigkeit.....	14
4.3	Autonomiespielräume: Entrepreneurship versus Integration.....	17
5	Strategie, Macht und Mikropolitik.....	18
5.1	„Die Frage ist, wer hat die Macht – das ist alles“.....	18
5.2	Die Kunst der Mehrdeutigkeit.....	20
5.3	Lokale Strategie als operative Anpassung.....	21
6	Schlussfolgerungen und Empfehlungen.....	22
6.1	Erste Hinweise: Nachhaltigkeitsgeschichten lesen.....	23
6.2	Sorgfältig wählen, wen man gewinnt: Der Charakter organisatorischer Konfigurationen.....	24
6.3	Attraktiv bleiben mit immer neuen Angeboten.....	24
6.4	Sunk costs erhöhen: Investitionen in Menschen und Marken.....	26
6.5	Verbünden mit Freunden: Nutzung von Mikro-Politik und Netzwerken.....	26
7	Literatur.....	28

Abstract

Der "Krieg um neue Standorte" hat große Aufmerksamkeit erlangt. Meist übersehen ist jedoch die Frage, ob diese Betriebe nachhaltig agieren und im Sinne eines längeren Bestehens nachhaltig sind. Darüber hinaus scheint die meiste relevante Literatur das Unternehmen als Black-Box zu definieren. Die Berücksichtigung langfristiger Effekte erfordert jedoch einen genaueren Blick auf die interne Seite des Unternehmens.

Eine nachhaltige Standortpolitik hängt von der langfristigen Internationalisierungsstrategie und der Konfiguration der multinationalen Organisation ab. Internationalisierungsmotive von Unternehmen, die jetzt in Europa eintreten, sind mit der Suche nach strategischen Eigentumsvorteilen und Wissen verbunden. Die Chancen der regionalen oder lokalen Einheiten, auf Dauer zu bestehen, hängt weiters von der Verteilung der internen Kontrolle und Verantwortlichkeiten ab. Sowohl die Auswirkungen der Internationalisierungsstrategie als auch der Konfiguration sind letztlich mit (der Macht bei) den jeweiligen ManagerInnen und Einheiten verbunden. Daher werden die Beiträge von mikropolitischen Handlungen und Machtspielen zur Stabilität des Standorts und Durchsetzung einer Nachhaltigkeitsagenda diskutiert.

Dieser Artikel argumentiert, dass harte Standortfaktoren ein neues (regionales) Headquarter kurzfristig anziehen werden, dies aber nicht ausreicht, eine Zweigniederlassung langfristig abzusichern. Folglich werden weiche Standortfaktoren bei der Standortwahlpolitik immer wichtiger. Die Schlussfolgerungen weisen darauf hin, wie eine Regionalpolitik unter Beachtung organisationsinterner Prozesse zu einer nachhaltigen Standortentwicklung beitragen kann. Die Empfehlungen umfassen: Organisationsgeschichte erfassen; sorgfältig auswählen, wen man gewinnen will; attraktiv bleiben mit immer neuen Angeboten; Sunk costs erhöhen; und Nützen von Mikropolitik und Netzwerken.

The "war for new locations" has gained wide attention. Mostly overlooked is however the question whether these establishments operate sustainably and are sustainable in the sense of a long-term existence. Furthermore, most of the literature seems to define the corporation as a black-box. But concentrating on the long-term effects requires a closer look at the internal side of the company.

A sustainable location policy depends on a long-term internationalisation strategy of and organisational set-up within the multinational organisation. Internationalisation of companies now entering Europe are connected to strategic assets and knowledge seeking strategies. The regional or local unit's chances to exist in the long run depends on the distribution of internal control and responsibilities. Both the effects of internationalisation strategy and configuration are ultimately connected to the (power of) respective managers and units. Thus, the contributions of micro-political actions and power games on the location's stability are discussed.

This article argues that hard-fact location incentives will attract the settlement of new (regional) headquarters in the short-term, but will not be sufficient to maintain a branch. Consequently, soft location factors are becoming increasingly important when choosing a location policy.

The final considerations are devoted to answer the question from inside of the corporation: What can help a regional policy to boost sustainable locations? The recommendations include: record organisational history; carefully select whom to attract; staying attractive with always new offers; raise sunk costs; and use of micro-politics and networks.

1 Einleitung

Die Standortpolitik hat eine breite Aufmerksamkeit erlangt, die Attraktion lokaler Niederlassungen und (regionaler) Headquarter nimmt sowohl in der Forschung als auch auf den Geschäftsseiten großer Zeitungen und Nachrichtennetzwerke breiten Raum ein. Hier dominieren jedoch Steuerfragen und eine Protektionismus-Debatte. Stimmen aus der Unternehmenswelt, die niedrigere Steuern verlangen und zugleich höhere Subventionen und beste Infrastruktur auf Kosten der Steuerzahler fordern, sind deutlich zu vernehmen. Die Vermutung ist allerdings begründet, dass Ansiedlungen, die von niedrigen Steuern und hohen Subventionen angezogen werden, schnell mit Absiedlung reagieren, wenn günstigere Bedingungen an anderer Stelle angeboten werden.

Die Regionalforschung postuliert, dass die „harten“ Standortanreize, d. h. Faktoren wie Transport, Immobilien, Rechtsordnung, Politik und Besteuerung, zwar kurzfristig die Gründung neuer Tochtergesellschaften in der Region begünstigen, aber nicht ausreichend sind, einen Standort aufrecht zu erhalten (Cortrie 2009, Kauffmann/Rosenfeld 2012, Thießen et al. 2005). Die Erfüllung harter Standortanforderungen ist lediglich die Eintrittskarte zur Beteiligung am Spiel. Folglich werden „weiche“ Standortfaktoren bei der Standortwahlpolitik immer wichtiger.

Sehr selten wird zudem die Frage diskutiert, ob diese Ansiedlungen nachhaltig sind. Was passiert, wenn der Scheinwerfer der öffentlichen Aufmerksamkeit auf die nächste Eröffnungszeremonie fokussiert? Wie sieht es darüber hinaus mit dem verantwortungsvollen Umgang der Unternehmen mit ökologischen und vor allem sozialen Faktoren aus (Ecosense 2011)? Unterstützt die Ansiedlung eine weitsichtige Nutzung, die den Fortbestand der natürlichen Ressourcen und des ganzen Ökosystems sichert (Hauff 1987)? Kann eine gerechte Behandlung von allen Beschäftigten, die Gleichbehandlung von Männern und Frauen, unabhängig von Faktoren wie ethnische Abstammung, Zugehörigkeit zu einer Religionsgemeinschaft oder politische Einstellung, erwartet werden (Zaugg 2009)?

Wir behaupten, dass eine nachhaltige Standortpolitik wesentlich von der langfristigen Internationalisierungsstrategie, dem organisatorischen Aufbau und der Kräfteverteilung innerhalb der multinationalen Organisation abhängt. Die Konzentration auf nachhaltige und langfristige Effekte macht einen genaueren Blick auf die Innenseite des Unternehmens notwendig – im Unterschied zu verbreiteten ökonomischen Ansätzen, die Unternehmen nur als Black-Box definieren und deren Verhalten durch ein Stimulus-Reaktions-Modell beschreiben.

Die Hypothese ist, dass eine Niederlassung oder regionale Zentrale umso stabiler sein wird, je strategisch unabhängiger, mächtiger und selbstbewusster sie ist. Die gleichen Charakteristika ermöglichen es einer lokalen Einheit besser, eine eigene Nachhaltigkeitsagenda zu verfolgen. Um auf lange Sicht eine regionale Zentrale oder Niederlassung zu erhalten, ist es daher notwendig, die Beziehung zwischen Niederlassung und Gastland in einer intensiveren Weise zu gestalten. Vor allem muss das Unternehmen – oder, genauer gesagt, müssen die Hauptakteure des Unternehmens – in das regionale Umfeld integriert werden.

Die Argumentation ist wie folgt aufgebaut: Nach einer Begriffsdiskussion zu Standortfaktoren und Nachhaltigkeit werden in einem ersten Schritt Internationalisierungstheorien untersucht, um Strategien multinationaler Konzerne zu charakterisieren, die gegenwärtig in westeuropäische Länder eintreten. Unternehmen in einem fortgeschrittenen Stadium des Internationalisierungsprozesses verfolgen Motive des strategic asset-seeking und suchen sowohl die Nähe zu wissensbildenden Institutionen als auch zu

hochqualifizierten MitarbeiterInnen. Als nächstes werden Organisationskonfigurationen diskutiert: Basierend auf den Konzepten von Bartlett und Ghoshal (1989) und neueren Überlegungen zur Integration und Autonomie wird deutlich, dass die Chancen der regionalen oder lokalen Einheiten, nachhaltig zu wirken, eng mit der strategischen Konfiguration, der Organisationsform und der Kompetenzverteilung zusammenhängen.

Die tatsächliche Wirksamkeit der genannten Faktoren hängt letztlich von der Positionierung der jeweiligen ManagerInnen ab. Daher widmet sich der anschließende Teil mikropolitischen Handlungen und Machtspielen. Ausgehend vom Konzept des Strategizing (Strategie als Praxis) werden drei Arten von Machtspielen in verschiedenen Arenen der Organisationen und ihre Wirkung auf Nachhaltigkeitsinteressen untersucht.

Die abschließenden Überlegungen geben Hinweise darauf, wie eine regionale Standortpolitik unter Beachtung von organisationsinternen Prozessen zu einer nachhaltigen Standortentwicklung beitragen kann. Die Empfehlungen umfassen: Organisationsgeschichte erfassen; sorgfältig auswählen, wen man gewinnen will; attraktiv bleiben mit immer neuen Angeboten; Sunk costs erhöhen; und Mikropolitik und Netzwerke nützen.

2 Standortfaktoren

Unter Standortfaktoren werden regelmäßig Faktoren, welche die Wahl eines Standortes maßgeblich beeinflussen, verstanden (Thommen/Achleitner 2012). Regelmäßig werden weiche und harte Standortfaktoren unterschieden, wobei allerdings die Literatur keine einheitliche Definition zeigt. Typische harte (quantifizierbare) Standortfaktoren sind (Thommen/Achleitner 2012):

- Arbeitsbezogene Standortfaktoren
- Absatzbezogene Standortfaktoren
- Materialbezogene Standortfaktoren
- Verkehrsbezogene Standortfaktoren
- Technische Standortfaktoren
- Immobilienbezogene Standortfaktoren
- Umweltschutzbezogene Standortfaktoren
- Rechtliche und politische Standortfaktoren
- Abgabenbezogene Standortfaktoren.

Zu den arbeitsbezogenen Faktoren zählen die Anzahl an potenziellen Arbeitskräften, ihre Kosten sowie ihre Qualifikation. Ein ausgewogener und gut funktionierender Arbeitsmarkt spielt eine maßgebliche Rolle für die Standortwahl von internationalen Unternehmen. Ein guter substantieller Arbeitsmarkt für hochqualifizierte Fachkräfte ist vor allem für wissensorientierte Unternehmen essentiell.

Absatzbezogene Standortfaktoren orientieren sich an Kundennähe und potenziellen Absatzmärkten sowie der ansässigen Konkurrenz. Angesichts des europäischen Binnenmarktes spielt dieser Faktor für einzelnen Städte im internationalen Konzert im Allgemeinen keine große Rolle, sehr wohl jedoch bei spezifischer Nähe zu bestimmten Kunden. Materialbezogene Standortfaktoren sind für Industrien von Bedeutung, die sich nach den Fundorten von Rohstoffen und den Herkunftsorten von Hilfs- und Betriebsstoffen richten. Diese

Faktoren sind für die Standortansiedlung regionaler Headquarter in hochentwickelten Ländern nicht entscheidungsrelevant.

Verkehrsbezogene Standortfaktoren beziehen sich auf eine gute Verkehrsinfrastruktur, die es den Unternehmen ermöglicht, die Transportkosten und die Transportzeit zu minimieren. Harte Standortfaktoren sind eine zentrale verkehrsgünstige Lage und eine gute Verkehrsinfrastruktur. Anschlüsse an das internationale Verkehrsnetz zu Wasser, zu Luft und auf dem Land sind daher optimal. Die Datenverbindungen müssen leistungsfähig, durchgängig und flächendeckend mit Hochgeschwindigkeitsnetzen verfügbar sein und eine schnelle und unterbrechungsfreie Kommunikation ermöglichen.

Immobilienbezogene Standortfaktoren fokussieren das Angebot von möglichen Miet- und Kaufobjekten für die Unternehmensniederlassung. Büroflächen und Mietangebote müssen in einer entsprechenden Quantität und Qualität zu angemessenen Preisen zur Verfügung stehen. Entscheidend ist der Faktor Mietangebote und Mietpreise sowohl für klein- und mittelständische Unternehmen als auch für Großunternehmen, da Miet- und Kaufpreise Hauptkostentreiber für Unternehmen in Ballungsgebieten geworden sind.

Abgabenbezogene Standortfaktoren inklusive Subventionen orientieren sich an regionalen, nationalen und internationalen Steuergewinnen zur Nutzbarmachung von Steuervorteilen. In der Diskussion um den Standortwettbewerb spielt dieser Faktor eine – zumindest medial – herausragende Rolle. Allerdings ist die Bedeutung von steuerlichen (Sonder-)Regelungen für eine nachhaltige Ansiedlung von regionalen Headquartern zu hinterfragen. Einerseits widersprechen „Steuergeschenke“ häufig nicht nur europäischen Wettbewerbsregelungen oder zumindest dem Geist eines gemeinsamen Binnenmarktes, andererseits ist die Vermutung naheliegend, dass Unternehmen, die nur durch geringe Steuern oder hohe Subventionen angelockt werden konnten, auch rasch mit Absiedlung reagieren, wenn anderswo günstigere Bedingungen geboten werden. Sie lösen so ein für den einzelnen Standort ungünstiges „race to the bottom“ im Rahmen von regime shopping und regime negotiating aus. Im Ergebnis werden damit sowohl das Gebot der Langfristigkeit als auch das Kriterium der sozialen Nachhaltigkeit der Standortregion und das Kriterium der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit der öffentlichen Haushalte verletzt.

Umweltbezogene Standortfaktoren haben in den letzten Jahren allgemein an Bedeutung gewonnen. Diese Faktoren sind allerdings eher relevant für Industrieansiedlungen und spielen für Headquarter nur eine untergeordnete Rolle. Betrachtet man jedoch den unternehmerischen Gesamtzusammenhang aus einer globalen Perspektive, können diese Faktoren durchaus wieder an Gewicht gewinnen. Rechtliche und politische Standortfaktoren werden vor allem von der politischen Stabilität eines Landes abhängig gemacht und werden in der Welt der neuen Unübersichtlichkeit immer wichtiger.

Die weichen Standortfaktoren werden in unternehmensbezogene und personenbezogene weiche Standortfaktoren geteilt (Cortrie 2009). Unternehmensbezogene Standortfaktoren richten sich vor allem nach der Attraktivität des Standortes aus Sicht der Unternehmen. Dazu zählen (Meyer-Stamer 1999):

- Wirtschaftsklima der Region
- Innovatives Sozialmilieu
- Image des Standortes
- und Führungsvorteile.

Personenbezogene Standortfaktoren sind Standortfaktoren, die von Unternehmen und von (potenziellen) MitarbeiterInnen beurteilt werden. Folgende Kriterien zählen zu dieser Faktorengruppe (Meyer-Stamer 1999):

- Wohnumfeld und Wohnangebot
- Medizinische Versorgung
- Fürsorgeeinrichtungen
- Bildungsangebot
- Erholungs-, Kultur- und Freizeitangebot.

Idealer Weise werden alle weichen Standortfaktoren in einer ausgewogenen Mischung am jeweiligen Standort oder in der jeweiligen Region bedient. Primär spielen für Unternehmen das Wirtschaftsklima und das Image der Region eine entscheidende Rolle (Cortrie 2009).

Die Anreize für eine Headquarteransiedlung in einer bestimmten Stadt unterscheiden sich allerdings etwas gegenüber den Treibern von ausländischen Direktinvestitionen für spezifische Länder. Um ausländische Firmen, Organisationen und Führungskräfte anzuziehen, genügen die üblichen Treiber wie Marktgröße und -potenzial, institutionelles und rechtliches Umfeld, Handelsfreiheit, Qualität der Infrastruktur, wirtschaftliche und politische Stabilität sowie die Qualität und Kosten der Arbeit nicht mehr (Hornberger et al. 2011). Die Passung zum Zweck der Ansiedlung (z. B. Standort für R&D, Shared Service-Centers oder regionales Hauptquartier) spielt hier eine wesentlichere Rolle als generelle Standortvorteile.

Unternehmen sind an Städten in erster Linie als einem Ort interessiert, von dem aus sie ihre regionalen oder globalen Geschäfte steuern oder in die lokale Kreativszene eintauchen und Innovationsprozesse fördern können. Daher rangieren Agglomerationsvorteile, die Qualität der Human Ressourcen und Services, eine gut ausgebaute Infrastruktur, die Erreichbarkeit, Stabilität und Sicherheit ganz oben auf der Wunschliste. Zugleich geht es – gerade bei zentralen Standorten in Mitteleuropa – um die gute Zugänglichkeit zu Nachbarländern, die global gesehen als größere Regionen begriffen werden müssen.

Unternehmen mit regionalen Headquartern suchen regelmäßig hochqualifizierte MitarbeiterInnen, oft mehrsprachig und (zeitlich und örtlich) flexibel, die bereit sind, sich auch auf eine nicht-national basierte Unternehmenskultur einzulassen. Dies trifft sich mit der arbeitsmarktpolitischen Verantwortung einer Region, die zu den einkommensstärksten der Welt gehört und damit nur am Top-end des Arbeitsmarktes international konkurrenzfähig ist, der Qualität der Arbeitsplätze besondere Aufmerksamkeit zu widmen: Das Angebot an hochwertigen Arbeitsplätzen trägt so nicht nur wesentlich zum Wohlstand und zur Lebensqualität in einer Region bei, sondern auch zu zukünftigen Standortansiedlungen.

3 Nachhaltigkeitsbegriff

In einem früheren Beitrag wurde für die Ansiedlung von (regionalen) Headquartern ein integrierter Nachhaltigkeitsbegriff vorgeschlagen (Nachbagauer 2015a). Dieser beruht auf dem Nachhaltigkeitsdreieck entlang der Triple-Bottom-Line (Elkington 2004, Hauff/Kleine 2009). Damit ist einerseits eine gleichschwebende Aufmerksamkeit für die Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales im Sinne des Brundtland-Reports (Hauff 1987) und andererseits eine besondere Beachtung von positiven wie negativen Interaktionseffekten zwischen den Bereichen gemeint (Elkington 1999, Kleine 2009).

Ein zweiter, verwandter Diskussionsstrang der Nachhaltigkeit, der hier aufgenommen wurde, betont die Verantwortlichkeit von Unternehmen (Karmasin 1996, Göbel 2013), vor allem international agierenden Unternehmen und multinationalen Unternehmen hinsichtlich ihrer über das Stammland hinausreichenden Wirkung (Lautermann 2005, Kates et al. 2005). Auf dieser Grundlage wird der Nachhaltigkeitsbegriff um ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung für Tochterunternehmen, deren Standortländer und Stakeholder erweitert (Nachbagauer 2015a).

In der praktischen Anwendung hat sich eine Reihe von Konzepten und Instrumenten der Nachhaltigkeit durchgesetzt. Diese unterscheiden sich deutlich hinsichtlich der inhaltlichen Reichweite, des Fokus und der regionalen Verbreitung. Normen, Zertifikate und unternehmerische Tools sind nebeneinander vertreten. Allerdings gibt es kein Instrument, das alle Aspekte der Nachhaltigkeit gleichermaßen abdeckt. Mehr oder weniger alle Konzepte sind in einer der beiden Wurzeln der Nachhaltigkeit: Ethik und globale Entwicklung einerseits sowie Umweltschutz andererseits, verankert.

Entsprechend vielfältig sind Modelle und Standards, die Unternehmen Anleitungen für nachhaltige Unternehmensführung liefern, und Methoden zur Beurteilung der Nachhaltigkeitsorientierung von Unternehmen. Allgemeine Nachhaltigkeitsstandards lassen sich grob in drei Kategorien einteilen: prinzipienbasierte Standards (z.B. Global Compact), zertifizierbare Standards (z.B. SA8000) und Berichtsstandards (z.B. GRI-4) (Benham/MacLean 2011).

Das Wesen prinzipienbasierter Standards ist, dass sie nicht als Zertifizierungsinstrumente konzipiert sind. Die enthaltenen Prinzipien und Guidelines sind folglich keine Maßnahmenempfehlungen, die direkt umsetzbar und kontrollierbar wären. Beispiele hierfür sind der UN Global Compact (UNGC, UN Global Compact 2011) oder die ISO 26000 (International Organization for Standardization 2011; Franz et al. 2011). Der UNGC beschreibt 10 Prinzipien für nachhaltiges Handeln, die Unternehmen in Tätigkeiten und Strategien integrieren sollen. Teilnehmende Unternehmen berichten jährlich im Rahmen des Communication on Progress Reports über die Fortschritte des Unternehmens in der Umsetzung der Prinzipien. Dadurch sollen Zusammenarbeit und gemeinschaftliche Problemlösung der teilnehmenden Unternehmen sowie anderer Stakeholder forciert werden (UN Global Compact 2011). Die Einbindung verschiedener Anspruchsgruppen erfolgt jedoch nicht nur durch das Netzwerk, sondern auch durch die 10 Prinzipien. Sie binden eine Reihe von Anspruchsgruppen (MitarbeiterInnen, Kunden, Lieferanten, Anteilseigner etc.) ein (Freeman et al. 2013; Friedman/Miles 2006). Die Stakeholder-Orientierung ist bei anderen Ansätzen wie der ISO 26000 noch stärker ausgeprägt. Im Rahmen des Leitfadens zur gesellschaftlichen Verantwortung (ISO 26000, International Organization for Standardization 2011) ist die Achtung der Interessen der Anspruchsgruppen als einer von 7 Grundsätzen gesellschaftlicher Verantwortung, deren Einhaltung die Grundvoraussetzung für die glaubhafte Auseinandersetzung der Organisation mit den Kernthemen und Handlungsfeldern der ISO 26000 darstellen, verankert; den Anspruchsgruppen kommt jedoch auch besondere Bedeutung in Hinblick auf die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung zu: Neben der Anerkennung gesellschaftlicher Verantwortung ist die Einbindung der Stakeholder zentraler Ansatz, ohne den die Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung in den in der ISO beschriebenen Kernthemen de facto nicht möglich ist (ONR ISO 26000; Vitt/Franz/Kleinfeld/Thorns 2011). Im Zusammenhang mit dem UNGC wird mitunter die mangelnde Verbindlichkeit kritisiert, doch waren Kontrollinstrumente oder die Zertifizierbarkeit nie Ziele des UNGC. Neben der Möglichkeit zum Austausch für die teilnehmenden Unternehmen und anderen Akteure beschreibt Rasche (2009) den UNGC als Ergänzung zu bestehenden

nationalen und internationalen Regulariven. Einen Vorteil sieht er insbesondere in der Funktion des UNGC als lernendes Netzwerk für Unternehmen, die noch nicht weit genug sind, sich starren Regularien zu unterwerfen, und wo daher Regularien erst entwickelt werden müssen.

Im Gegensatz zu prinzipienbasierten Standards definieren zertifizierbare Standards klare Compliance-Ziele, die es zu erfüllen gibt, und bewerten Unternehmen im Rahmen von Audits hinsichtlich der Erfüllung dieser Ziele (Slager et al. 2012). Die Auditierung ist meist auf einzelne Standorte konzentriert und umfasst nicht das gesamte Unternehmen. Beispiele dafür sind im Bereich der Arbeitsstandards (z.B. SA 8000: Social Accountability International 2014) und der Umweltstandards zu finden (z.B. ISO 14001: International Organization for Standardization 2016). Zu den Vorteilen zertifizierbarer Standards gehört, dass sie klarere Ansatzpunkte für Unternehmen definieren, in welchen Bereichen Maßnahmen fokussiert werden müssen und wie in den relevanten Bereichen die notwendige Transparenz hergestellt werden kann (Rasche 2011). Ein weiterer Vorteil zertifizierbarer Standards liegt in der höheren Verbindlichkeit. Dies ist einerseits in der Außendarstellung des Unternehmens vorteilhaft und andererseits erleichtert es die Sicherung einer nachhaltigen Lieferkette, wenn Zulieferbetriebe zertifiziert sind (Leipziger 2001).

Standards für Nachhaltigkeitsberichterstattung liefern keine Ansätze für die Nachhaltigkeitsmaßnahmen, aber definieren Nachhaltigkeitskennzahlen, anhand derer Unternehmen ihren Fortschritt berichten (Slager et al. 2012). Beispiele für Berichtsstandards sind die Standards der Global Reporting Initiative, GRI (aktuell G4), AA1000AS und ISAE3000 (Global Reporting Initiative 2015). Auch wenn es sich um freiwillige Standards handelt, die keine Maßnahmenvorgaben beinhalten (Willis 2003), erhöht Berichterstattung entlang gängiger Standards die Vergleichbarkeit und erlaubt Rückschlüsse auf die Vorgehensweise der Unternehmen bei der Erarbeitung der Berichte. Untersuchungen (z.B. Vigneau et al. 2015) zeigen, dass die konsequente Einhaltung von Berichtslegungsstandards auch die Managementprozesse, die Auswahl an CSR-Maßnahmen, Beziehungen zu Tochterunternehmen, langfristige Verankerung von CSR in der Organisation sowie die Selbstwahrnehmung der eigenen CSR-Performance beeinflussen.

Neben den bereits genannten Standards (prinzipienbasiert, zertifizierbare Standards und Berichtsstandards) nennen Slager, Gond und Moon (2012) auch Nachhaltigkeitsindizes (z.B. den FTSE4Good, den Dow Jones Sustainability Index, VÖNIX). Auch Banken und Kreditinstitutionen, Rating-Agenturen etc. führen Nachhaltigkeitsratings durch. Schäfer, Hauser-Ditz und Preller (2004) analysieren 24 Institutionen, die entweder als Rating-Agenturen, als Inhouse Research Teams von Kreditinstitutionen und anderen Finanzinstitutionen oder als Betreiber von Indices Nachhaltigkeitsratings erstellen. Dabei kommen sie zum Schluss, dass Nachhaltigkeit als Begriff und Konzept sehr unterschiedlich verstanden wird und folglich die Untersuchungskriterien, die zwar meist am „Paradigma der Nachhaltigkeit bzw. Corporate Social Responsibility ausgerichtet“ (Schäfer et al, 2004, 115) sind, sehr unterschiedlich ausfallen. Dennoch werden grundlegende Ähnlichkeiten festgestellt: Insbesondere in den USA und Großbritannien fließt die Stakeholder-Orientierung der Unternehmen stark in die Bewertung ein, wohingegen kontinentaleuropäische Ratingsysteme zum Zeitpunkt der Untersuchung stark auf ökologische Aspekte fokussiert sind. Viele Ratingsysteme liefern über Best in Class-Ansätze Information zur Nachhaltigkeit eines Unternehmens in Relation zu Branchenmitbewerbern, und nur wenige Ansätze ziehen ausschließlich Negativ-, Positiv- und/oder Ausschluss-Kriterien heran (Schmid/Härtel 2014).

Ansätze aus dem Nachhaltigkeits-Rating, wie die Bewertung entlang der ESG (Environmental Social (Corporate) Governance)-Kriterien stellen einen denkbaren Ansatz zur externen Bewertung von

Unternehmen in Hinblick auf ihre Nachhaltigkeit dar (Slager et al. 2012), doch muss berücksichtigt werden, dass externe Ratings nur so gut sein können, wie die Information, die zur Verfügung steht. Vor diesem Hintergrund wird Transparenz häufig als zentrales Element in die Bewertung aufgenommen (Schäfer et al. 2004).

Neben mangelnder Transparenz zeigen sich bei der Beurteilung der Nachhaltigkeitsbestrebungen von Unternehmen noch andere Herausforderungen; dazu gehören insbesondere Materialität, Under- und Over-Reporting und länder- und branchenabhängige Unterschiede.

Eine wesentliche Anforderung an Nachhaltigkeitsberichte ist die Materialität der Informationen für die Anspruchsgruppen, das heißt, dass Berichte Informationen beinhalten, die für die Stakeholder relevant sind (Global Reporting Initiative 2013). Wenn Unternehmen dieser Anforderung nachkommen und stakeholderorientiert arbeiten und berichten, dann unterscheiden sich ihre Nachhaltigkeitsberichte hinsichtlich ihrer Schwerpunktsetzung, die Vergleichbarkeit zwischen Unternehmen und damit die Möglichkeiten für eine externe Bewertung der Nachhaltigkeitsbemühungen sinken (Calabrese et al. 2015).

Ein Nicht-Erfüllen des Materialitätserfordernisses führt hingegen zu Under- oder Over-Reporting, wobei beides für die realistische Einschätzung der Nachhaltigkeitsbestrebungen eines Unternehmens hinderlich ist. Im Fall des Under-Reporting fehlen bei der Bewertung des Unternehmens relevante Informationen, im Fall des Over-Reporting werden gesetzte Maßnahmen übergebühlich betont und damit die Einschätzung des Unternehmens verzerrt (DeBeelde/Tuybens, 2015; Ehnert et al, 2016).

Parsa, Roper, Müller-Camen und Szigetvari (2014, Ehnert et al. 2016) weisen in einer groß angelegten Studie zu GRI-Reports {Teile „Labour Practices & Decent Work“ (LA) und „Human Rights“ (HR)} bei Forbes-250-Unternehmen nach, dass diese deutliche Tendenzen zu Over-Reporting zeigen. Vor allem aber ergab eine genaue Prüfung der bereitgestellten Materialien, dass die Mehrheit der Unternehmen für viele der Indikatoren keine detaillierten Informationen dargelegt hatte – obwohl dies verlangt und versprochen wurde. Dabei erreichte die Rate des Over-claim (tatsächliche Veröffentlichung minus behauptete Erfüllung) bei einzelnen Indikatoren bis zu 73%.

Für eine internationale Untersuchung muss berücksichtigt werden, dass CSR, Social Responsibility und ähnliche Ansätze kulturell definiert sind. Luna Sotorrío und Fernández Sánchez (2008) vergleichen 34 nordamerikanische und 46 europäische Unternehmen in Hinblick auf ihre sozialen Bemühungen für KundInnen, MitarbeiterInnen, die Gemeinschaft und die Umwelt sowie in Hinblick auf die Motive für CSR-Aktivitäten. Sie kommen zum Schluss, dass, gemessen an ihrem Messmodell, europäische Unternehmen größere Anstrengungen im CSR-Bereich unternehmen, die CSR-Aktivitäten in unterschiedlichen Bereichen schwerpunktmäßig zu finden sind und die Motive für europäische und nordamerikanische Unternehmen unterschiedlich sind.

Wenn der Nachhaltigkeitsbegriff stark kulturell geprägt ist, könnten Anforderungen, die an einem Standort relevant sind, am Standort der Unternehmenszentrale geringere Bedeutung beigemessen werden. Umgekehrt muss berücksichtigt werden, dass die Informationen, die beispielsweise in Form von Nachhaltigkeitsberichten zur Verfügung stehen – sofern sie überhaupt zur Verfügung stehen –, den Anforderungen der bisherigen Anspruchsgruppen des Unternehmens genügen müssen und so möglicherweise relevante Informationen für die „neuen Anspruchsgruppen“ am Ansiedlungsstandort nicht enthalten sind.

Barkemeyer und Figge (2014) argumentieren zudem, dass der Professionalisierungsprozess ebenso wie die globale Verbreitung von Konzepten und Instrumenten der Corporate Social Responsibility zu einem Konzentrationseffekt an der Headquarter-Spitze führt. Ein Nebeneffekt ist, dass sich damit ein ganz bestimmter, nördlich und europäisch oder US-amerikanisch geprägter Begriff von Corporate Social Responsibility durchsetzt und Interessen südlicher Stakeholder zurückgedrängt werden. Die Einbettung der Konzepte und Praktiken der Corporate Social Responsibility in europäisch-amerikanische Nationalkulturen und nationale institutionelle Arrangements gewinnt daher wieder deutlich an Bedeutung (Fransen 2013). Diese Effekte sind nach Einwiller, Ruppel und Schnauber (2015) in den Nachhaltigkeitsberichten von Unternehmen, die nach internationalen Standards, z.B. GRI, berichten, weniger stark ausgeprägt. Trotzdem attestiert auch diese Studie Unterschiede in der Schwerpunktsetzung – z.B. berichten deutsche multinationale Unternehmen häufiger über Umweltaspekte, US-basierte Unternehmen stärker über soziale Aktivitäten.

Aus einer Stakeholdersicht umfasst die Wertschöpfungskette auf der Input-Seite Zulieferer und auf der Output-Seite KundInnen, diese Verantwortlichkeit eines Headquarters über seine Niederlassungen oder regionale Zentralen hinaus wird in den Nachhaltigkeitsberichten wenig angesprochen – dabei sind (regionale) Headquarter wesentliche Entscheidungszentralen auch und gerade für nachgelagerte Konzernteile. Bei der Betrachtung der konkreten Konzepte bleibt der Aspekt der globalen Verantwortung, der gerade für Headquarter eine große Bedeutung hat, jedoch unterbelichtet (Zadek 2004, Spence & Bourlakis 2009). Damit bleibt das Desiderat einer Betrachtung der Nachhaltigkeit über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg bestehen.

4 Internationalisierungsstrategien und Organisationsstrukturen

4.1 Wirkung des Internationalisierungsprozesses

In einem früheren Beitrag (Nachbagauer 2015b) wurde argumentiert, dass Strategie und Struktur multinationaler Unternehmen das Ergebnis eines kontinuierlichen Lernprozesses, basierend auf Erfolgen und Misserfolgen früherer Entscheidungen sowie vergangener Strukturen und Strategien sind. Zwei Theoriestränge greifen diese Ideen auf und können für die Diskussion nachhaltiger Ansiedlungspolitik fruchtbar gemacht werden: die Uppsala-Schule der Internationalisierung und das eklektische Paradigma (OLI-Paradigma).

Die Hauptidee der Uppsala-Schule der Internationalisierung (Johanson/Wiedersheim-Paul 1975, Johanson/Valne 1977, 1990) besagt, dass Internationalisierungsentscheidungen weniger auf ökonomischen Faktoren (d.h. Kosten- und Nachfrageunterschiede) als auf Verhalten wie Lernen, Wissen, Erfahrungen und mikropolitischen (Macht-)Prozessen (Aharoni 1966) beruhen.

Die übliche Schritt-für-Schritt-Vorgehensweise bei Internationalisierungsprozessen von Unternehmen führt zu einer materiellen Pfadabhängigkeit durch Sunk costs: Kapital, Produkte, Technologie und Wissen wurden in bestimmte Märkte investiert, die finanzielle Bindung an diese Märkte ist daher hoch. Auf einer psychologischen Ebene entsteht ein Lock-in-Effekt: Gerade, weil die Strategie in der Vergangenheit erfolgreich war, wird das dominierende Muster der Entscheidung übernommen, fixiert und erhält so einen determinierenden Charakter (Sydow et al. 2009). Zwar werden die Flexibilität und Anpassungsmöglichkeiten bei wechselnden Umgebungsbedingungen eingeschränkt, jedoch erleichtert dieser Lock-in-Effekt die interne

Koordination und die Ausbildung der Gruppenidentität – und sichert letztlich die Nachhaltigkeit des Standortes.

Die Marktdurchdringung folgt der Nähe der Märkte, wobei unter Nähe nicht die physische Distanz, sondern die psychologische Ähnlichkeit in Bereichen wie Sprache, Kultur und Managementverhalten, Ausbildung und industrielle Entwicklung zu verstehen ist. Die Einbettung in Wissensnetzwerke ist ebenso wichtig wie die Verfügbarkeit von Menschen, die die ausländische Kultur nicht nur im Gastland, sondern auch im Firmensitz leben können. Damit gewinnt insbesondere das Potenzial von MigrantInnen an Bedeutung. Viele Menschen mit Migrationshintergrund fühlen sich häufig zwei oder mehr Kulturen gleichermaßen nahe und verfügen über ein vertieftes Wissen über Sprache und Verhalten der anderen Kultur (Wippermann/Flaig 2009). Sie können dazu beitragen, die psychologische Distanz zwischen Märkten zu reduzieren – vorausgesetzt, Gesellschaft und Unternehmen erlauben diesen Menschen, diese Vielfalt auch zu leben.

Das eklektische Paradigma von Dunning (1977, 1980) vereint verschiedene Theorien, um die im Internationalisierungsprozess notwendigen multidimensionalen und komplexen Entscheidungen zu erklären. Nach diesem Ansatz sind sowohl Eigentumsvorteile (wie: Managementkompetenz, Technologievorsprung, Branchenerfahrung) als auch Internationalisierungsvorteile (wie: Transaktionskostenreduktion, Verhinderung von Wissensabfluss) sowie Standortvorteile (wie: Verfügbarkeit von Arbeitskräften, politische oder soziokulturelle Faktoren) erforderlich, damit Direktinvestitionen erfolgreich sein können.

Im Laufe der Jahre wurde die Theorie erweitert (Dunning 1988, 2006), zum Beispiel um die Faktorausstattung der Länder, Strukturvariablen für strategische Entscheidungen, den Intra-Konzern-Handel und Desinvestitionen. Die Einbeziehung von Entscheidungsmotiven für internationale Produktionsstandorte stellt eine bedeutende Ergänzung dar (Dunning 1995, 2000): Das Modell unterscheidet zwischen Marktnähe (Market-seeking), verbessertem Zugang zu Ressourcen (Resource-seeking) und dem Streben nach globaler Effizienz (Efficiency-seeking).

Für eine der reichsten Regionen der Welt wie Wien muss der Begriff der Ressource neu definiert werden, um den wissensintensiven Wertschöpfungsprozessen zu entsprechen. Die erforderliche Ressource ist Fachwissen, entweder als angewandtes Know-how in Form von hochqualifizierten MitarbeiterInnen oder als theoretisches Wissen in Form von Nähe zu wissensintensiven Institutionen (Forschungszentren, Cluster etc.). Folglich werden die drei Motive in späteren Publikationen durch die Suche nach Eigentumsvorteilen durch Akquisition (Strategic asset-seeking) ergänzt. Dabei geht es vor allem um den Erwerb lokaler Kenntnisse (Ferdows 1989): Die lokalen Vermögenswerte beinhalten unter anderem Innovationsfähigkeit, Raffinesse und das Vorhandensein von Innovationsclustern. Diese strategischen Vermögenswerte sind mit weichen und persönlichen Faktoren verbunden.

Der Zugang zu lokalem Wissen erfordert kooperative Arrangements und eine starke Einbettung in die lokale Umgebung. Beziehungen zu Netzwerken vor Ort sind ebenso erforderlich wie ein enger und vertrauensvoller Kontakt mit lokalen Institutionen (Fisch 2001, Morschett 2007). Zugleich sind die Arbeitsbeziehungen kohäsiv und kooperativ. In solchen Settings tendieren MitarbeiterInnen und Unternehmenseinheiten dazu, hohe Erwartungen an die Einbeziehung und Mitsprache am Arbeitsplatz zu haben (Morgan/Kristensen, 2009). Daher ist es notwendig, langfristige, sichere und attraktive Arbeitsplätze zu schaffen, die eine Steigerung der Lebensqualität und die Berücksichtigung der Interessen der ArbeitnehmerInnen versprechen (Loew/Brown 2006, Levering 1988). Die Gewinnung hochqualifizierter MitarbeiterInnen und die Schaffung

langfristiger Arbeitsplätze mit engen Verbindungen zur Umwelt verursacht hohe (soziale und finanzielle) Kosten bei einer Betriebsabsiedlung und bringt die (Selbst-)Verpflichtung des Unternehmens mit sich, dauerhaft zu bleiben.

Diese hohen (sozialen und finanziellen) Kosten stehen auch in Abhängigkeit zum Grad der Stakeholder-Orientierung des Unternehmens. Friedman und Miles (2006) unterscheiden 12 Stufen des Stakeholder-Managements und Engagements, die unterschiedliche Formen des Stakeholder-Dialogs erfordern. Die Intensität der Einbindung der Anspruchsgruppen und folglich der Nutzen für die Organisation sind häufig das Ergebnis hoher Investitionen. Es kann folglich spekuliert werden, ob Unternehmen, die im Sinne einer auf gesellschaftliche Verantwortung ausgerichteten Strategie intensive Beziehungen zu ihren Stakeholdern pflegen, gleichermaßen eine höhere Motivation zur dauerhaften Bindung zeigen.

Wie das Uppsala-Modell betont auch das eklektische Paradigma die kulturelle Nähe zu den Niederlassungsmärkten: Die Eigentumsvorteile in hoch entwickelten Regionen werden stark vergrößert durch den Zugang zu spezifischen Managementfähigkeiten. Wichtig sind wieder die Kenntnisse der lokalen Sprachen und der regionalen Praktiken. Eine hohe De-Zentralisierung steigert zudem die Motivation und Kreativität und übt damit einen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit einer ausländischen Tochtergesellschaft aus (Gates/Egelhoff 1986, Egelhoff 1988). Aber autonome, hochqualifizierte und selbstbewusste MitarbeiterInnen sind eher bereit, sich der Übertragung von Praktiken, Strategien und Prozessen aus dem Hauptquartier zu widersetzen – vor allem in Form von Informationsgestaltung und kollektivem Widerstand durch übergreifende Koalitionen. Diese umfassen sowohl interne Stakeholder wie regionale Zentralen und Untereinheiten als auch externe Stakeholder wie Lieferanten und Kunden, juristische Personen und Bildungseinrichtungen (Bouquet/Birkinshaw, 2008b). Es ist nicht unwahrscheinlich, dass diese Einheiten auch einen effektiven Widerstand gegen jegliche Verschlechterung oder Absiedlungspläne des Headquarters entwickeln. Diese Koalitionen benötigen jedoch ein Identitätserzeugungsprogramm, das die Kohäsion verstärkt und auf dessen Basis der Zentrale eine Alternative präsentiert werden kann. Die regionale Standortpolitik ebenso wie der in Europa gut verankerte Nachhaltigkeitsgedanke können diese sinnstiftenden Bemühungen unterstützen.

4.2 Organisationskonfigurationen: Integration versus Reaktionsfähigkeit

Die große Bedeutung der Organisationskonfiguration für die Förderung von Nachhaltigkeit internationalisierter Unternehmen wurde bereits in einem früheren Beitrag (Nachbagauer 2015b) hervorgehoben. Die Argumente werden hier zusammengefasst und für die Frage der Entwicklung nachhaltiger Standortkriterien nutzbar gemacht.

Seit den ersten Überlegungen zur Internationalisierung wurden eine Reihe praktischer und theoretischer Lösungen zur Bewältigung der Komplexität in weltweit tätigen Unternehmen vorgeschlagen, wie z.B. Globalisierung versus Lokalisierung, Integration versus Reaktionsfähigkeit, Standardisierung versus Anpassung oder Zentralisierung versus Dezentralisierung (Bartlett/Ghoshal 1989, Brooke 1984, Buzzell 1968, Levitt 1983). Unabhängig vom Etikett steht das multinationale Unternehmen vor der Herausforderung, Strategien und Geschäftsprozesse an regionale Bedingungen anzupassen und gleichzeitig die Vorteile eines integrierten Ansatzes durch Synergien zu maximieren (Lehrer/Asakawa 1999, Ambos/Schlegelmilch 2010). Die Interessen sind prinzipiell unterschiedlich: Headquarter wollen regelmäßig so viele Produkte, Prozesse

und Ressourcen wie möglich vereinheitlichen, Tochtergesellschaften wollen ihre Produkte oder Dienstleistungen möglichst lokal anpassen. Alle Versuche, Strategien weltweit zu managen, sind dabei mit spezifischen Problemen konfrontiert:

- Tochtergesellschaften sind eigennutzorientierte Unternehmen: Es ist nicht selbstverständlich, dass sie sich mit einer Strategie zum Nutzen des gesamten multinationalen Unternehmens einverstanden erklären, wenn dies auf Kosten des lokalen Markterfolgs geschieht.
- Informationsasymmetrien machen es schwer, strategische Vorschläge lokaler Tochtergesellschaften zu beurteilen.
- Unterschiede in Kultur, Wissen oder Fähigkeiten behindern strategische Gespräche zwischen dem Headquarter und den Niederlassungen.

Zur Klassifikation der Lösungen wird in der Strategie-Debatte zumeist die Konzeption von Bartlett und Ghoshal verwendet. Bartlett (1986) unterscheidet zunächst drei, später zusammen mit Ghoshal (Bartlett/Ghoshal 1989, 1995, Ghoshal/Bartlett 1990) vier Arten von multinationalen Unternehmen. Internationale, multinationale, globale und transnationale Organisationen sind dabei die vier Felder in einer Matrix, die von den beiden Achsen der globalen Integration und der lokalen Reaktionsfähigkeit aufgespannt wird.

In einem internationalen Unternehmen (koordinierter Verband) werden Strategien von der Muttergesellschaft entwickelt und an die Tochtergesellschaften übertragen, wobei das Zentrum die globale Entscheidungssouveränität beansprucht. Diese Konfiguration wurde in der erweiterten Version eingeführt und erhielt sowohl theoretisch als auch empirisch wenig freundliche Kritik (Harzing 2000, Rugman 2005).

In multinationalen Unternehmen (dezentraler Verband) haben die nationalen Niederlassungen eine beträchtliche strategische Autonomie, das gesamte Unternehmen sieht sich eher als Portfolio nationaler Einheiten. Für die Öffentlichkeit agieren die Tochtergesellschaften als quasi-lokale Anbieter auf dem Markt, oft unter nationalen (und traditionellen) Marken. Diese Unternehmen setzen auf die Schaffung einer starken lokalen Präsenz unter Beachtung der nationalen Unterschiede. Der strategische Fokus liegt auf der Entdeckung und Entwicklung lokaler Möglichkeiten.

Rugman (2005) argumentiert, dass auch in einem multinationalen Unternehmen die Differenz zwischen globaler Integration und lokaler Anpassung einen offenen Raum mit wichtigen firmenspezifischen Vorteilen wie Transaktionskostenvorteilen, vereinfachtem Wissenstransfer oder kulturellen Integrationschancen lässt. Eine Zwischeneinheit wird benötigt, um die Lücke zu überbrücken (Nell/Ambos 2013). In großen multinationalen Unternehmen wird häufig ein regionaler Hauptsitz eingeführt, um mehr zentrale Steuerungsfunktionen zu ermöglichen (Wanner 2006, Schuh 2013).

Es lassen sich zwei Möglichkeiten unterscheiden, diese Zwischeneinheit zu etablieren: 1) Fraktal: Die Beziehung zwischen dem regionalen Hauptquartier und den Tochtergesellschaften ist ähnlich wie die zwischen dem Hauptquartier und dem regionalen Hauptquartier. In diesem Fall ist das regionale Hauptquartier wenig mehr als ein Zentrum, um finanzielle Mittel zu sammeln und zu verteilen, sein Einfluss ist klein. 2) Fortgeschritten: Das regionale Zentrum übernimmt deutlich mehr Kontrollaufgaben in Bezug auf die Niederlassungen. Hier ist die Position des regionalen Hauptquartiers stark, sie trägt die Unternehmenspolitik, die Niederlassungen sind verpflichtet, die jeweiligen regionalen Strategien zu

übernehmen. Dieses Modell begünstigt die Entwicklung eines Netzwerks auf regionaler Ebene, was zusammen mit dem doppelten Mandat des regionalen Headquarters mikropolitische Machtspiele begünstigt.

In einem globalen Unternehmen (zentraler Hub) werden gemeinsame Strategien für globale Trends und für den Weltmarkt entwickelt, Strategien und Aktivitäten werden zentral und von oben nach unten umgesetzt. Das globale Unternehmen strebt Kostenvorteile durch zentralisierte, aber weltmarktorientierte Aktivitäten an, die Vorteile der allgemeinen Effizienzorientierung werden höher bewertet als die Nachteile, die bei fehlender Anpassung an die nationalen Besonderheiten zu erwarten sind.

Im Laufe der Zeit driften die Teile des Unternehmens auseinander: Größere lokale Einheiten gewinnen an Bedeutung und entwickeln eine mehr oder weniger unabhängige Unternehmensidentität. Die Unabhängigkeit vom Headquarter wird wichtiger, vor allem, wenn Führungskräfte von außerhalb des Hauptsitzes in der zentralen Hierarchie vorankommen. Erwartbar ist daher eine hybride Identität, die von der Zentrale, den wichtigsten regionalen Akteuren und den weltweit definierten Erwartungen abgeleitet wird (Harzing 2000). In der Tat konvergiert das globale Unternehmen mit dem fortgeschrittenen multinationalen Modell: Die Bedeutung des regionalen Hauptsitzes erhöht sich, er wird ein wesentlicher Faktor für strategische Entscheidungen.

Internationale und Typ-1 (fraktale) multinationale Unternehmen erlauben eine begrenzte Stärke der regionalen oder lokalen Teile. In den Typ-2 (fortgeschrittenen) multinationalen Unternehmen und globalen Konzernen können die regionalen Einheiten, je nach Stärke des jeweiligen Managements und dem Bedarf an regionaler Marktentwicklung, strategische Inhalte beeinflussen. In nicht-regionalisierten globalen Unternehmen ist der Einfluss regionaler Einheiten auf die Strategie gering, während dieser bei regionalisierten globalen Unternehmen recht erheblich sein kann. Wir erwarten also, dass die Standorte der multinationalen Unternehmen des Typs 2 und, wenn auch in geringerem Maße, der globalen Unternehmen sehr stabil und mächtig sind, während regionale Einheiten in multinationalen und internationalen Typ-1-Unternehmen eher Adressat von Entscheidungen des Headquarters sind, ihre Existenz daher von Entscheidungen anderer abhängt.

Bartlett und Ghoshal (1989) fügten später zwei Typen hinzu, die eine Kombination der beiden Extreme der Reaktionsfähigkeit und Integration ermöglichen: die globale Matrixstruktur und das transnationale Netzwerk. Diese beiden Versionen zielen darauf ab, das Problem der globalen Standardisierung und der lokalen Anpassung in die einzelnen Untereinheiten zu verlagern.

Das transnationale Unternehmen (integriertes Netzwerk) versucht nach Bartlett und Ghoshal (1989, Ghoshal/Bartlett 1990), durch die Bildung eines Organisationsnetzwerks verteilte und voneinander abhängige Werte und Ressourcen zu nutzen, um weltweit Effizienz, Anpassung und Lernen zu ermöglichen. Die Tochtergesellschaften nehmen differenzierte Rollen wahr und stellen ihre Funktionalitäten im gesamten Netz zur Verfügung. Auf lange Sicht spezialisieren sich die Standorte und bilden differenzierte Zentren für besondere Anforderungen. Dies sind weniger regionale Kontrollstellen wie in internationalen oder multinationalen Unternehmen, sondern eher inhaltlich definierte Träger von speziell entwickeltem Know-how (Doz/Prahalad 1991).

Das Management des Netzwerks ist komplex und zeichnet sich durch vielfältige Interessen aus. Die Steuerung muss nicht unbedingt beim Headquarter liegen, regionale Headquarter können diese Funktionen auch übernehmen – vor allem, solange es sich nicht um Finanzkontrolle handelt. Die Konfiguration als

Netzwerk eröffnet auch für Tochtergesellschaften und regionale Zentren die Möglichkeit, neue Rollen zu übernehmen (Birkinshaw/Hood 1998) und Machtpositionen im Netzwerk zu erlangen (Bouquet/Birkinshaw 2008b, Najafi-Tavani et al., 2014). Wichtiger als formale Hierarchien sind die lebenden sozialen Beziehungen der Akteure, erleichtert durch ein zumindest rudimentäres gemeinsames Verständnis des Unternehmens und der Märkte.

Der Einfluss der Niederlassung auf eigene Entscheidungen sowie der regionalen Zentrale auf die eigene Standortstrategie hängt von ihrer Macht im Netzwerk ab (Kleinbaum/Stuart 2013, Mahnke et al. 2012). Diese wiederum steht in engem Zusammenhang mit einzigartigen (Wissen) Ressourcen und Umweltkontakten, der Zentralität im Informationsfluss und der Überzeugungskraft der zentralen Akteure. Die Position im Netz unterliegt jedoch einem ständigen Wandel: Zentralität wird immer wieder bestritten und muss gegen andere Standorte verteidigt werden.

4.3 Autonomiespielräume: Entrepreneurship versus Integration

Faktische Funktionen und Verantwortlichkeiten sind für Entscheidungs- und Durchsetzungsfähigkeiten oft wichtiger als strukturelle Faktoren. Basierend auf einer frühen Idee von Chandler (1991) unterscheiden Alfoldi, Clegg und McGaughey (2012) zwei Rollensets für ein Headquarter: Die unternehmerische Rolle konzentriert sich auf die Schaffung von Werten und die Entwicklung von Chancen, um langfristige Rentabilität zu gewährleisten. Die integrative Rolle hingegen fokussiert sich auf die Vermeidung von potenziellen Verlusten und hilft, das bestehende Unternehmen zu administrieren (Ciabuschi et al. 2012).

Alfoldi, Clegg und McGaughey (2012) betonen, dass fast alle Headquarter-Funktionen auf regionaler Ebene dupliziert werden können – allerdings mit spezifischen regionalen Merkmalen wie regionaler strategischer Planung, regionaler Überwachung und dergleichen. In keinem Fall jedoch haben die Autoren auf regionaler Ebene Aufgaben der organisatorischen Anpassung (Change-Management) gefunden: Diese bleiben in der Hauptverantwortung der Konzernzentrale. Es ist offensichtlich, dass regionale Einheiten mit unternehmerischer Rolle einen stärkeren Einfluss auf die strategischen Entscheidungen für sich und ihre untergeordneten Niederlassungen ausüben können als solche mit integrativem Charakter. Wir erwarten, dass diese Einheiten auch nach der Gründung stabiler sind.

Ambos und Schlegelmilch (2010) zeigen, dass sich die regionalen und lokalen Einheiten in der Autonomie bezüglich der regionalen Produktion, beim Verändern des Produktionsprozesses oder dem Aufbau neuer Produktionskapazitäten, bei der Weiterentwicklung bestehender Produkte oder Produktlinien und dem Outsourcing an Subunternehmer unterscheiden. Die ManagerInnen des autonomen regionalen Hauptsitzes halten ihre Tätigkeit für die gesamte Organisation für wertvoller und sie sind mit mehr Autorität ausgestattet (Ambos/Schlegelmilch 2010). Daher kann die Stabilität leichter in autonomen regionalen Hauptquartieren mit unternehmerischem Charakter erreicht werden; diese ist nur durch den Mangel an Verantwortung für organisatorische Veränderungsprozesse begrenzt. Allerdings ist diese erhöhte Effektivität nach innen und nach unten begleitet von einem geringeren Einfluss der regionalen Einheit auf die Konzernzentrale wie Mahnke, Ambos, Nell und Hobdari (2012) in ihrer Studie auf der Grundlage desselben Datensatzes schließen.

Große Bedeutung hat die Autonomie und Einbeziehung der Niederlassungen auch für die Wirksamkeit der Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. (Morand/Rayman-Baccus 2006, Barin Cruz/Pedrozo 2009,

Barin Cruz et al. 2010). Erfolgreicher und den lokalen Gegebenheiten besser angepasst sind jene Vorgehensweisen, die die Niederlassung bei großer Autonomie der regionalen und lokalen Einheiten einbeziehen. Eine wesentliche Rolle dafür spielen offenbar die empfundene Autonomie und das Gefühl von Ownership. Die Unternehmensspitze als Treiber und Visionär bleibt jedoch unverzichtbar.

5 Strategie, Macht und Mikropolitik

Mehrfach wurde betont, dass die Wirkung der Strategie und Konfiguration letztlich von der Macht der jeweiligen ManagerInnen und Einheiten abhängig ist. In einem multinationalen Unternehmen ist das Management der Zentraleinheit verantwortlich für die Strategie und einen ständigen Erneuerungsprozess. Diese Prozesse können als Spiele beschrieben werden, die Machtpositionen und Gewinnchancen für andere Akteure und Einheiten (re)definieren. Je komplizierter die Organisation und je anspruchsvoller die Strategie eines Unternehmens sind, desto offener wird es für Machtprozesse und Mikropolitik.

Wenn man Strategie als Handlung ("strategizing") und offen für Mikropolitik beschreibt (Jarzabkowski 2004, Pye/Pettigrew 2006, Bouquet/Birkinshaw 2008b), dann verschiebt sich der Fokus von formalen, schriftlichen Strategiepapieren zu tatsächlichen Handlungen. Strategie als Handlung bedeutet, nicht primär zu analysieren, zu berechnen und zu entscheiden, sondern offen zu sein für ein Feld von widersprüchlichen Interessen im „strategischen Krieg“, gekennzeichnet durch Dynamik und Risikobereitschaft. Jeder Teil der Organisation hat in dieser Sichtweise sein eigenes Timing, seine eigene Sequenzierung, seine eigenen Informationsinteressen und seine eigene Machtposition. Die Strategie eines Unternehmens wird weitgehend durch die Entwicklung und das Zusammenwirken der Strategien der Subsysteme in einem interaktiven Schritt-für-Schritt-Prozess gebildet. Die implementierte Strategie ist daher ein Amalgam sowohl der absichtlichen, berechneten und reflektierten Strategien wie auch der emergenten Teile, weiter verwandelt durch Anpassungsbedürfnisse, Einschränkungen und Widerstände beim Rollout.

Ambos und Schlegelmilch (2010) zeigten in ihren Fallstudien über die Rolle des regionalen Hauptquartiers die Bedeutung sowohl der (internen) politischen Erwägungen als auch der Auswirkungen früherer Entscheidungen. Die wichtigsten Gründe für die Standortentscheidung des regionalen Hauptquartiers – vielleicht gleichermaßen wichtig wie reine Wirtschaftsdaten – waren: Steigerung (oder Vermeidung einer übermäßigen Konzentration) der Macht für bestimmte Einheiten; persönliche Präferenzen des Top-Managements, z.B. persönliche Umstände, Vorlieben und Abneigungen der Top-Entscheidungsträger (und ihrer Familien); historischer Zufall und die Beharrungskraft früherer Entscheidungen. Ein weiteres Beispiel zeigt die Bedeutung politischer Erwägungen bei der Definition von Regionen: Nach massiven Regierungsinterventionen berichtet die polnische UniCredit-Tochtergesellschaft Bank Pekao direkt an die Unicredit-Zentrale in Mailand und nicht an das CEE-Hauptquartier in Wien – letzteres würde den polnischen Nationalstolz verletzen, wenn sie dem viel kleineren Österreich zugeordnet wäre.

5.1 „Die Frage ist, wer hat die Macht – das ist alles“

Konzernzentralen werden für die mächtigste Partei eines multinationalen Unternehmens gehalten. Sie beschränken den strategischen Entscheidungsprozess der Tochtergesellschaften auf fünf prinzipielle Wege: durch die Beeinflussung des strategischen Agenda-Setting-Prozesses, direkt durch die Zuweisung von

Ressourcen, durch die Beeinflussung von Tochterunternehmen (Mandate), durch die Auswahl von Management-Teammitgliedern und durch unmittelbare Überwachung und Belohnung. Das Wachstum und der Erfolg der regionalen und lokalen Einheiten scheint also auf das Wohlwollen der Konzernzentrale und ihrer Führungskräfte angewiesen zu sein.

In ihrer bedeutenden Literaturzusammenfassung haben Bouquet und Birkinshaw (2008b) einen konzeptionellen Überblick über den gar nicht so geringen Einfluss schwächerer Parteien in multinationalen Unternehmen gegeben. Sie unterscheiden zwischen drei strategischen Zielen: die Erreichung von Legitimität, die Kontrolle von Ressourcen und die Gewinnung von Zentralität; und nennen zwei Mittel des Einflusses: die Herausforderung des Status quo und die Einlassung auf politische Spiele.

Kritische Ressourcen sind ein wesentliches Thema in Machtbeziehungen. Traditionell waren dies Zugang zu Rohstoffen, zu billigen Arbeitskräften oder zu (großen) Kundenmärkten. Aber in globalen und reifen Volkswirtschaften sind Beschaffungs- und Absatzmärkte immer vielfältiger geworden, die traditionellen Ressourcen veralten rasch. Heute nutzen Tochtergesellschaften anspruchsvollere kritische Ressourcen als Möglichkeit, Bedeutung zu gewinnen, z.B. die Bereitstellung von strategischen (lokalen) Informationen und Wissen, die Entwicklung und Demonstration von innovativen Ideen und Praktiken, die Anwendung von spezifischen Technologien und die Bereitstellung von Know-how und Talent für die Zentrale, andere regionale Einheiten und Tochtergesellschaften.

Sieht man das Unternehmen als Koalition (Cyert/March 1963), sind das Management von Interdependenzen und der Informationsaustausch wichtig, um Machtgewinne zu realisieren. Das regionale Headquarter eines multinationalen Unternehmens und die zentralen Einheiten der transnationalen Unternehmen werden in dieser Sichtweise in erster Linie als besonders wichtige Knoten im Kommunikationsnetz der Organisation verstanden. Diese Einheiten fungieren als Vermittler für ihre Region und als Dolmetscher von Aufträgen aus dem Hauptquartier. Darüber hinaus sind regionale Einheiten wesentlich in ihre regionale Umgebung eingebettet – das ist eigentlich eine der Begründungen für ihre Existenz. Daher halten Bouquet und Birkinshaw (2008b) die Zentralität und damit den Einfluss dieser Position für hoch.

Die Zentralität steigt, wenn die Einheit die Kontrolle über Ungewissheitszonen anderer Einheiten hat, wenn die Leistungen anderer Einheiten von den eigenen Handlungen abhängen und wenn es für das eigene Handeln gute Alternativen oder Ressourcen außerhalb des Netzes gibt (Crozier/Friedberg 1979). Regionale und lokale Einheiten, die Zugang zu einzigartigen (Wissens-)Ressourcen oder Umweltkontakten haben, werden an Macht gewinnen – wenn es gelingt, diese komplexen Dienstleistungen an andere Teile des Unternehmens zu verkaufen (Kleinbaum/Stuart 2013).

Zentralität ist jedoch immer umstritten. Ambos und Schlegelmilch (2010) zitieren einen Niederlassungsleiter, der erklärt, dass er mit dem regionalen Hauptsitz für gemeinsame Geschäftsprobleme zusammenarbeiten wird, aber für „die echten, die wichtigen Themen“ wird er sich direkt an die Konzernzentrale wenden. Die Position des Intermediär wird auch untergraben, wenn das Unternehmen eine breite Palette von Möglichkeiten bietet, direkt zentrale Personen zu treffen und mit ihnen zu interagieren, zum Beispiel durch die Nominierung von Vertretern von Niederlassungen beim Headquarter oder in gemischten Foren in der Zentrale, oder die Möglichkeit geboten wird, Leistungen zu präsentieren und Initiativen zu initiieren. Die Zwischeneinheiten werden daher darauf bestehen, dass jedes Problem den vorgeschriebenen Dienstweg durchlaufen muss.

5.2 Die Kunst der Mehrdeutigkeit

Nach Küpper und Felsch (2000) sind alle Teile einer Organisation in ein Netzwerk von kooperativen und wettbewerbsorientierten Beziehungen eingebunden, wobei sich die Macht des Managements zwischen diesen beiden Polen entwickelt. Auf dieser Basis definieren sie drei Arten von Managementmacht in Organisationen: Integrator, Broker und Negotiator (Küpper/Felsch 2000, Hansen/Küpper 2009).

Integrator-Macht entsteht am Schnittpunkt kooperativer Machtbeziehungen und zielt darauf ab, die Interessen der verschiedenen Einheiten zu vereinen und damit Koalitionen über Abteilungen und Tochtergesellschaften hinweg zu initiieren. Dabei erleichtern mikropolitische Maßnahmen den Gruppenbildungsprozess, die Vertretung von Gruppeninteressen nach außen und den Versuch, potenzielle Gruppenmitglieder zu überzeugen. Die Macht des Integrators ist einerseits durch eine umfangreiche Institutionalisierung gefährdet, auf der anderen Seite beruhen Kooperationsgewinne auf Stabilität. Daher wird diese Taktik ein mittleres Niveau der Routinisierung begünstigen, die eine moderate Ausnutzung von Unsicherheitszonen der Mitglieder erlaubt.

Die Macht der Broker entwickelt sich am Schnittpunkt von Wettbewerbsbeziehungen (Hansen/Küpper 2009). Die Broker-Funktion beruht auf der Fähigkeit, divergierende Interessen zusammenzubringen und positive Austauschbeziehungen zwischen Organisationseinheiten oder zwischen der Organisation und ihrer Umgebung zu organisieren. Vor allem erleichtern Broker den Tausch von Ressourcen und fördern die Interessen aller beteiligten Einheiten durch eine teilweise Reduzierung der wechselseitig generierten Unsicherheitszonen. Der Glaube an die Neutralität des Brokers ist entscheidend; so ist der geringste Hinweis darauf, von einer Seite gekauft worden zu sein, schädlich – Broker stehen dabei vor allem unter Verdacht, mit mächtigen Einheiten zusammenzuarbeiten. Broker neigen daher dazu, die schwächere Partei zu unterstützen, während sie gleichzeitig versuchen, die stärkere Partei als gefährdet darzustellen. Die Unterstützung für die schwächere Partei ist allerdings begrenzt, da es gleichermaßen wichtig ist, die Akzeptanz des Headquarters nicht zu verlieren.

Negotiator-Macht, eine hybride Form, koppelt die Integrator- und Broker-Funktionen mit Absprachen mit einem Führer einer gegnerischen Einheit. Von Interesse ist die umgekehrte Beziehung zwischen der externen und internen Macht des Integrators: Es ist aus der Perspektive der internen Verhandlungsmacht besser, die Nummer eins in einem schwachen Geschäftsumfeld als in einem starken Umfeld gerade noch auf dem Markt zu sein. Negotiator-Macht kann zudem aus äußerer Wertschätzung entstehen. Wenn also regionale Einheiten erfolgreich mit Behörden, Lieferanten, Kunden oder der Konkurrenz zusammenarbeiten, um ein fortgeschrittenes und öffentlich anerkanntes (Nachhaltigkeits-)Programm aufzubauen und gleichzeitig ihre Ergebnisse gegenüber der Unternehmensleitung zeigen und die Gesamtstrategie nicht in Frage stellen, werden sie intern an Verhandlungsmacht gewinnen.

Alle diese mikropolitischen Machttaktiken beruhen daher auf einem klugen Umgang mit ambivalenten Beziehungen, die komplexe Organisationsstrukturen bieten. Dabei kann auf einen Lock-in-Effekt gezählt werden, wenn die ersten Aktionen unangefochten bleiben (Sydow et al. 2009): Diese Lock-in-Wirkung macht eine Umkehrung der ursprünglichen lokalen Strategie sowohl finanziell als auch kulturell und psychologisch teurer. Der „Zwang des Faktischen“ (Fritz Morstein Marx) begünstigt die (mikro-) politische Position der autonomen Einheiten und des regionalen Hauptquartiers im Verhältnis zum Headquarter. So kann eine Vielzahl von kleinen Schritten auf regionaler Ebene letztlich zu einer nachhaltigen lokalen Strategie führen.

5.3 Lokale Strategie als operative Anpassung

Anpassungsbedürfnisse sind Selbstverständlichkeiten in einem frühen Stadium des Umgangs mit neuen Umgebungen. Alle Modelle der Internationalisierung beginnen mit (Reaktionen auf) Außendruck. Das Argument, dass man sich lediglich mit dem äußeren Druck auseinandersetzt, sich an regionale oder lokale Anforderungen anpasst, und die Möglichkeit, dies in der Organisation als rein operative oder administrative Anpassung ohne strategische Behauptung zu rechtfertigen, erhöht den regionalen oder lokalen Entscheidungsspielraum erheblich. Kleine, aber stetige Modifikationen zur Umsetzung einer lokalen Strategie als „reine Operation“ unterhalb der Wahrnehmungsschwelle für strategische Herausforderung der globalen Zentrale sind daher erfolgreicher als große und plötzliche Veränderungen (Bouquet/Birkinshaw 2008a, Carter et al. 2010). Die Fähigkeit, operative Veränderungen unterhalb dieser Schwelle des Widerspruches zu machen, steigt mit dem Grad der Autonomie der jeweiligen Einheit (Ambos/Schlegelmilch 2010).

Morgan und Kristensen (2006, ähnlich Bouquet/Birkinshaw 2008b) beschreiben ManagerInnen von Tochtergesellschaften, die den Anforderungen des Hauptsitzes folgen und nicht über ihr Mandat hinausgehen, die ihren Hauptzweck in der Erfüllung der Meinungen, Urteile und Forderungen der Zentrale sehen, als "boy scout manager". Sicherlich ist es nicht falsch, braves Mittelmanagement zu sein: Das könnte sich sowohl persönlich in der Karriere und der Anerkennung als auch organisatorisch in Bezug auf Budget und Zentralität auszahlen. Während also sicherlich viele regionale „boy scout manager“ zu finden sind, werden auch proaktivere Führungskräfte, die eine lokale Nachhaltigkeitsstrategie verfolgen, anzutreffen sein. Bei diesen sind persönliches Interesse, lokale organisatorische Identitäten und globale Verantwortlichkeiten stärker als die rein wirtschaftlichen Interessen des Headquarters. Diese persönlichen und institutionellen Verbindungen können durch eine offene und einladende Standortkultur beeinflusst, geformt und gepflegt werden.

Brunsson (1989) geht einen Schritt weiter und unterscheidet zwischen Action – was passiert in der jeweiligen Organisation tatsächlich – und Talk, der die politische Sphäre adressiert. Letzterer reagiert damit auf die uneinheitlichen Anforderungen der Umgebungen und den Wunsch der Organisation, ihre Legitimität angesichts dieser Anforderungen zu wahren. Da Tochtergesellschaften in erster Linie von einem Rahmen von Benchmarks und Kapitalübertragungen kontrolliert werden (Morgan/Kristensen 2006), müssen sie glaubwürdige Bilanzen und plausible Zahlen in Übereinstimmung mit den strategischen Bestimmungen und operativen Zielen darstellen. Dabei ist es entscheidend, sowohl die Legitimität gegenüber der Konzernzentrale zu demonstrieren als auch die Akzeptanz anderer Tochtergesellschaften und der jeweiligen regionalen Stakeholder nicht zu verlieren.

Um diesen doppelten Maßstäben gerecht zu werden, ist es hilfreich, die Vorzüge des Hauptquartiers im Detail zu verstehen, den eigenen Handlungsspielraum zu erkennen und gleichzeitig eine Vorstellung der Unternehmenskultur des Hauptquartiers zu bekommen. Bouquet und Birkinshaw (2008b) beschreiben drei Möglichkeiten, diese Ziele zu verfolgen: Co-optation ist eine Taktik, einflussreiche Außenseiter in das eigene Netzwerk zu bringen. Repräsentation arbeitet umgekehrt, also durch einen Vertreter in den Top-Management-Gremien, entweder direkt oder – manchmal sogar effektiver und zuverlässiger – über Dritte. Beide Taktiken sind getragen von der Hoffnung, dass diese Eliten die Untereinheit mit nützlichen informellen Informationen, Fachwissen und Zugang zu Netzwerken versorgen. Der beste Weg, um zu verstehen, welche

Bereiche von Bedeutung und geeignet sind, die Unsicherheit zu reduzieren, ist Feed-back, entweder durch Überwachung der Umwelt auf hilfreiche Hinweise oder durch direkte Anfrage in der Firmenzentrale.

Alle oben genannten Taktiken teilen sich ein großes Problem: Man muss mit der Präsenz von Expatriates rechnen. Diese Führungskräfte werden häufig genau dafür eingesetzt, die Niederlassungen zu kontrollieren und zu leiten (Harzing 2001). Einige regionale Hauptquartiere werden versuchen, mit diesen Expats zusammenzuarbeiten und sie zu kaufen. Aber die Chancen auf Erfolg sind angesichts der kurzfristigen Entsendungen, der Karriereinteressen, der persönlichen Netzwerkbindungen und nicht zuletzt wegen ihres Mandates denkbar gering. Loyalitäten verbleiben beim Heimatland, und going native der Expats ist höchst unwahrscheinlich.

6 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Die Literatur klassifiziert in der Regel, wenn auch nicht einstimmig, Standortfaktoren in harte und weiche Faktoren (Thommen/Achleitner 2012). Harte Standortfaktoren wie Steuerregelung, Faktor-, Transport- und Kommunikationskosten, aber auch Infrastrukturbedingungen sind im öffentlichen Bewusstsein am prominentesten. Während Marktgröße und -potenzial, das institutionelle und rechtliche Umfeld, die Qualität der Infrastruktur, die wirtschaftliche und politische Stabilität und die Arbeitskosten nach wie vor die wichtigsten Kriterien für den Vergleich der Länder als Investitionsziele sind (Hornberger et al. 2011), reichen diese Kriterien nicht aus, um zwischen nahe gelegenen, wirtschaftlich (fast) gleich starken und integrierten Ländern in offenen gemeinsamen Märkten wie bei mittel- und westeuropäischen EU-Mitgliedern zu differenzieren. Und sie reichen definitiv nicht aus, um urbane Regionen zu positionieren und nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern. Vielmehr ist die Erfüllung harter Standortfaktoren nicht mehr als die „Lizenz zum Betreten des Spielfeldes“.

Viel wurde gesagt, was notwendig ist, um High-End-Regionen zu fördern (z.B. Schuh 2016, Antalovsky et al., 2015, Stadt Wien 2014). Diese Empfehlungen sind nicht überraschend – zumindest nicht für informierte Beobachter – und es gibt keine Notwendigkeit, sie in Frage zu stellen. Wir versuchen hier vielmehr, einige Vorschläge auf der Grundlage der vorangehenden Überlegungen hinzuzufügen.

Wir haben argumentiert, dass Unternehmen, die nach neuen Standorten in einer der reichsten Regionen der Welt suchen, vor allem nach spezifischen strategischen Vermögenswerten suchen, vor allem Wissen, sei es Forschung und Entwicklung, spezifische Marktkenntnisse oder Produktions- und Infrastruktur-Know-how. Diese Unternehmen werden durch hochqualifizierte Arbeitskräfte und bewährte Dienstleistungen, eine gut entwickelte Infrastruktur und hohe Zugänglichkeit sowie politische und wirtschaftliche Stabilität angezogen.

Um diesen Anforderungen nachzukommen, müssen die Regionen einerseits den Zugang zu theoretischem Know-how, d. h. zu Innovationsclustern, Forschungs- und Lehreinrichtungen, ermöglichen und fördern. Der Zugang zu lokalem Wissen erfordert kooperative Arrangements und eine starke Einbettung in die lokale Umgebung, lokale Beziehungen und einen engen und vertrauensvollen Kontakt mit lokalen Institutionen. Auf der anderen Seite ist angewandtes Know-how in Form von hochqualifizierten MitarbeiterInnen entscheidend, daher müssen die Arbeitsmärkte für diese Arbeitskräfte offen sein. Dieser Appell umfasst nicht nur rechtliche und administrative Beschränkungen, sondern auch eine Offenheit der Denkweise und eine Willkommenskultur. Lehr- und Forschungseinrichtungen, Hochschulen und Fachhochschulen müssen noch offener und internationaler werden, um die Potenziale der zukünftigen Generationen zu bewahren und ihnen

die Möglichkeit zu geben, sich mit multinationalen Unternehmen zu vernetzen und spezifische Managementfähigkeiten zu bilden. Standorttheorien betonen die Bedeutung der kulturellen Nähe, und die Regionen können viel dazu beitragen, das Erlernen von Sprachen zu fördern und für die kulturelle Vielfalt zu sensibilisieren.

Einige Kritiker argumentieren, dass ausländische Unternehmen bloß daran interessiert seien, die kritische Ressource Wissen abzuschöpfen und in ihr Heimatland zu übertragen. Während sie die Marktvorteile von dort aus nutzen wollen, hinterlassen sie die lokale Einheit als eine leere organisatorische Hülle oder verlassen sogar wieder das Land. Diese Bedrohung ist real und muss berücksichtigt werden. Aus einer organisatorischen Perspektive gibt es allerdings einige Optionen, um das Eigeninteresse von wissensintensiven multinationalen Unternehmen zu beschränken oder zumindest dessen schädliche Effekte zu lindern:

1. Erste Hinweise: Nachhaltigkeitsgeschichten lesen
2. Sorgfältig wählen, wen man gewinnt: Der Charakter organisatorischer Konfigurationen
3. Attraktiv bleiben mit immer neuen Angeboten
4. Sunk costs erhöhen: Investitionen in Menschen und Marken, Vertrauen und Image
5. Verbünden mit Freunden: Nutzung von Mikro-Politik und Netzwerken.

6.1 Erste Hinweise: Nachhaltigkeitsgeschichten lesen

Bei der Attraktion neuer Standorte ermöglicht die Betrachtung der Geschichte der Organisation, der bisherigen Erfolgsbilanzen der unternehmerischen Standortpolitiken und der Nachhaltigkeitsansätze eine erste Abschätzung der zukünftigen Stabilität des Standortes – allerdings mit einigen Restunsicherheiten.

Organisationen neigen dazu, erfolgreiche Muster zu wiederholen, und verändern ihre strategische Orientierung selten radikal. Dies gilt auch für den Umgang mit Auslandsniederlassungen. Daher ist die Wahrscheinlichkeit, dass Niederlassungen längerfristig bestehen, bei jenen Unternehmen hoch, die eine langfristige Orientierung aufweisen und dies auch in der Vergangenheit gezeigt haben. Ein langsamer, vielleicht auch langwieriger Prozess bis zur Ansiedlung eines regionalen Headquartiers kann daher als gutes Zeichen gedeutet werden, ebenso, wenn sich diese Funktion aus einem bisherigen Standort ohne Headquarterfunktion entwickelt. Umgekehrt gilt, dass Niederlassungen, die rasch gewonnen worden sind – zumeist durch besondere finanzielle oder finanzwirksame Zusagen – ebenso rasch wieder das Land verlassen werden, vor allem, wenn sie anderen Orts attraktivere Angebote erhalten. Weniger Stabilität ist bei rasch oder schwankend wachsenden Unternehmen sowie in instabilen Märkten zu erwarten. Gerade Branchen, die durch Hypes getrieben werden und die eine sehr hohe Unternehmensfluktuation aufweisen (zum Beispiel IT-Start-ups) versprechen wenig Nachhaltigkeit der Standortansiedlung.

Auch bei der inhaltlich definierten Nachhaltigkeit hilft ein Blick in die Unternehmensgeschichte: Wie wurde bisher mit dem Thema Nachhaltigkeit umgegangen, gibt es öffentlich bekannte Erfolgsgeschichten oder Skandale? Ebenso ein Hinweis auf Nachhaltigkeitsorientierung – zumindest für eine gewisse Sensibilität – sind Nachhaltigkeitszertifikate oder -berichte. Zugleich allerdings muss eingeschränkt werden, dass von außen nur die Oberfläche sichtbar ist: Im Sinne von Brunssons Unterscheidung handelt es sich möglicherweise nur um Talk, dem keine reale Aktion zu Grunde liegt: Nachhaltigkeitsbehauptungen sind kaum extern überprüfbar, Over-reporting verbreitet. Zudem ist der Nachhaltigkeitsbegriff stark kulturell

geprägt – Anforderungen, die am Ansiedlungsstandort relevant sind, kann am Standort der Unternehmenszentrale geringere Bedeutung beigemessen werden und umgekehrt. Informationen, die beispielsweise in Form von Nachhaltigkeitsberichten zur Verfügung stehen, genügen so zwar möglicherweise den Anforderungen der bisherigen Anspruchsgruppen des Unternehmens, enthalten aber selten relevante Informationen für Stakeholder am neuen Standort.

6.2 Sorgfältig wählen, wen man gewinnt: Der Charakter organisatorischer Konfigurationen

Ein zweiter Hinweis zur Abschätzung der Stabilität des Standortes findet sich in der Organisationskonfiguration. In welcher Art und Weise die regionale Zentrale in den Unternehmenskontext eingebettet ist, hat Auswirkungen auf die Chancen für eine nachhaltige Standortstrategie. Regionale und lokale Einheiten mit unternehmerischer Rolle haben einen größeren Einfluss auf sich selbst und ihre untergeordneten Einheiten bei strategischen Entscheidungen als solche mit einer integrativen Rolle, vor allem, wenn diese Einheiten auch autonom sind. In solchen Fällen kann die Nachhaltigkeit des Standortes leichter durchgesetzt werden.

Bartlett und Ghoshal (1989) unterscheiden internationale, multinationale, globale und transnationale Unternehmen. Während lokale Einheiten in multinationalen und internationalen Typ-1-Unternehmen nur wenig Macht haben und damit der ausländischen Diskretion unterliegen, können sie in globalen und Typ-2 multinationalen Unternehmen – abhängig von internen Konstellationen – einen großen Einfluss haben und selbstbewusst und autonom agieren. Bei transnationalen Netzwerkunternehmen erreicht das Potenzial für die Nachhaltigkeit des Standortes auf regionaler oder lokaler Ebene seinen Höhepunkt. Auch hier hängen die Chancen von intraorganisatorischen Konstellationen ab, insbesondere von der Machtverteilung. Niederlassungen im Besitz von einzigartigen (Wissens-) Ressourcen, spezialisierten Funktionen, wichtigen Umweltkontakten und sich zentral im Informationsfluss befindend sind stärker und stabiler als andere – und diese Faktoren können von der Gastgeberregion unterstützt werden.

Augenscheinlich spielt die wahrgenommene Autonomie der regionalen und lokalen Einheiten eine wesentliche Rolle. Erfolgreiche Strategien zeichnen sich durch ein Gefühl von Besitz und eine starke Beteiligung der Branche an ihren eigenen Angelegenheiten aus. Ein hohes Maß an De-Zentralisierung steigert die Motivation und Kreativität und hat damit einen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit, daher werden multinationale Unternehmen, die Wissensvorteile suchen, bereit sein, mehr Unabhängigkeit zu gewähren. Dies ist auch eine Agenda für die Standortpolitik der Gastgeberregion: Hilf lokale Einheiten, so autonom wie möglich zu sein!

6.3 Attraktiv bleiben mit immer neuen Angeboten

Weiche Standortfaktoren, die in der Marketing-Agenda der Standortpolitik bedeutsam sind, wie Wirtschaftsklima, soziales Milieu und regionales Image, die Qualität der Humanressourcen und Dienstleistungen sowie eine gut entwickelte Infrastruktur, können durch die Standortregion beeinflusst werden. High-End-Regionen betonen vor allem das kulturelle Erbe und die soziale Stabilität, das Lebensumfeld und das Bildungs- und Freizeitangebot – Fragen, die mehr das persönliche Interesse der ManagerInnen betreffen als organisatorische Belange.

Nach einschlägigen Theorien kann eine U-förmige Kurve der kulturellen Anpassung erwartet werden (Mendenhall/Oddou 1986): Die Phase der Vorbereitung und des Einstiegs in eine neue Umgebung ist von Eifer geprägt, um neue und aufregende Dinge zu lernen, die Stimmung ist positiv, und (vielleicht unrealistische) Erwartungen werden entwickelt. In einer zweiten Phase, wenn wir mit der Realität konfrontiert werden und nach einigen enttäuschenden Ereignissen, erleiden wir einen Realitätsschock (Hughes 1958, Hall 1959): Motivation und Selbstvertrauen sinken ab, wir fühlen uns unwohl und abgestoßen. Letztlich und wenn wir die zweite Phase überstehen, sind wir bereit für ein neuerliches role-taking und role-making und können so auf die alltäglichen Herausforderungen reagieren – wir haben gelernt, die „neue Wirklichkeit“ als selbstverständlich und natürlich zu erleben (Schütz 1972).

Viele Interessengruppen, private und staatliche Organisationen bemühen sich sehr, nicht nur neue Geschäfte zu gewinnen, sondern auch den Start im neuen Standort sowohl für die Organisation als auch für relevante Personen zu erleichtern. Allerdings: Es scheint, dass das Bewusstsein der Politik und Verwaltung (viel zu sehr) auf die Anziehung und Ansiedlung neuer Akquisitionen und Unternehmen konzentriert ist. ManagerInnen bekommen manchmal das Gefühl, übersehen zu werden und allein gelassen zu werden, sobald die „Flitterwochen“ vorbei sind. Selbst die Schönheit der Umgebung und der leichte Zugang zum kulturellen Erbe, das für Neulinge immer so aufregend ist, werden normal oder sogar langweilig, wenn man sich einmal daran gewöhnt hat.

Die meisten Probleme ergeben sich aus unrealistischen Erwartungen, die zu Beginn geweckt werden. Wenn das Standortmarketing beständig den Standort von seiner besten Seite präsentiert und besonders auf weiche Faktoren hinweist, entwickeln Neulinge hohe Erwartungen. Tatsächlich ist das Leben zunächst einfach, wenn dank Unterstützungsprogrammen den Unternehmen und ManagerInnen viele helfende Hände zu ihrer Verfügung stehen. Aber je höher die Erwartungen, desto tiefer die Enttäuschungen. Notwendig wäre es daher, realistische Erwartungen sowohl bei Unternehmen („Ja, Österreich ist bürokratisch und manchmal schlampig“) und Führungskräften („Nein, nicht jeder reitet auf einem Lipizzaner zur Arbeit und mapft dabei Mozartkugeln“) zu fördern. Sicherlich ist diese Forderung leichter aufzustellen als ihr zu entsprechen, wenn der Standortmarkt zunehmend kompetitiver wird. Notwendig ist ein Kompromiss zwischen motivierenden Effekten von Versprechungen und der Vermeidung von späterer Unzufriedenheit aufgrund von Enttäuschungen.

Zweitens und vielleicht noch wichtiger ist es daher, Führungskräfte und Wissensarbeiter ausländischer Betriebe über die Einführungsphase hinaus zu betreuen und zu integrieren. Wien ist eine vielfältige Stadt, Menschen aus verschiedenen Nationen leben und arbeiten hier – und wenn wir ihre Investitionen hier haben wollen, dann sollten wir ihnen auch auf lange Sicht das Gefühl geben, willkommen und anerkannt zu sein. Obwohl es einige aktive Gruppen und Organisationen (wie HQ Austria) gibt, sind mehr und inhaltlich breitere Aktivitäten erforderlich, um eine internationale Gemeinschaft zu schaffen und aufrecht zu erhalten und ausländisches Personal mit österreichischen Stakeholdern zusammenzubringen. Während die meisten Aktivitäten sich auf die besonderen Interessen der Business community, auf Geschäftsthemen und Hochkultur-Veranstaltungen beschränken, müssen unseres Erachtens die Verbindungen zu einer breiteren lokalen Gesellschaft und zu „gewöhnlichen“ Menschen erweitert werden. Auf persönlicher Ebene und insbesondere für nicht-entsandte ausländische Führungskräfte und Fachleute, ihre PartnerInnen und Familien könnten diese Themen alltägliche Aktivitäten, Nachbarschafts- und Familieninteressen beinhalten.

6.4 Sunk costs erhöhen: Investitionen in Menschen und Marken

Sobald eine Niederlassung gegründet ist, ändert sich das ursprüngliche Kalkül: Investitionen sind Sunk costs, die nur auf lange Sicht wiedergewonnen werden können, und sie sind (teilweise) verloren, wenn die Niederlassung wieder geschlossen wird. Images werden aufgebaut: Die Investition in einen Standort stellt ein öffentliches unternehmerisches Engagement dar, das nur unter hohen öffentlichen Kosten zurückgezogen werden kann, weil das dem Image als verlässlicher Partner schadet, mit (möglicherweise) nachteiligen Auswirkungen auf Markt und Marke. Sowohl die öffentliche Verwaltung als auch die Geschäftspartner, die politischen Promotoren und die finanziellen Sponsoren könnten schwer enttäuscht sein.

Zusätzlich zu diesen Sunk costs sind immaterielle und langfristig wirksame Kosten mit einer hochqualifizierten Belegschaft verbunden. Multinationale Konzerne, die nach strategischen Eigentumsvorteilen suchen, beschäftigen regelmäßig hochqualifizierte MitarbeiterInnen, oftmals mehrsprachig und flexibel in Zeit und Ort. Genau dieses Segment der Belegschaft ist auf einem verschärften Arbeitsmarkt selten und zudem bereit, den Arbeitgeber leichter zu wechseln. Es liegt also im Interesse der Unternehmen, gute MitarbeiterInnen nicht nur mit guter Bezahlung zu halten, sondern vor allem durch das Angebot an guten Jobs und Entwicklungs- und Motivationsmöglichkeiten. Investitionen in Personal, typischerweise Weiterbildungsmaßnahmen, (personenorientierte, langfristige) Infrastrukturdienste (wie Kinderbetreuung) und die Schaffung einer bestimmten Kultur werden sich nur langfristig auszahlen. Die Rendite dieser Anlagen ist an Personen gebunden, die überwiegend an den Standort gebunden sind – und nicht an das Unternehmen selbst.

Die Verletzung der öffentlich sichtbaren Selbstverpflichtung zum Standort kann sich nachteilig auf das Employer branding auswirken, wobei sich die Beschädigung in sozialen Netzwerken rasch ausbreiten kann. Der Arbeitsmarkt für hochkarätiges und qualitativ hochwertiges Personal ist zunehmend ein Käufermarkt und er ist ein internationaler Markt. Man kann daher Rebound-Effekte auf andere Standorte oder sogar das Stammland erwarten.

Das Anziehen von hochqualifizierten MitarbeiterInnen und die Schaffung langfristiger Arbeitsplätze mit engen Verbindungen zur Umwelt führt zu einer Verpflichtung des Unternehmens, länger zu bleiben und bringt hohe (soziale und finanzielle) Kosten beim Verlassen mit sich. So ist die Sorge um die Qualität der Arbeitsplätze und die Schaffung von hervorragenden Arbeitsbedingungen ein Indikator für die langfristige Stabilität des Unternehmens und des jeweiligen Standortes.

6.5 Verbünden mit Freunden: Nutzung von Mikro-Politik und Netzwerken

Mehrfach wurden Machtstrategien und mikropolitische Taktiken als Möglichkeit hervorgehoben, um die Nachhaltigkeit eines Standorts zu sichern. Mikropolitik in Organisationen kann unter anderem als ein wechselseitig fruchtbares Arrangement verstanden werden, die jeweiligen „Herrschaftsbereiche“ zu respektieren und gleichzeitig eigene Ziele zu verfolgen, wie Morgan und Kristensen (2011: 1485) betonen: “Conformity provides no long-term basis for survival and growth. [...] The head office cannot in the long term have both hierarchical control and performance.”

Macht ist mit der Kontrolle spezifischer Ressourcen und Unsicherheitszonen verbunden – und das bietet auch schwächeren Parteien viel Spielraum. Obwohl die Möglichkeiten, das Headquarter direkt zu beeinflussen, gering sind, gibt es dennoch einige Chancen für weniger mächtige Akteure, um Legitimität zu erreichen, Ressourcen zu kontrollieren und Zentralität zu erlangen. Regionale Einheiten beziehen ihre Macht aus der Ausführung von Management-Funktionen in der Umsetzungsphase von Strategien, entweder durch die Rolle als Integrator oder Negotiator und insbesondere als Broker. Ein weiterer Weg zur Förderung der regionalen Autonomie ist es, Operationen als eine bloße Anpassung an die lokalen Bedürfnisse zu erklären und diese damit unterhalb der strategischen Wahrnehmungsschwelle des globalen Hauptquartiers zu halten.

Die Einbindung der Niederlassung und ihrer relevanten EntscheidungsträgerInnen in lokale Netzwerke erscheint nicht nur geeignet, Sunk costs zu erhöhen und damit die Wahrscheinlichkeit der Dauerhaftigkeit der Ansiedlung zu erhöhen, sondern folgt auch dem Stakeholder-Gedanken, der Konzepten der Nachhaltigkeit zu Grunde liegt. Über diese Netzwerke kann es gelingen, den sozialen und regionalen Anliegen der externen Anspruchsgruppen mehr Gewicht zu verleihen und die lokale Einheit bei einer selbständigeren Politik zu unterstützen – wenngleich man allerdings bezüglich eines Effekts auf die strategische Nachhaltigkeitsorientierung der Gesamtorganisation skeptisch bleiben muss.

Wieder kann die Standortpolitik des Gastlandes viel dazu beitragen, die Macht und damit die Nachhaltigkeit der lokalen oder regionalen Einheit zu stärken, z.B.:

- Verknüpfung und Integration relevanter ManagerInnen und zentraler Akteure in lokale Netzwerke, Förderung persönlicher und emotionaler Beziehungen zwischen relevanten internen „SpielerInnen“ und dem Gastland.
- Finden und Ermutigen von SprecherInnen für lokale oder regionale Interessen in einer moderaten Weise, um sie sowohl zu gewinnen als auch nicht als VerräterInnen zu kompromittieren.
- Festlegung von formalen und informellen grenzübergreifenden Instanzen; Bereitstellung von relevanten und kritischen Informationen für ausgewählte Gatekeeper.
- Sorgfältige Überwachung von Expats in mächtigen Positionen. Wenn man sie nicht an Bord holen kann, dann versuche sie zu isolieren!
- Hilfe zur Entwicklung eines Identitätserzeugungsprogramms („Erfolgsgeschichte“) auf lokaler oder regionaler Ebene und Ermöglichung einer guten lokalen oder regionalen Erfolgsbilanz.
- Förderung derjenigen, die bi-kulturell und mehrsprachig und mit der nationalen Kultur vertraut sind sowie derjenigen, die befähigt sind, (lokale) Anliegen sowohl in die Organisation also auch in Richtung des Hauptquartiers zu tragen.
- Schaffung von Sunk costs und Lock-in-Effekten auf organisatorischer und persönlicher Ebene, Veränderung von Bedingungen in kleinen Schritten und unterhalb der strategischen Aufmerksamkeitsschwelle des Headquartiers.

7 Literatur

- Aharoni, Y. (1966): The foreign investment decision process. Boston: Harvard University.
- Alfoldi, E. A. / Clegg, L. J. / McGaughey, S. L. (2012): Coordination at the Edge of the Empire: The Delegation of Headquarters Functions through Regional Management Mandates. In: *Journal of International Management* 18 (3), 276-292.
- Ambos, B. / Schlegelmilch, B. B. (2010): The New Role of Regional Management. Basingstoke u.a.: Palgrave Macmillan.
- Antalovsky, E. / Bartik, H. / Lutter, J. (2015): Wiens „Osteuropa-Kompetenz“ als Standort-USP. Report. Wien: Europaforum Wien im Auftrag der Wirtschaftsagentur Wien.
- Barin Cruz, L. / Pedrozo, A. E. (2009): Corporate social responsibility and green management. Relationship between HQ-s and subsidiary in multinational corporations. In: *Management Decision* 47 (2), 1174-1199.
- Barin Cruz, L. / Pedrozo, A. E. / Barros Estevelee, V. de F. / Nayar Hoff, D. (2010): The influence of Transverse CSR Structure on HQ-Subsidiary integration. In: *BAR*, 7 (3), 310-324.
- Barkemeyer, R. / Figge, F. (2014): CSR in multiple environments: the impact of headquartering. In: *critical perspectives on international business* 10 (3), 124-151.
- Bartlett, C. A. (1986): Building and Managing the Transnational: the New Organizational Challenge. In: Porter, M. E. (ed.): *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School, 367-401.
- Bartlett, C. A. / Ghoshal, S. (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School.
- Bartlett, C. A. / Ghoshal, S. (1995): *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management*. Burr Ridge: Irwin/McGraw-Hill.
- Behnam, M., / MacLean, T. L. (2011): Where is the accountability in international ac-countability standards? A decoupling perspective. In: *Business Ethics Quarterly*, 21 (1), 45-72.
- Birkinshaw, J. M. / Hood, N. (1998): Multinational subsidiary development: Capability evolution and charter change in foreign-owned subsidiary companies. In: *Academy of Management Review* 23 (4), 773-795.
- Bouquet, C. / Birkinshaw, J. M. (2008a): Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention from Corporate Headquarters. In: *Academy of Management Journal* 51 (3), 577-601.
- Bouquet, C. / Birkinshaw, J. M. (2008b): Managing Power in the Multinational Corporation: How Low-Power Actors Gain Influence. In: *Journal of Management* 34 (3), 477-508.
- Brooke, M. Z. (1984): *Centralization and Autonomy – a Study of Organizational Behavior*. London: Holt, Rinehart and Winston.
- Brunsson, N. (1989): *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*. Hoboken: Wiley & Sons.
- Buzzell, R. D. (1968): Can You Standardise Multinational Marketing? In: *Harvard Business Review* 46 (6), 101-104.

- Calabrese, A. / Costa, R. / Rosati, F. (2015): A feedback-based model for CSR assessment and materiality Analysis. In: Accounting Forum 39, 312-327.
- Carter, C. / Clegg, S. / Kornberger, M. (2010): Re-framing strategy: power, politics and accounting. In: Accounting, Auditing & Accountability Journal 23 (5), 573-594.
- Chandler, A. D. (1991): The Functions of the HQ Unit in the Multibusiness Firm. In: Strategic Management Journal 12 (1), 31-50.
- Chiabuschi, F. / Dellestrand, H. / Holm, U. (2012): The role of headquarters in the contemporary MNC. In: Journal of International Management 18 (3), 213-223.
- Cortrie, S. (2009): Weiche Standortfaktoren als Angelegenheit der kommunalen Wirtschaftsförderung. Hamburg: Igel.
- Crozier, M. / Friedberg, E. (1979): Macht und Organisation. Königstein/Ts: Athenäum.
- Cyert, R. / March, J. G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Hoboken: Wiley-Blackwell.
- DeBeelde, I. / Tuybens, S. (2015): Enhancing the Credibility of Reporting on Corporate Social Responsibility in Europe. In: Business Strategy and the Environment 24, 190-216.
- Doz, Y. / Prahalad, C. K. (1991): Managing DMNCs: A Search For A New Paradigm. In: Strategic Management Journal 12, 145-164.
- Dunning, J. H. (1977): Trade, location and economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. In: Ohlin, B. G. / Hesselborn, P.O. / Wijkman, P.M (eds.): The international allocation of economic activity. London: Macmillan, 395-418.
- Dunning, J. H. (1980): Towards an Eclectic Theory of International Productions: some empirical tests. In: Journal of International Business Studies 11 (1), 9-31.
- Dunning, J. H. (1988): The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions, Journal of International Business Studies 19 (1), 1-31.
- Dunning, J. H. (1995): Reappraising of the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism. In: Journal of International Business Studies 26 (3), 461-491.
- Dunning, J. H. (2000): The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. International Business Review 9 (2), 163-190.
- Dunning, J. H. (2006): Towards a new paradigm of development: Implications for the determinants of international business. In: Transnational Corporations 15 (1), 173-227.
- Ecosense/Forum Nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft (2011): Europäische Nachhaltigkeits- und CSR-Politik. http://www.econsense.de/csr_info_pool/politik/eu/#entstehung, (06.03.2011).
- Egelhoff, W. (1988): Organizing the Multinational Enterprise: An Information-Processing Perspective. Cambridge: HarperBusiness.
- Ehnert, I. / Parsa, S. / Roper, I. / Wagner, M. / Muller-Camen, M. (2016): Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. In: The International Journal of Human Resource Management, 27 (1), 88-108.

- Einwiller, S. / Ruppel, Ch. / Schnauber, A. (2016): Harmonization and differences in CSR reporting of US and German companies. In: Corporate Communications, 21 (2), 230-245.
- Elkington, J. (1999): Triple bottom-line reporting: Looking for balance. Australian CPA 69 (2).
- Elkington, J. (2004): Enter the Triple Bottom Line. <http://www.johnelkington.com/TBL-elkington-chapter.pdf>, (27.02.2011).
- Ferdows, K. (1989): Mapping International Factory Networks. In: Ferdows, K. (ed.): Managing International Manufacturing. Amsterdam: Elsevier Science, 3-21.
- Fisch, J.-H. (2001): Structure follows Knowledge: Internationale Verteilung der Forschung & Entwicklung in multinationalen Unternehmen. Wiesbaden: Gabler.
- Fransen, L. (2013): The Embeddedness of Responsible Business Practice: Exploring the Interaction Between National-Institutional Environments and Corporate Social Responsibility. In: Journal of Business Ethics 115, 213-227.
- Franz, P. / Kleinfeld, A. / Thorns, M. / Vitt, J. (2011): Die DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ – Ein Überblick, Stand: 11/2011. https://www.csr-in-deutschland.de/fileadmin/user_upload/Downloads/ueber_csr/Die_DIN_ISO_26000_Leitfaden_zur_gesellschaftlichen_Vera.pdf, (30.12.2014).
- Freeman, R.E. / Harrison, J.S. / Wicks, A.C. / Parmar, B.L. / de Colle, S. (2013): Stakeholder Theory. The State of the Art. Cambridge u.a.: Cambridge University Press
- Friedman, A. L. / Miles, S. (2006): Stakeholders. Theory and Practice. Oxford: Oxford University Press
- Gates, S. / Egelhoff, W. (1986): Centralization in Headquarters-subsidary Relationships. In: Journal of International Business Studies 17 (2), 71-92.
- Ghoshal, S. / Bartlett, C. A. (1990): The Multinational Corporation as an Interorganizational Network. In: The Academy of Management Review 15 (4), 603-625.
- Global Reporting Initiative (2013). Sustainability Reporting Guidelines - G4. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principlesand-Standard-Disclosures.pdf>. (12.06.2013)
- Global Reporting Initiative (2015): Leitfaden zur Nachhaltigkeit. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G3-Reporting-Guidelines.pdf>, (18.01.15).
- Göbel, E. (2013): Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung. München: UVK.
- Hall, E. T. (1959): The Silent Language. New York: Anchor Books.
- Hansen, N.K. / Küpper, W. (2009): Power strategies and power sources of management: The micro-politics of strategizing. Conference Paper, 25th EGOS Colloquium, Barcelona.
- Harzing, A.-W. (2000): An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. Journal of International Business Studies, 31 (1), 101-120.
- Harzing, A.-W. (2001): Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: the Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries. In: Journal of World Business, 26 (4), 366-379.

- Hauff, M. v. / Kleine, A. (2009): Nachhaltige Unternehmung: Grundlagen und Umsetzung. München: Oldenbourg.
- Hauff, V. (Hg, 1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven: Eggenkamp.
- Hornberger, K. / Battat, J. / Kusek, P. (2011): Attracting FDI - How Much Does Investment Climate Matter? World Bank -View Point, Note No. 327. Washington: World Bank.
- Hughes, E. C. (1958): Men and their work. Glencoe: Free Press.
- International Organization for Standardization (2011): ISO 26000 – Social responsibility. Discovering ISO 26000. <http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso26000.htm>, (26.03.2011).
- International Organization for Standardization (2016): ISO 14000 family - Environmental management. <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>, (20.12.2016).
- Jarzabkowski, P. (2004): Strategy as practice: Recursiveness, Adaption, and Practices-in-Use. In: Organization Studies, 25 (4), 529-560.
- Johanson, J. / Vahlne, J.-E. (1977): The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: Journal of International Business Studies, 8 (1), 23-32.
- Johanson, J. / Vahlne, J.-E. (1990): The Mechanism of Internationalization. In: International Marketing Review, 7 (4), 11-24.
- Johanson, J. / Wiedersheim-Paul, F. (1975): The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. In: Journal of Management Studies, 10 (October), 305-322.
- Karmasin, M. (1996): Ethik als Gewinn: zur ethischen Rekonstruktion der Ökonomie. Wien: Linde.
- Kates, R. / Parris, T. / Leiserowitz, A. (2005) What is sustainable development? Goals, indicators, values and practice. In: Environment, 47 (3), 8-21.
- Kauffmann, A. / Rosenfeld, M. T. W. (Hg., 2012): Städte und Regionen im Standortwettbewerb. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung.
- Kleinbaum, A. M. / Stuart, T. E. (2013): Inside the Black Box of the Corporate Staff: Social Networks and the Implementation of Corporate Strategy. In: Strategic Management Journal, 35 (1), 1-24.
- Kleine, A. (2009): Operationalisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie. Ökologie, Ökonomie und Soziales integrieren. Wiesbaden: Gabler.
- Küpper, W. / Felsch, A. (2000): Organisation, Macht und Ökonomie. Wiesbaden: Westdt. Verlag.
- Lautermann, Ch. (2005): Die gesellschaftliche Verantwortung von transnationalen Unternehmen. Theoretisches Konzept und praktische Relevanz. Schriftenreihe Nr. 42/2005, Oldenburg: Universität Oldenburg.
- Lehrer, M. / Asakawa, K. (1999): Unbundling European operations: Regional management of American and Japanese MNCs. In: Journal of World Business, 34 (3), 267-286.
- Leipziger, D. (2001): SA 8000. The Definitive Guide to the New Social Standard. London: Prentice Hall.

- Levering, R. (1988): *A Great Place to Work*. San Francisco: Random House.
- Levitt, T. (1983): The Globalization of Markets. In: *Harvard Business Review*, 61 (3), 92-102.
- Loew, Th. / Braun, S. (2006): *Organisatorische Umsetzung von CSR*. Berlin: Institute 4 Sustainability.
- Luna Sotorrió, L. / Fernández Sánchez, J. L. (2008): Corporate Social Responsibility of the Most Highly Reputed European and North American Firms. In: *Journal of Business Ethics*, 82, 379-390.
- Mahnke, V. / Ambos, B. / Nell, P. C. / Hobdari, B. (2012): How Do Regional Headquarters Influence Corporate Decisions in Networked MNCs? In: *Journal of International Management*, 18 (3), 293-301.
- Mendenhall, M. / Oddou, G. (1986): Acculturation profiles of expatriate managers: Implications for cross-cultural training programs. In: *Columbia Journal of World Business*, 21 (4), 73-79.
- Meyer-Stamer, J. (1999): Lokale und regionale Standortpolitik – Konzepte und Instrumente jenseits von Industriepolitik und traditioneller Wirtschaftsförderung. In: *INEF Report*, 39/1999, 14-16.
- Morgan, G. / Kristensen, P.H. (2006): The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism. In: *Human Relations*, 59 (11), 1467-1490.
- Morand M./Rayman-Bacchus, L. (2006): Think global, act local: Corporate Social Responsibility Management in Multinational Companies. In: *Social Responsibility Journal*, 2 (3/4), 261-272.
- Morschett, D. (2007): *Institutionalisierung und Koordination von Auslandseinheiten*. Wiesbaden: Gabler.
- Nachbagauer, A. (2015a): Charakterisierung eines Begriffes der sozioökonomischen Nachhaltigkeit für Headquarterstandorte. Working Paper Series, 85. Wien: FH des BFI Wien.
- Nachbagauer, A. (2015b): Internationalisierungstheorien und sozioökonomische nachhaltige Entwicklung von Headquartern. Working Paper Series, 86. Wien: FH des BFI Wien.
- Najafi-Tavani, Z. / Giroud, A. / Andersson, U. (2014): The Interplay of Networking Activities and Internal Knowledge Actions for Subsidiary Influence within MNCs. In: *Journal of World Business*, 41 (1), 122-131.
- Nell, P. / Ambos, B. (2013): Parenting Advantage in the MNC: An Embeddedness Perspective on the value Added by Headquarters. In: *Strategic Management Journal*, 34 (9), 1086-1103.
- Parsa, S. / Roper, I. / Muller-Camen, M. / Szigetvari, E. (2014): Labour and Human Rights Disclosures: How successful the Global Reporting Initiative has been in enhancing comparability and transparency? Paper presented at the BAFA 50th Annual Conference, London School of Economics, April 2014.
- Pye, A. / Pettigrew, A. (eds., 2006): *Strategizing and Organizing*. Special Issue. *Long Range Planning* 39.
- Rasche, A. (2009): "A Necessary Supplement": What the United Nations Global Compact Is and Is Not. In: *Business & Society*, 48 (4), 511-537.
- Rugman, A. M. (2005): *The Regional Multinationals*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schäfer, H. / Hauser-Ditz, A. / Preller, E. C. (2004): *Transparenzstudie zur Beschreibung ausgewählter international verbreiteter Rating-Systeme zur Erfassung von Corporate Social Responsibility*. Stuttgart, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

- Schmid, T. / Härtel, A. (2014): Rating von Nachhaltigkeitsfonds. In: Faust, M. / Scholz, S. (Hg.): Nachhaltige Geldanlagen. Produkte, Strategien und Beratungskonzepte. Frankfurt: Frankfurt School Verlag, 539-556.
- Schuh, A. (2013): Do Regional Headquarters for Central and Eastern Europe Have a Future? In: Central European Business Review, 2 (1), 53-54.
- Schuh, A. (2016): Vienna's Role as Metropolis in Central and Eastern Europe: Status and Future Perspectives. A Project of the Master Class CEE 2015/16. Final Report. Vienna: Univ. of Economics.
- Schütz, A. (1972): Der Fremde. In: Brodersen, A. (Hg.): Gesammelte Aufsätze II. Dordrecht: Springer, 53-69.
- Slager, R. / Gond, J.-P. / Moon, J. (2012): Standardization as Institutional Work. The Regulatory Power of a Responsible Investment Standard. In: Organization Studies, 33 (5-6), 763-790.
- Social Accountability International (2014): Social Accountability 8000. International Standard. http://sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf, (06.12.2014).
- Spence, L. / Bourlakis, M. (2009): The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of Waitrose. In: Supply Chain Management, 14 (4), 291-302.
- Stadt Wien (2014): STEP 2025. Urban Development Plan Vienna. <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b008379b.pdf>, (20.12.2016).
- Sydow, J. / Schreyögg, G. / Koch, J. (2009): Organizational path dependence: Opening the black box. In: Academy of Management Review, 34 (4), 689-709.
- Thießen, F. / Cernavin, O. / Führ, M. / Kaltenbach, M. (2005): Weiche Standortfaktoren. Erfolgsfaktoren regionaler Wirtschaftsentwicklung. Berlin: Duncker & Humblot.
- Thommen J.-P. / Achleitner, A.-K. (2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Gabler.
- UN Global Compact (2011): UNGC. Allgemeines. <http://www.unglobalcompact.at/ungc/site/de/unglobalcompact/allgemeines>, (13.03.2011).
- Vigneau, L. / Humphreys, M. / Moon, J. (2015): How Do Firms Comply with International Sustainability Standards? Processes and consequences of adopting the Global Reporting Initiative. In: Journal of Business Ethics, 131 (2), 469-486.
- Vitt, J. / Franz, P. / Kleinfeld, A. / Thorns, M. (2011): Gesellschaftliche Verantwortung nach DIN ISO 26000. Eine Einführung mit Hinweisen für Anwender. Berlin: Beuth
- Wanner, H. (2006): Global and regional corporate headquarters. In: Kälin, Ch. H. (ed.): Switzerland Business & Investment Handbook. Zürich: Orell Füssli und Hoboken: Wiley.
- Willis, A. (2003): The Role of the Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines in the Social Screening of Investments. In: Journal of Business Ethics, 43 (3), 233-237.
- Wippermann, C. / Flaig, B. B. (2009): Lebenswelten von Migrantinnen und Migranten. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 5, 3-10.
- Zadek, S. (2004): The path to corporate responsibility. In: Harvard Business Review, 82 (12), 125-132.
- Zaugg, R. (2009): Nachhaltiges Personalmanagement. Eine neue Perspektive und empirische Exploration des Human Resource Management. Wiesbaden: Gabler.

Working Papers und Studien der Fachhochschule des BFI Wien

2016 erschienene Titel

Working Paper Series No 88

Roland Schuster: Essentials of the course „Organisational and Group Dynamics“, Writings on intervention science, (Degree Program SHRM, 3rd Semester). Wien Mai 2016

Working Paper Series No 89

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster: Gelebtes Corporate Social Responsibility in der Lehre. Wien Juni 2016

Working Paper Series No 90

Johannes Jäger / Bianca Bauer: Lateinamerikanische Multinationals und ihre Transnationalisierungsstrategien. Investitionspotenzial für Europa/Österreich/Wien. August 2016

Working Paper Series No 91

Andreas Breinbauer / Johannes Leitner: Die Internationalisierung türkischer und russischer multinationaler Unternehmen mit Bezug auf Österreich/Wien. August 2016

Working Paper Series No 92

Nathalie Homlong / Elisabeth Springler: Ökonomische Ansätze zur Erklärung der Attraktivität Europäischer Staaten für Chinesische Direktinvestitionen. August 2016

Studien 2016

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster / Gregor Weiche: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2016. Status quo des technischen Vertriebs. Wien September 2016

2015 erschienene Titel

Working Paper Series No 85

Andreas Nachbagauer: Charakterisierung eines Begriffes der sozioökonomischen Nachhaltigkeit für Headquarterstandorte. Wien April 2015

Working Paper Series No 86

Andreas Nachbagauer: Internationalisierungstheorien und sozioökonomische nachhaltige Entwicklung von Headquartern. Wien April 2015

Working Paper Series No 87

Johannes Jäger / Elisabeth Springler: Eigentumsstrukturen, grenzüberschreitende Investitionen und Entwicklungsdynamiken. Wien August 2015

Studien 2015

Roman Anlanger / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2015. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Juni 2015

2014 erschienene Titel

Working Paper Series No 83

Johannes Jäger / Katharina Mader / Elisabeth Springler: Zur Verknüpfung von postkeynesianischen und kritischen politökonomischen Perspektiven zur Analyse von Krisen. Wien Dezember 2014

Working Paper Series No 84

Johannes Jäger / Elisabeth Springler: Räumliche Rekonfiguration in Europa und Implikationen für Entwicklungsstrategien. Wien Dezember 2014

Studien 2014

Roman Anlanger / Luis Barrantes / Wolfgang A. Engel / Roland J. Schuster / Gregor Weiche: Technischer Vertrieb. Panelstudie 2014. Status quo des technischen Vertriebs. Wien Mai 2014

2013 erschienene Titel

Working Paper Series No 79

Karin Brünneemann: The strategic importance of intercultural competency for project managers in the 21st century. Wien Jänner 2013

Working Paper Series No 80

Marcus Kliaras / Matthias Maurer: Spread Risk und Solvency II. Vergleich internes Modell vs. Standardansatz. Wien März 2013

Working Paper Series No 81

Patrick Burger / Marcus Kliaras: Jump Diffusion Models for Option Pricing vs. the Black Scholes Model. Wien Mai 2013

Working Paper Series No 82

Peter Sturm: Modelle, Normen und Methoden des Qualitätsmanagements und ihre Praktikabilität für die hochschulische Qualitätssicherung. Wien November 2013

2012 erschienene Titel

Working Paper Series No 68

Wolfgang Aussenegg / Christian Cech: A new copula approach for high-dimensional real world portfolios. Wien Jänner 2012

Working Paper Series No 69

Roland J. Schuster: Aus der Praxis für die Praxis: Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM. Praxisbeispiele zum LV-Typ Projekt(arbeit). Wien März 2012

Working Paper Series No 70

Björn Weindorfer: QIS5: A review of the results for EEA Member States, Austria and Germany. Wien Mai 2012

Working Paper Series No 71

Björn Weindorfer: Governance under Solvency II. A description of the regulatory approach and an introduction to a governance system checklist for the use of small insurance undertakings. Wien August 2012

Working Paper Series No 72

Johannes Jäger: Solvency II. Eine politökonomische Perspektive auf die europäischen Regulierungen im Versicherungssektor. Wien Juli 2012

Working Paper Series No 73

Silvia Helmreich: Solvency II. Derzeitige und künftige Anforderungen an das Meldewesen der Versicherungen. Wien August 2012

Working Paper Series No 74

Christian Cech: Die Eigenmittelanforderungen an Versicherungen im Standardansatz von Solvency II. Wien September 2012

Working Paper Series No 75

Christian Steinlechner: Konzept zur Datenhaltung für Forschungszwecke. Wien Oktober 2012

Working Paper Series No 76

Alois Strobl: Immobilienindizes als Zeitreihe und als Funktion makroökonomischer Variablen. Wien Oktober 2012

Working Paper Series No 77

Björn Weindorfer: A practical guide to the use of the chain-ladder method for determining technical provisions for outstanding reported claims in non-life insurance. Wien Oktober 2012

Working Paper Series No 78

Axel Zugschwert: Avatare und soziale Kompetenz von ProjektleiterInnen in globalen virtuellen Projektteams. Wien November 2012

Studien 2012

Roman Anlager / Luis Barrantes / Gerhard Karner: Vertriebscontrolling. Wissenschaftliche Studie 2012. Status quo des Vertriebscontrolling. Wien April 2012

Roland J. Schuster: Schriften zur Interventionswissenschaft. Wien April 2012

Elisabeth Kreindl / Gerhard Ortner / Iris Schirl: Outsourcing von Projektmanagement-Aktivitäten. Wien März 2012

2011 erschienene Titel

Working Paper Series No 63

Roland J. Schuster: Zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung. Wien Juli 2011

Working Paper Series No 64

Björn Weindorfer: Solvency II. Eine Übersicht. Wien August 2011

Working Paper Series No 65

Elisabeth Brunner-Sobanski: Internationalisierung und berufsbegleitendes Studieren. Wien August 2011

Working Paper Series No 66

Roland J. Schuster / Anton Holik / Edgar Weiss: Aus der Praxis für die Praxis – Didaktik Best Practice aus dem Studiengang TVM – Teamteaching. Wien Dezember 2011

Working Paper Series No 67

Grigori Feiguine: Versicherungswirtschaft in Russland. Chancen und Risiken der ausländischen Unternehmen auf dem russischen Versicherungsmarkt. Wien Dezember 2011

Studien 2011

Elke Holzer / Rudolf Stickler: Die österreichische Versicherungswirtschaft. Struktur, Wirtschaftlichkeit und Entwicklung. Wien April 2011

Elisabeth Kreindl / Ina Pircher / Roland J. Schuster: Ein kritischer Blick auf die (Un)Tiefen des Begriffs *Kultur* im Projektmanagement. Wien Dezember 2011

Fachhochschule des BFI Wien Gesellschaft m.b.H.
A-1020 Wien, Wohlmutstraße 22
Tel.: +43/1/720 12 86
Fax.: +43/1/720 12 86-19
E-Mail: info@fh-vie.ac.at
www.fh-vie.ac.at

