

Aus der FTD vom 21.4.2004

## Kommet zuhauf

Von Ina Ullrich

**Der Standort-Faktor Holger Schiele Wiley-VCH 2003, 295 S., 49,90 Euro, ISBN 352750060X.**

Der Standort ist unwichtig im globalen, per Internet vernetzten Dorf - das war eine der Lieblingsthese während der Internet-euphorischen Jahre. Holger Schiele, Unternehmensberater mit Lehrauftrag an der Universität Hannover, glaubt nicht daran. In seinem Buch "Der Standort-Faktor" liefert er überzeugende Gegenargumente.

Holger Schiele hat ebenfalls eine Lieblingsthese. Sie lautet: Unternehmen, die in Clustern beheimatet sind, haben Vorteile im globalen Wettbewerb. Als Cluster bezeichnet der Autor die Ballung von Unternehmen einer Branche in einer Region. Beispiele sind das kalifornische Silicon Valley oder, etwas näher gelegen, die süddeutsche Automobilindustrie oder die optische Industrie im Raum Jena.

Kennzeichnend für einen Cluster ist, dass die Unternehmen vielfältige Beziehungen untereinander ausgebildet haben. Es gibt Wettbewerber, Kunden, Lieferanten und strategische Partnerschaften. Die Arbeitnehmer kennen einander durch regionale Ausbildungsinstitute, wechseln zwischen den einzelnen Firmen, treffen einander zwanglos. Aber was daran ist vorteilhaft?

Schiele findet zuhauf überzeugende Antworten: Durch die vielfältigen Beziehungen sowohl der Unternehmen als auch ihrer Mitarbeiter untereinander entstehe eine Klubatmosphäre. Und in einem Klub herrsche ein Verhaltenskodex. Alle Mitglieder erwarten, dass dieser Kodex eingehalten wird - wer also in einem Cluster nur an seinen kurzfristigen Vorteil denkt oder schlechte Leistungen liefert, verliert seinen guten Ruf. Also bemühen sich Cluster-Mitglieder, anderen im Klub immer die besten Ergebnisse zu bieten und sie bevorzugt zu behandeln. Das wirkt produktivitäts- und innovationsfördernd.

Auf der Ebene der Mitarbeiter wirkt ein Phänomen, das Schiele den "Cafeteria-Effekt" nennt: Die Angestellten plaudern über ihre Arbeit. Dadurch erfahren alle, welches Unternehmen gerade woran arbeitet, welche Lösungen wofür gefunden wurden. So lernen alle voneinander. Benchmarking kostenlos.

Wie wichtig diese Vorteile sind, wird deutlich, wenn Unternehmen außerhalb eines Clusters betrachtet werden. Die sind auch deswegen benachteiligt, weil in jedes Produkt die Kultur des Herstellers eingeht. Das ist nicht so dramatisch, wenn der Cluster zwar in einer anderen Region, aber im selben Heimatland liegt - bekanntlich liegt die VW-Stadt Wolfsburg nicht in Süddeutschland.

Wenn aber europäische Unternehmen amerikanische Software kaufen müssen, weil es keine vergleichbare regionale gibt, so müssen sie diese Software mühsam an ihr System anpassen und zusätzlich Funktionen bezahlen, die in den USA zwar beliebt sind, auf dem alten Kontinent aber gar nicht gebraucht werden. Das Ergebnis: Wer außerhalb eines Clusters beheimatet ist, zahlt mehr für weniger Leistung. So kann er weniger leisten als die Konkurrenz innerhalb des Clusters, die demselben Kulturraum angehört wie der Hersteller.

Durch moderne elektronische Systeme wird dieser Standortnachteil verblüffenderweise keineswegs vermindert, sondern vergrößert. Schiele spricht von einem "Elektronischen Paradoxon".

Dadurch, dass etwa ein elektronisches Einkaufssystem die Kosten für den Einkauf von Standardgütern verringert, bekommen die Einkäufe von Spezialgütern, die nach wie vor individuelle Abstimmung benötigen, ein höheres Gewicht in der Kostenstruktur. Hier sind wieder die Unternehmen im Vorteil, die in einem Cluster beheimatet sind, sagt Schiele. Durch die persönlichen Beziehungen und die räumliche Nähe können sie sich mit weitaus geringeren Kosten untereinander abstimmen.

In seinem Buch bietet Holger Schiele einen Kurzcheck, mit dem die Leser die Situation ihres eigenen Unternehmens einschätzen können. Anhand von Fragen lässt sich jedes Unternehmen auf einer Skala zwischen "Clustermittglied" und "isoliert jenseits eines Clusters" verorten.

Was nützt das? Eine Menge. Schiele gibt Empfehlungen, wie ein bestehender Cluster genutzt, Tendenzen gezielt gefördert werden oder ein Unternehmen mit einem Standort in der Isolation umgeht.

In dem durchweg spannend zu lesenden Buch stolpern die Leser über manche überraschende Erkenntnis, die der Autor ohne allzu viel Fachchinesisch plausibel erklärt. Das allein hilft einem Unternehmer noch nicht, um von Clustern zu profitieren - aber es könnte ein Schritt in die Richtung sein.

© 2004 Financial Times Deutschland