



Transbetriebliches Kompetenzmanagement Zur Bedeutungsänderung regionaler Standortfaktoren

Von Robert Tschiedel

Vorbemerkung

Die Schriftenreihe PROKOMpakt wurde angeregt durch die Teilnahme am Projekt "PROKOM 4.0 – Kompetenzmanagement für die Facharbeit in der High-Tech-Industrie". Sie liefert in unregelmäßigen Abständen - kompakt - Grundinformationen zum thematischen Zusammenhang, zu Hypothesen und verwendeten Begriffen und Theorien. Ziel ist ein Beitrag zur sozialverträglichen Gestaltung von Arbeit unter den Bedingungen eines dominanten Wirtschaftsmusters "Industrie 4.0".

Heft 4 beschäftigt sich mit der Frage nach Leistungen von Regionen für Betriebe der gewerblichen Wirtschaft und unternehmensnahe Dienstleister und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zukunft. Ausgehend vom bisher üblichen Verständnis von Standortfaktoren, versucht der Text eine kurze Argumentation für die These, dass diese zunehmend als Faktoren verstanden und organisiert werden müssen zum Zwecke des Zugangs zu standortfernen oder gar virtuellen Faktoren. Er formuliert einige Hypothesen dazu, welche das sind, damit sie für zukünftiges transbetriebliches Kompetenzmanagement im weiteren Sinne zur Verfügung stehen.

Robert Tschiedel

Transbetriebliches Kompetenzmanagement

Über welche Kompetenzen (und weiteren Faktoren) ein Unternehmen angesichts der künftigen Herausforderungen durch fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung verfügen kann, ist entscheidend für seine Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Dabei geht es in diesem Heft nicht um diejeni-

gen Kompetenzelemente, die ein Unternehmen selbst bereitstellt oder in Kooperation mit anderen Betrieben organisiert; diese nennen wir zwischenbetrieblich oder interbetrieblich. Hier geht es um solche, die das nähere oder weitere Umfeld zur Verfügung stellt; diese nennen wir transbetriebliche oder Umfeldfaktoren. Sie sind wichtig, da wir als Kompetenzmanagement in einem weiten Sinne die strategische Kombination all derjenigen Faktoren bezeichnen, die ein Betrieb für seine Leistungserbringung in einer Wertschöpfungskette benötigt.

Region

Einen großen Teil dieser Faktoren stellt bislang "die Region" zur Verfügung. Akteure der regionalen Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung bemühen sich um sie. Wir verstehen unter 'Region' räumliche Einheiten, die einander hinsichtlich bestimmter Indikatoren ihrer Homogenität oder hinsichtlich bestimmter Funktionen (für sie definierte Zwecke) sehr ähnlich sind. Je nach Sichtweise sind Regionen groß oder klein, eher geografisch-naturräumlich oder eher politisch-administrativ definiert, eher durch die Bevölkerungsdichte oder das Klima, eher durch Kultur und Religion oder ökonomisch. Und so weiter, mit allen möglichen Mischformen und Überschneidungen. Für viele Menschen sind bestimmte Merkmale einer Region Grund für ein "Regionalbewusstsein", eine Identifikation mit ihr. Mit diesen Merkmalen verändert sich für sie also auch die Basis regionaler Identität.

Wertschöpfung im ökonomischen Sinne (aus Unternehmenssicht) findet (heute noch) üblicherweise an räumlich definierbaren Standorten in Regionen statt, wobei als Orte der Wertschöpfung - im Zuge der fortschreitenden Globalisierung - auch räumlich weit entfernte Regionen von Bedeutung sind.

Ökonomisch definieren sich Regionen z. B. über "endogene Ressourcen" (Reichtum an zurzeit wirtschaftlich relevanten Bodenschätzen, fruchtbarem Ackerland, Eignung für Massentourismus), über den Wirtschaftsbesatz (Industrieregion, landwirtschaftlich geprägte Region) oder die Konzentration bestimmter Branchen (Chemieregion), aber auch über die Eignung für "Unbeliebtes" (Giftmülldeponien, Atomanlagen, Hochspannungstrassen) zum Beispiel wegen Armut, Abhängigkeit oder geringen Protestpotentials betroffener Einwohner.

Wirtschaftspolitik beinhaltet regelmäßig auch den Aspekt der Förderung der "eigenen Region".

Politik und Verwaltungen kennen in diesem Zusammenhang strukturschwache und prosperierende Regionen, solche die der öffentlichen Förderung bedürfen und solche, die als "Nettozahler" in Frage kommen. Förderung erfolgt zum Disparitätenausgleich oder zur Stärkung von Stärken (z. B. "Cluster"), je nach politischem Impetus. Für die jeweilige Region geht es um Bestandspflege, Förderung von Unternehmensgründungen und ähnliche, für die neben mehr oder weniger direkten finanziellen Anreizen vor allem die Bereitstellung, Pflege und Entwicklung von "Standortfaktoren" betrieben wird. Die "zuständigen" Einrichtungen haben dafür eine Fülle von Institutionen und Instrumenten entwickelt.

Aus der Sicht von Unternehmen (und, was inzwischen an Bedeutung gewinnt, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angesichts Fachkräftemangels: Stichwort "Arbeitgeberattraktivität") haben Regionen also Eigenschaften, darstellbar als Indikatoren, die sie in bestimmten Konstellationen als Standort mehr oder weniger attraktiv machen.

Standortfaktoren

Es sind dies zu einem erheblichen Anteil die von uns gemeinten - auch für das Kompetenzmanagement relevanten - transbetrieblichen Faktoren, soweit sie "vor Ort" benötigt werden.

Unterschieden werden sie üblicherweise in so genannte "harte" (z. B. materielle Infrastruktur) und so genannte "weiche" Faktoren (z. B. Standortimage), oder nach input-bezogenen, throughput-bezogenen und output-bezogenen, wobei ihre jeweilige Bedeutung nach Branche, Größe etc. der Unternehmen verschieden bewertet wird. Entsprechend unterschiedlich sind auch die Versuche der Messung ihrer Bedeutung.

Inputbezogene <ul style="list-style-type: none"> › Grund u. Boden, Raum › Betriebseinrichtungen, Anlagen › Arbeitsmarkt › Materialien, Rohstoffe › Energieversorgung › (Regional-) Kredite › Fremddienste, Zulieferer › Verkehrsverbindungen › Staatsleistungen › Nachrichtenverbindungen › Beschaffungskontakte 	Outputbezogene <ul style="list-style-type: none"> › Absatzmarkt (-nähe und Intensität) › Absatzkontakte u. -mittler › Konkurrenz (-ferne und -intensität) › staatliche Absatzhilfen › Verkehrsverbindungen › Rückstands-beseitigung
Throughputbezogene <ul style="list-style-type: none"> › klimatische (Umwelt-) Bedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> › soziale, politische Bedingungen › geologische Bedingungen › technologische Bedingungen

Abb. 1: Produktionsfaktoren nach Gabler (1988)

Wichtiger in unserem Zusammenhang sind (a) ihre Ortsgebundenheit einerseits und (b) die Frage, wodurch / durch wen oder was ihr Vorhandensein oder Fehlen verursacht ist und ggf. beeinflusst werden kann andererseits. Und natürlich (c) die Frage, welchem Wandel ihre Wichtigkeit unterliegt und absehbar unterliegen wird.

Ein kurzer Rückblick

In der obigen Zusammenstellung von Standortfaktoren wurde absichtlich eine ältere Quelle herangezogen (erste Auflage 1956), zeigt doch schon dieser Blick in die jüngere Geschichte eindrücklich, dass Standortfaktoren, ihre Bedeutung und die "Zuständigkeiten" sich stetig verändern. Noch deutlicher wird dies, wenn wir noch etwas weiter zurückblicken. Da wir heute von der "vierten industriellen Revolution" sprechen (warum auch immer), schauen wir auf die "erste":

"Die wichtigste Folge der massenhaften Einführung von Arbeitsmaschinen der Formveränderung für die Produktion von Konsum- und Investitionsgütern", schreibt Paulinyi, "war eine neue Organisationsform der Verarbeitung von Stoffen in zentralisierten Produktionsstätten, das Fabriksystem." (Paulinyi 1989, S. 201) Waren zunächst Rohstoffvorkommen (Wolle, Flachs, Kohle, Erze) und Wasserkraft von Bedeutung, traten mit Ausweitung der Produktion (smengen) und der Einfuhr von Rohstoffen (Erze, Baumwolle) bei Zentralisierung der Produktionsstätten **Transportwege** in den Vordergrund (Handelsflotte, Kriegsflotte, Häfen, künstlich geschaffene Wasserwege, später Schienenwege und Straßen, Leitungssysteme), und zwar sowohl für den Antransport der Rohstoffe wie für die Verteilung der erzeugten Produkte, "harte" Standortfaktoren im wahren Wortsinne. Das **Kapital** für den Ausbau der Infrastruktur stammte (wir sind gedanklich in Groß-

britannien im 17. und 18. Jahrhundert) übrigens im wesentlichen aus privatem Vermögen (Landwirtschaft, Handel), bei Kreditbedarf vermittelt über "country banks". (Ebd. S. 208 f.)

Der Produktionsfaktor Qualifikation der **menschlichen Arbeitskraft** spielte als Standortfaktor zwar auch eine Rolle, bedurfte aber kaum einer außerbetrieblichen Förderung. Bevölkerungswachstum und armutsbedingte Mobilität reichten aus, und die Qualifikation (im wesentlichen Disziplinierung mit dem Ziel der maximalen Ausnutzung der Produktionskapazität der Maschinen) geschah "on the job". (Ebd. S. 210)

Für das obrigkeitsstaatlich organisierte Preußen dagegen überwiegen (in den hierfür eingesehenen Darstellungen) Fragen möglicher Gestaltungskompetenzen der Provinzen auch in der regionalen "Kommunalwirtschaft". Interessant ist hier eine Liste von Aufgabenbereichen, um die sich z. B. der Landschaftsverband Westfalen-Lippe bemüht hat,

- › Verkehrswesen
- › Energieversorgung
- › Geld- und Kreditwesen
- › Wohnungs- und Siedlungswesen
- › Landesplanung
- › Landwirtschaft und Gewerbe

(Ambrosius 1987, S. 165-188) und die in fortbestehender Auseinandersetzung mit landes-, bundes- und europapolitischen Ansätzen als regionale Aufgaben "hochgehalten" werden. Eine Auseinandersetzung um Kommunikationsinfrastruktur fehlt selbstredend; das, was es schon gab, war zentralstaatlich organisiert (Bundespost).

Als **Finanzierungsmodell** wird - lange Zeit kaum hinterfragt - eine Steuerfinanzierung zur allgemeinen Wohlfahrtsförderung und zum Disparitätenausgleich angenommen (Solidaritätszuschlag für "blühende Landschaften", Länderfinanzausgleich). Schriften von Wirtschaftsförderungsämtern und -gesellschaften spiegeln (mit lokalen Akzenten wie Flächenvermarktung zur Unternehmensansiedlung) diese Aufgabenstellungen wider. Dabei geht es letztlich - im Wettbewerb mit Nachbargemeinden und anderen Regionen - um Gewerbesteueraufkommen, Schlüsselzuweisungen, Kaufkraft am Ort und in der Region und um Image.

Aber sind das angesichts der für die Entwicklungen hin zu einer Industrie-4.0-Wirtschaft noch die richtigen Fragen und Ansätze? Müssen wir nicht eher

von einer "**Enträumlichung**" von Produktion, Arbeit und Konsum ausgehen?

Regionale Standortfaktoren in Zukunft

Mit der Weiterentwicklung der High-Tech-Industrie, mit fortschreitender Digitalisierung und Automatisierung, mit dem Internet der Dinge und Dienste rücken zweifelsfrei viele Produktionsfaktoren, die einmal "Standortfaktoren" waren, in die Ferne oder gar in die Virtualität, so dass als Standortfaktoren zunehmend die benötigt werden, die die **Erreichbarkeit der fernen und virtuellen** Faktoren auf betrieblich erforderliche Weise ermöglichen.

Das gilt für Teilnehmer an Wertschöpfungsnetzwerken (nicht nur in der Produktion) ebenso wie für den Absatz notwendige Kunden / Konsumenten, die ja e-Banking und e-Shopping betreiben und das alles bezahlen (sollen).

Verbleiben also am Ende möglicherweise nur einige wichtige Faktoren als **Standortfaktoren am Standort**, die für dessen Einbindung in das sich globalisierende Netzwerk der Produktions- und Konsumtionsprozesse erforderlich sind? Im Zweifelsfall sogar für den Betrieb ohne festen Standort, wenn damit ein bestimmtes Stück Erde gemeint ist, an dem irgendetwas Wertschöpfendes stattfindet?

Was ist dann ein Standort? Nichts Regionales mehr? Was ist eine Region? Der Ort nur noch, an dem Steuern fällig oder wohin sie umverteilt werden? Wo Konsumkraft ausgeteilt wird? Bedingungslose Grundsicherung? Goldene Konsumentenkarten fürs ehrenamtliche Engagement? Oder ist das dann egal?

Offene Fragen

Daraus ergeben sich jedenfalls eine Reihe von Fragen rund um das Projekt, das sich ja mit dem Thema Kompetenzmanagement für die Zukunft auseinandersetzt und damit "auf der Suche ist" nach solchen Faktoren, die für die Kombination im Wertschöpfungsnetz in Zukunft benötigt werden. Im Projektkontext sind das aber erst einmal Fragen nach einem Prozess. Nicht die Frage "Was brauchen wir in zwanzig Jahren?" steht dabei im Zentrum, sondern Fragen danach, was wir auf dem (absehbaren?) Weg dorthin brauchen. Und damit schließlich die nach der Gestaltbarkeit der Zukunft durch die Wahl und Gestaltung des Weges. Ab heute bis vielleicht in zehn oder 15 Jahren - realistischerweise erst einmal. Fragen wir also z. B.:

Bedeutungswandel der Standortfaktoren

- › Welche Standortfaktoren stehen heute für die Kombination im Wertschöpfungsnetzwerk zur Verfügung? Welche fehlen?
- › Welche werden oder würden von den Betrieben wie und in welchem Umfang benötigt und genutzt?
- › Welche werden unter den zukünftigen Bedingungen einer "4.0-Wirtschaft" zusätzlich oder anders benötigt? Und welche absehbar nicht mehr?
- › Und welche Faktoren auf dem Wege dorthin noch, nicht mehr, zusätzlich?
- › Welche "externen" Kompetenzen als Teile wechselnder Wertschöpfungsnetzwerke werden in der Region benötigt (Netzwerkmanagement)? Wer bietet sie an?
- › Welche Rolle behält die sichere und kostengünstige Energieversorgung? Durch überregionale Netze oder (zunehmend) dezentral?
- › Welche Bedeutung behalten oder erhalten die vorhandenen (oder neue) Verkehrswege?

Bereitstellung, Finanzierung, Verfügung

- › Wer stellt die Faktoren zur Verfügung, wer finanziert sie? Öffentliche Stellen mit öffentlichen Mitteln? Finanzkapital (mit Renditeerwartungen)? Einzelne Betriebe? Oder eine Mischung?
- › Und wer verfügt dann über diese Faktoren (Bereitstellung, Kosten, regionale Verteilung)?
- › Wer entscheidet das alles - heute und morgen? Wird es zusätzliche Beteiligungsmöglichkeiten der Betroffenen (Betriebe, Einwohner) geben?

Bedeutungswandel der Regionen

- › Was verbleibt als Bedeutung der Region?
- › Ändert sich die Bedeutung von regionalen Grenzen (zum Beispiel für Steuern, Förderung)?
- › Nimmt die Bedeutung eines betriebsnahen Arbeitsplatzes ab? Spielt ein attraktives Umfeld für die Fachkräfte noch eine Rolle?
- › Erweist sich Region letztendlich (doch nur) als Konstrukt mit allen Konsequenzen für die (bisher) "Konstruierenden"?

Standortfaktoren für den "Faktor" Mensch

- › Verliert damit die Region auch ihre Bedeutung für die Identitätsfindung der Menschen?
- › Oder kommt es zu einer "Reregionalisierung", in der die nicht ökonomischen Aspekte an Wichtigkeit gewinnen? Welche könnten das sein?
- › Welche Bedeutung behalten oder erhalten regional ansässige Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen. Mit welchen Inhalten? U. v. m.

Zitierte Literatur

- AMBROSIUS, GEROLD (1987): Wirtschaftspflege und Wirtschaftsförderung der preußischen Provinzialverbände, in: Karl Teppe (Hrsg.): Selbstverwaltungsprinzip und Herrschaftsordnung, Münster, S. 165-188
- GABLER (1988): Gabler Wirtschafts-Lexikon, Band 5 der Taschenbuchkassette der 12., vollst. neu bearb. u. erw. Aufl., Wiesbaden, s.v. 'Standortfaktoren'
- PAULINYI, AKOS (1989): Industrielle Revolution, Reinbek, Deutsches Museum Kulturgeschichte der Naturwissenschaften und der Technik 7735

Das Projekt PROKOM 4.0 läuft vom 1. Januar 2015 bis zum 31. Dezember 2017 und wird

GEFÖRDERT VOM



**Bundesministerium
für Bildung
und Forschung**



**Förderschwerpunkt
Betriebliches
Kompetenzmanagement
im demografischen Wandel**

Autor

Prof. Dr. Robert Tschiedel · Telefon: +49 (0) 5971 990-101 · E-Mail: robert.tschiedel@tat-zentrum.de

Herausgeber und Copyright

TAT Technik Arbeit Transfer gGmbH · Hovesaatstraße 6 · 48432 Rheine · www.tat-zentrum.de
V.i.S.d.P.: Prof. Dr. Robert Tschiedel · Telefon: +49 (0) 5971 990-101 · Telefax: +49 (0) 5971 990-125
April 2015 · Alle Rechte vorbehalten.