



04/2012

Betrieblicher Umweltschutz in Indien

Herausforderung für internationale Umweltmanagementberatung

Susanne Wirth



Herausgeber GSWP

Prof. Dr. Sebastian Kinder • Prof. Dr. Rainer Rothfuß • PD Dr. Olaf Schnur • Jun.-Doz. Dr. Timo Sedelmeier •
Dr. Gerhard Halder

Eingereicht als Diplomarbeit am 18.07.2011

Erstbetreuer: Prof. Dr. Rainer Rothfuß

Zweitbetreuer: Prof. Dr. Sebastian Kinder

Herausgeber GSWP

Prof. Dr. Sebastian Kinder • Prof. Dr. Rainer Rothfuß • PD Dr. Olaf Schnur • Jun.-Doz. Dr. Timo Sedelmeier •
Dr. Gerhard Halder

Danksagung

Aufbauend auf einer relationalen Perspektive, welche ich in dieser Arbeit gewählt habe, wurde mir bewusst, dass auch der Erfolg einer Diplomarbeit nicht nur von internen Faktoren wie der Leistungsfähigkeit des Diplomanden abhängt, sondern maßgeblich von den vorhandenen Beziehungen beeinflusst wird. Deshalb möchte ich mich bei denjenigen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben.

Mein Dank richtet sich allen voran an Herrn Prof. Dr. Rainer Rothfuß für die Betreuung der Diplomarbeit. Seine hilfreichen Anregungen und kritischen Fragen trugen entscheidend zum Gelingen dieser Arbeit bei. Ebenso danke ich Herrn Prof. Dr. Sebastian Kinder für die vielen wertvollen Hinweise und die Übernahme des Zweitgutachtens.

Besonders bedanken möchte ich mich auch bei Jens Haubensak und Martin Wohlmuth der Arqum GmbH für die Vermittlung der Kontakte in Indien sowie die Unterstützung bei der Durchführung der schriftlichen Befragung sowie der Interviews in Bangalore und Pune.

Jayant Sarnaik danke ich für die Kommentierung des Fragebogens und Interviewleitfadens sowie für die herzliche Hilfestellung in Indien vor Ort. Ebenso danke ich den Interviewpartnern in den Unternehmen in Bangalore und Pune, ohne deren bereitwillige Teilnahme an den Befragungen diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

Mein Dank gilt außerdem der Initiative StuFoGeo, welche die kosten- und zeitintensive Datenerhebung in Indien erst ermöglicht hat.

Wertvolle Denkanstöße und den nötigen Ausgleich erhielt ich, nicht nur für diese Arbeit, von meiner Familie und meinen Freunden, die mir während meines Studiums jederzeit beratend zur Seite standen. Daher möchte ich meine Diplomarbeit zum Anlass nehmen, um mich dafür zu bedanken.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Inhaltsverzeichnis..... | 3 |
| Abbildungsverzeichnis | 6 |
| Tabellenverzeichnis..... | 7 |
| Abkürzungsverzeichnis..... | 8 |
| Abstract | 9 |
| 1 Betrieblicher Umweltschutz und Internationalisierung der Umweltberatung in der Wirtschaftsgeographie..... | 10 |
| 1.1 Hinführung zum Thema | 10 |
| 1.2 Praktische Relevanz der Arbeit..... | 11 |
| 1.3 Wissenschaftliche Relevanz der Arbeit | 12 |
| 1.4 Forschungsziel und Fragestellungen | 13 |
| 1.5 Aufbau der Arbeit | 14 |
| 2 Markt der Umweltmanagementberatung | 16 |
| 2.1 Betrieblicher Umweltschutz in der Industrie | 16 |
| 2.2 Umweltmanagementberatung als Dienstleistung..... | 20 |
| 2.3 Internationalisierung der Umweltmanagementberatung nach Indien | 24 |
| 3 Theoretischer Bezugsrahmen | 30 |
| 3.1 Umweltbezogene Wirtschaftsgeographie..... | 30 |
| 3.1.1 Entwicklung und Bedeutung der umweltbezogenen Wirtschafts- geographie..... | 30 |
| 3.1.2 Stakeholder-Ansatz..... | 32 |
| 3.1.3 Fragen für die weitere Untersuchung | 33 |
| 3.2 Relationale Wirtschaftsgeographie | 34 |
| 3.2.1 Entwicklung und Bedeutung der relationalen Wirtschaftsgeographie | 34 |
| 3.2.2 Netzwerk-Ansatz..... | 36 |
| 3.2.3 Fragen für die weitere Untersuchung | 42 |

| | | |
|-------|---|----|
| 3.3 | „Proximity“-Debatte in der Wirtschaftsgeographie | 42 |
| 3.3.1 | Entwicklung und Bedeutung der „Proximity“-Debatte in der Wirtschaftsgeographie..... | 42 |
| 3.3.2 | Räumliche Nähe..... | 43 |
| 3.3.3 | Relationale Nähe | 46 |
| 3.3.4 | Fragen für die weitere Untersuchung | 50 |
| 3.4 | Zusammenführung der theoretischen Grundlagen..... | 50 |
| 4 | Methodologie und Methodik..... | 53 |
| 4.1 | Bangalore und Pune als Untersuchungsgebiete und Vorstellung von REEF | 53 |
| 4.2 | Methodisches Vorgehen | 56 |
| 4.3 | Forschungs-Design..... | 58 |
| 4.4 | Erste Erhebungsstufe: Schriftliche Befragung | 60 |
| 4.4.1 | Erstellung des Erhebungsinstruments | 60 |
| 4.4.2 | Auswahl der Stichprobe und Erhebung der Daten | 61 |
| 4.4.3 | Dokumentation und Auswertung der empirischen Befunde | 62 |
| 4.4.4 | Kritische Reflexion der schriftlichen Befragung..... | 62 |
| 4.5 | Zweite Erhebungsstufe: teilstrukturierte Experteninterviews | 63 |
| 4.5.1 | Erstellung des Erhebungsinstruments | 63 |
| 4.5.2 | Auswahl der Interviewpartner und Durchführung der Interviews..... | 63 |
| 4.5.3 | Dokumentation und Auswertung der empirischen Befunde | 64 |
| 4.5.4 | Kritische Reflexion der Experteninterviews..... | 65 |
| 5 | Betrieblicher Umweltschutz und Umweltberatung im Rahmen von REEF | 67 |
| 5.1 | Umweltrelevanter Kontext der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune | 67 |
| 5.1.1 | Stellenwert der Umwelt für Unternehmen in Bangalore und Pune..... | 67 |
| 5.1.2 | Einfluss umweltrelevanter Stakeholder in Bangalore und Pune | 71 |
| 5.2 | Sozialer Kontext der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune | 80 |
| 5.2.1 | Relationale „Embeddedness“: Berater-Kunden-Beziehung | 80 |
| 5.2.2 | Strukturelle „Embeddedness“: REEF als Netzwerke für Umweltschutzkompetenz..... | 83 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 5.3 | Räumlich-relationaler Kontext der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune | 90 |
| 5.3.1 | Kunden-Berater-Beziehung bei räumlicher Distanz | 90 |
| 5.3.2 | Relationale Nähe in der Kunden-Berater-Beziehung | 91 |
| 6 | Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse | 93 |
| 6.1 | Marktgetriebener Umweltschutz in der indischen Industrie | 93 |
| 6.2 | Soziale „Embeddedness“ in der Umweltberatung | 96 |
| 6.3 | Umweltberatung zwischen globalen und lokalen Beziehungen | 99 |
| 6.4 | Kritische Reflexion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen | 102 |
| 7 | Ausblick für Wissenschaft und Praxis | 106 |
| 7.1 | Weiterer wissenschaftlicher Forschungsbedarf | 106 |
| 7.2 | Handlungsempfehlungen für die Praxis | 107 |
| 8 | Literaturverzeichnis | 114 |
| 9 | Anhang | 123 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abbildung 1: Aufbau der Arbeit | 15 |
| Abbildung 2: Umweltrelevanz unternehmerischer Tätigkeiten..... | 16 |
| Abbildung 3: Untergliederung des Markts der Managementberatung | 20 |
| Abbildung 4: Systematik nach GATS | 29 |
| Abbildung 5: Umweltrelevante Stakeholder..... | 33 |
| Abbildung 6: Relationale Nähe und internationale Ausrichtung von Unternehmen..... | 49 |
| Abbildung 7: Kontext der Projekte REEF | 52 |
| Abbildung 8: Lage der Städte Bangalore und Pune | 54 |
| Abbildung 9: Angewendeter Methoden-Mix..... | 59 |
| Abbildung 10: Veränderte umweltbezogene Rahmenbedingungen in Indien | 70 |
| Abbildung 11: Hauptmotive für betrieblichen Umweltschutz..... | 72 |
| Abbildung 12: Interne und externe Motive für betrieblichen Umweltschutz | 75 |
| Abbildung 13: Umweltrelevante Stakeholder in Bangalore und Pune | 80 |
| Abbildung 14: Gewünschte und tatsächliche Eigenschaften von REEF | 85 |
| Abbildung 15: Bedeutung marktlicher Stakeholder..... | 95 |
| Abbildung 16: Kommunikation und Kundenzufriedenheit | 97 |
| Abbildung 17: Argumente für internationale Umweltberatung in Indien | 108 |
| Abbildung 18: Hemmnisse für internationale Umweltberatung in Indien | 108 |
| Abbildung 19: Typologie potenzieller Kunden | 110 |
| Abbildung 20: Optimale Kommunikation im Rahmen von REEF | 111 |
| Abbildung 21: Mögliche Fortführung von REEF | 113 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Teilnehmer der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune | 55 |
| Tabelle 2: Sonstige Netzwerkpartner der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune..... | 56 |
| Tabelle 3: Wesentlicher Nutzen der Teilnahme an REEF | 77 |
| Tabelle 4: Mögliche Mittler für die Akquise..... | 88 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-----------------|---|
| AERF | Applied Environmental Research Foundation |
| APS | Advanced Producer Services |
| BDU | Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. |
| CSD | Centre for Sustainable Development |
| CSR | Corporate Social Responsibility |
| DEG | Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH |
| EMAS | Eco-Management and Audit Scheme |
| ESCO | Energy Service Company |
| EW | Einwohner |
| EZ | Entwicklungszusammenarbeit |
| GATS | General Agreement on Trade and Services |
| GATT | General Agreement on Tariffs and Trade |
| HSE | Health, Safety and Environment |
| ISO | International Organization for Standardization |
| IT | Information Technology |
| IuK-Technologie | Informations- und Kommunikationstechnologie |
| KfW | Kreditanstalt für Wiederaufbau |
| KIBS | Knowledge-Intensive Business Services |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| KPCB | Karnataka Pollution Control Board |
| Ltd. | Limited |
| Mio. | Million |
| MPCB | Maharashtra Pollution Control Board |
| Mrd. | Milliarde |
| NGO | Non-Governmental Organization |
| ÖKOPROFIT | Ökologisches Projekt für integrierte Umwelt-Technik |
| PCB | Polychlorierte Biphenyle |
| PPP | Public Private Partnership |
| Pvt. Ltd. | Private Limited |
| REEF | Resource and Energy Efficiency Network |
| UMS | Umweltmanagementsystem |
| UN | United Nations |
| vs. | Versus |
| WTO | World Trade Organization |

Abstract

Due to rising commodity prices, stricter government regulations and demanding customer requirements, Indian industrial enterprises are increasingly requested to use resources more efficiently. Besides, companies committed themselves to reduce their impact on the environment systematically. Most of these companies, however, are not capable of improving their environmental performance internally but have to access external know-how. Thus, the Indian market offers a profitable opportunity for international environmental consultancies. Though, what challenges can German-based environmental consultancies expect when entering the Indian market? The aim of this study is to highlight the environmental, social, and spatial context of Indian industries regarding their requirements for international environmental consulting services. In contrast to previous studies, which focus primarily on the perspective of the consultancies, this thesis emphasizes the importance of the client companies' view. Based on the findings of this study, recommendations are derived to demonstrate how German-based environmental consultancies can meet the challenge of being successful in India. This study is based on interviews with ten industrial companies and two other experts in Bangalore and Pune. They all participate in an "Indo-German resource and energy efficiency network". According to the research questions of this study, the survey is incorporated into a theoretical framework, which combines environmental economic geography, relational economic geography as well as the proximity debate. Regarding the environmental context of Indian industries, the research reveals that mainly market-based reasons, such as established standards in value chains, push industrial environmental protection in India. The results regarding the social context of Indian industrial companies show that an established social network is of strategic importance for foreign consultancies when entering the market. For instance, recommendations among companies are a well-established way of enhancing business contacts and therefore contribute significantly to business development. Furthermore, the study underlines that international environmental consulting services are largely unaffected by the geographical distance between Germany and India. In fact, virtual communication creates relational proximity, which may substitute geographical proximity between consultant and client.

1 Betrieblicher Umweltschutz und Internationalisierung der Umweltberatung in der Wirtschaftsgeographie

1.1 Hinführung zum Thema

Die mit dem rasanten Wirtschaftswachstum fortschreitende Umweltverschmutzung stellt Indien zunehmend vor ökologische, wirtschaftliche und soziale Herausforderungen. Die lokalen Behörden sind mit der Bereitstellung einer geeigneten Infrastruktur, wie Energie- und Wasserversorgung oder Abfallentsorgung, überfordert, sodass Stromausfälle und Müllberge auf den Straßen den Alltag prägen. Obwohl in Indien der CO₂-Ausstoß pro Kopf mit 1,25 t/EW nach wie vor gering ist,¹ summiert sich der CO₂-Ausstoß insgesamt zu beachtlichen Mengen von 1,43 Mrd. t und übertrifft Deutschland mit 0,8 Mrd. t bei weitem (vgl. IEA 2010: 50 ff.). Da die Industrie als Hauptemittent von Treibhausgasen und zentrale Quelle der Umweltverschmutzung identifiziert werden kann, liegt dringender Handlungsbedarf in diesem Bereich auf der Hand. Neben einer konsequenten Weiterentwicklung des betrieblichen Umweltrechts auf Staats- bzw. Provinzebene sind auch die Unternehmen auf lokaler Ebene zu verantwortlichem Handeln in Richtung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise verpflichtet.

Durch eine konsequente Optimierung des Ressourcen- und Energieeinsatzes im Rahmen des betrieblichen Umweltmanagements können Unternehmen in Indien dazu beitragen, die Umwelt zu entlasten und den globalen Klimawandel abzumildern. Bei der Verbesserung ihres ökologischen Fußabdrucks sind viele Unternehmen jedoch auf externes Wissen angewiesen, da spezialisiertes und aktuelles Know-how unternehmensintern nicht vorhanden ist. Vor diesem Hintergrund nimmt das Hinzuziehen eines externen Beraters eine Schlüsselfunktion im Rahmen der betrieblichen Umweltschutzstrategie ein.

Der indische Markt bietet damit auch für deutsche Umweltberatungsunternehmen ein enormes Potenzial, welches immer mehr Unternehmen im Zuge der Internationalisierung zu erschließen versuchen. Vor allem für kleine und mittlere Beratungsunternehmen stellt ein Auslandsengagement jedoch ein großes Wagnis dar. Sie scheuen den hohen finanziellen Aufwand, mangelnde Landes- und Sprachkenntnisse sowie fehlende Kontakte im neuen Markt. Trotzdem planen nach einer Studie von SCHULZ (2005: 184) mehr als die Hälfte der befragten Umweltdienstleister, in Zukunft Projekte im Ausland durchzuführen.

Die Herausforderung für internationalisierende Beratungsunternehmen besteht in erster Linie darin, sich in Indien ein Netzwerk an Kunden und Kooperationspartnern aufzubauen. So gilt die Erschließung eines neuen Marktes dann als erfolgreich, wenn das Beratungsunter-

¹ Zum Vergleich: Der CO₂-Ausstoß pro Kopf in Deutschland beträgt 9,79 t/EW (vgl. IEA 2010: 50 ff.).

nehmen in die relationalen und strukturellen Beziehungen der Kunden eingebettet ist (vgl. REIHLEN & ROHDE 2006: 4). Darüber hinaus spielen speziell im Umweltbereich neben sozialen Beziehungen auch Kenntnisse zum ökologischen Umfeld der Kunden eine wichtige Rolle. Denn beispielsweise umweltrechtliche Anforderungen oder die Einstellung zur Umwelt prägen maßgeblich das unternehmerische Handeln der Kunden. In räumlicher Perspektive stehen international tätige Beratungsunternehmen vor der Herausforderung eine Balance zwischen Nähe und Distanz zu ihren indischen Kunden zu finden. So dienen Phasen der räumlichen Nähe während temporärer Auslandsaufenthalte dazu, sich im lokalen Umfeld der Kundenunternehmen zu verankern. Gleichzeitig sind die aufgebauten Beziehungen auch in Phasen der Distanz zu pflegen. Nähe in internationalen Projekten ergibt sich jedoch nicht nur aus der physischen Nähe oder Distanz der Akteure, sondern umfasst stets auch eine relationale Dimension, welche u.a. in kulturellen Unterschieden zwischen Deutschland und Indien deutlich wird.

Internationale Beratungsprojekte im Umweltbereich sind damit ökologisch, sozial und räumlich-relational kontextualisiert. Aus Sicht der Beratungsunternehmen ist es vor diesem Hintergrund notwendig, die Berater-Kunden-Interaktion im Kontext konkreter ökologischer und sozialer Beziehungen in räumlicher Perspektive zu analysieren, um die Bedürfnisse der Kunden zu treffen und damit die Herausforderung, im indischen Markt dauerhaft und erfolgreich als Umweltberater zu agieren, zu meistern.

1.2 Praktische Relevanz der Arbeit

Die vorliegende Diplomarbeit wurde im Rahmen der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune 2010/11² erstellt. Beide Netzwerkprojekte wurden von einem deutschen Umweltberatungsunternehmen initiiert. Ziel der Netzwerke ist es, Industrieunternehmen der jeweiligen Region sowie lokale Interessensgruppen zusammenzuführen, um den betrieblichen Umweltschutz in den teilnehmenden Unternehmen zu verbessern und lokale Umweltschutzkompetenz aufzubauen.

Als Pilot-Projekte werden REEF Bangalore und REEF Pune von der DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH finanziert. Die DEG ist als Teil der KfW Bankengruppe im deutschen EZ-Haus untergebracht und fördert privatwirtschaftliche Initiativen, die zu nachhaltigem Wachstum in Entwicklungs- und Schwellenländern beitragen. Im Jahr 2006 entfiel der größte Teil der Investitionsförderung auf Indien, wodurch das Indien-Portfolio das größte Ländersegment der DEG darstellt (vgl. VAN DE SAND 2009: 261).

² REEF steht für "Resource and Energy Efficiency Network".

Die Projektteilnehmer sind sieben Unternehmen in Bangalore und sechs Unternehmen in Pune, die alle dem verarbeitenden Gewerbe, vornehmlich der Automobilindustrie, zuzuordnen sind.³ Das deutsche Beratungsunternehmen ist in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune mit der Projektabwicklung und der projektbezogenen Umweltberatung beauftragt. Die Beratung der Kunden erfolgt über die Projektlaufzeit von 24 Monaten und umfasst je Projekt acht gemeinsame Workshops mit allen teilnehmenden Unternehmen der Region sowie je vier individuelle Beratungstermine bei den einzelnen Kundenunternehmen vor Ort. Neben einer Sensibilisierung der Teilnehmer für Umweltschutzthemen allgemein, werden organisatorische Grundlagen für ein systematisches Umweltmanagement geschaffen, die Rechtskonformität der Unternehmen geprüft und Maßnahmen zur Verbesserung des Energie- und Wassereinsatzes sowie des Abfallmanagements vorgeschlagen. Der deutsche Berater befindet sich für die Beratungstermine temporär in Bangalore und Pune, jedoch wird kein ständiges Büro in Indien unterhalten.

1.3 Wissenschaftliche Relevanz der Arbeit

Die Internationalisierung von Beratungsunternehmen im Bereich Umweltmanagement berührt verschiedene Konzepte innerhalb der Wirtschaftsgeographie. So steht unter anderem das ökologische Umfeld der Unternehmen in Bangalore und Pune im Fokus der Forschung. Mit einer Integration ökologischer Aspekte in wirtschaftsgeographische Studien befasst sich die umweltbezogene Wirtschaftsgeographie⁴, welche in erster Linie durch STÖRMER (2001), FROMHOLD-EISEBITH (2002), SOYEZ (2002), BRAUN (2003), SCHULZ (2005) und SCHLESINGER (2006) repräsentiert wird. Hervorzuheben ist die Arbeit von SCHULZ (2005), welche speziell industriebezogene Umweltdienstleister, also auch Umweltberatungsunternehmen, thematisiert.

Neben den umweltrelevanten Beziehungen, welche unternehmerisches Handeln prägen, werden im Rahmen der Diplomarbeit auch die sozialen Beziehungen innerhalb der Netzwerke REEF analysiert. Die Konzeptionalisierung sozialer Beziehungen als Grundlage wirtschaftlichen Handelns erfolgt durch die Perspektive der relationalen Wirtschaftsgeographie⁵, welche im deutschsprachigen Raum allen voran durch BATHELT & GLÜCKLER (2003a und b) in den wissenschaftlichen Diskurs eingebracht wurde. Auch BOGGS & RANTISI (2003), ETTLINGER (2003), YEUNG (2003), HESS (2004), BOSCHMA & FRENKEN (2006) und JONES (2008) diskutieren eine relationale Wirtschaftsgeographie auf konzeptioneller Ebene. Die empirische Bedeutung sozialer Netzwerkbeziehungen für die Internationalisierung von Beratungsunternehmen wird bei GLÜCKLER

³ Die Projektteilnehmer werden im Folgenden auch als Kunden bezeichnet.

⁴ Näheres dazu siehe Kapitel 3.1.

⁵ Näheres dazu siehe Kapitel 3.2.

(2004a) sowie KÜHLMANN & HAAS (2009) diskutiert. GRABHER ET AL. (2008) und MEUSBURGER (2009) thematisieren außerdem die Kommunikation und Interaktion zwischen Produzenten und Kunden.

Die vorliegende Untersuchung trägt somit der Tatsache Rechnung, dass unternehmerisches Handeln sowohl von den vorhandenen sozialen Beziehungen als auch von ökologischen Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Darüber hinaus findet unternehmerisches Handeln nicht losgelöst vom Raum statt, sondern stets in räumlicher Perspektive. Der Einfluss des räumlichen Handlungskontextes auf Beziehungen wird in der „Proximity“-Diskussion⁶ aufgegriffen, welche in jüngerer Zeit maßgeblich von BOSCHMA (2005), ASHEIM ET AL. (2007), BOSCHMA & FRENKEN (2009), BROEKEL & BOSCHMA (2009), MENZEL (2008), RALLET & TORRE (2009) und IBERT (2010) geführt wird.

Trotz des großen Interesses für die drei genannten wirtschaftsgeographischen Gebiete im Einzelnen sind nach Ansicht der Autorin bisher keine Arbeiten entstanden, die sich explizit mit dem umweltrelevanten und sozialen Kontext von Berater-Kunden-Beziehungen in räumlicher Perspektive befassen. Hinzu kommt, dass Arbeiten, wie die von GLÜCKLER (2004a) und SCHULZ (2005), die der hier zu behandelnden Thematik am nächsten kommen, hauptsächlich die Seite der Dienstleister betrachten, während in der vorliegenden Arbeit der Fokus auf der Kundenperspektive liegen soll.⁷ Es besteht also derzeit ein Forschungsdefizit in Bezug auf die Bedeutung der umweltrelevanten, sozialen und räumlichen Beziehungen in internationalen Beratungsprojekten im Umweltbereich. Im Rahmen der Diplomarbeit gilt es deshalb, diese Informationslücke am Beispiel Indiens zu schließen.

1.4 Forschungsziel und Fragestellungen

Ziel dieser Forschung ist die Beschreibung und Erklärung der umweltrelevanten und sozialen Beziehungen in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune in räumlicher Perspektive. Die vorliegende Diplomarbeit soll damit in wissenschaftlicher Hinsicht das festgestellte Forschungsdefizit beheben. In der Praxis sollen die im Rahmen der Diplomarbeit gewonnenen Erkenntnisse dazu beitragen, internationale Beratungsprojekte im Umweltbereich auf den indischen Kontext anzupassen und damit konzeptionell zu verbessern. Daher werden in der vorliegenden Diplomarbeit, basierend auf den festgestellten Bedürfnissen der Kunden, Handlungsvorschläge für ein erfolgreiches und dauerhaftes Auslandsengagement von deutschen

⁶ Näheres dazu siehe Kapitel 3.3.

⁷ In den genannten Publikationen wurden v.a. die Dienstleister befragt, während die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit auf der Befragung von Kunden beruhen.

Umweltberatungsunternehmen in Indien abgeleitet. Um dies zu erreichen, sind im Rahmen dieser Arbeit folgende Forschungsfragen zu beantworten:

- Welche Rolle spielt der umweltrelevante Kontext der Kundenunternehmen für die Umweltberatung im Rahmen von REEF Bangalore und REEF Pune?
- Welche Bedeutung hat der soziale Kontext der Kundenunternehmen für die Umweltberatung im Rahmen von REEF Bangalore und REEF Pune?
- Wie wirkt sich die räumlich-relationale Distanz zwischen Berater und Kunden auf die Umweltberatung in Indien aus?

Diese drei Forschungsfragen werden die theoretisch-konzeptionellen Überlegungen lenken sowie die methodische Herangehensweise der Forschung leiten.

1.5 Aufbau der Arbeit

Nach der einleitenden Einordnung der vorliegenden Thematik in das Feld der Wirtschaftsgeographie werden in Kapitel 2 die Entwicklungen und Rahmenbedingungen des Markts der Umweltmanagementberatung vorgestellt. Zunächst wird aus Sicht der Industrieunternehmen die Bedeutung des betrieblichen Umweltschutzes im unternehmerischen Zielsystem dargelegt, bevor anschließend die Branche der Umweltmanagementberatung näher beleuchtet wird. Der aktuelle Trend der Internationalisierung wissensintensiver Dienstleister steht hierbei im Vordergrund.

Der in Kapitel 3 dargelegte theoretische Bezugsrahmen der Arbeit erstreckt sich von der umweltbezogenen Wirtschaftsgeographie, über die relationale Wirtschaftsgeographie, hin zur „Proximity“-Debatte. Insbesondere stehen der von der umweltbezogenen Wirtschaftsgeographie postulierte Stakeholder-Ansatz, der Netzwerk-Ansatz der relationalen Wirtschaftsgeographie sowie der Kernpunkt der „Proximity“-Debatte, nämlich die Gegenseitigkeit von räumlicher und relationaler Nähe, im Fokus der Arbeit. Basierend auf den theoretisch-konzeptionellen Überlegungen können die Forschungsfragen nun weiter ausdifferenziert werden. Die abgeleiteten Leitfragen dienen der Vorstrukturierung des empirischen Teils dieser Arbeit.

Die Untersuchungsräume und das Projekt REEF Bangalore bzw. Pune werden zu Beginn des Kapitels 4 kurz vorgestellt. Die folgenden Ausführungen zur Methodologie und Methodik der Untersuchung sind bewusst ausführlich gestaltet, um einerseits dem Kriterium der Nachvollziehbarkeit qualitativer Forschung nachzukommen und um andererseits die Anwendung eines Methoden-Mixes zur Datenerhebung in den Projekten REEF angemessen zu begründen.

Nach der Darstellung der Ergebnisse der Forschung in Kapitel 5 folgt eine theoriegeleitete Diskussion der Ergebnisse in Kapitel 6. Hierbei werden außerdem die Forschungsfragen be-

antwortet und die Reliabilität sowie die Reichweite der Ergebnisse bewertet. Die Struktur der Kapitel 5 und 6 folgt dabei den aus den theoretischen Überlegungen abgeleiteten Fragen für die weitere Untersuchung.

Zum Abschluss werden in Kapitel 7 offene Fragen diskutiert, der weitere wissenschaftliche Forschungsbedarf aufgezeigt und Handlungsempfehlungen für die Praxis ausgesprochen. Abbildung 1 zeigt den Aufbau der vorliegenden Arbeit.

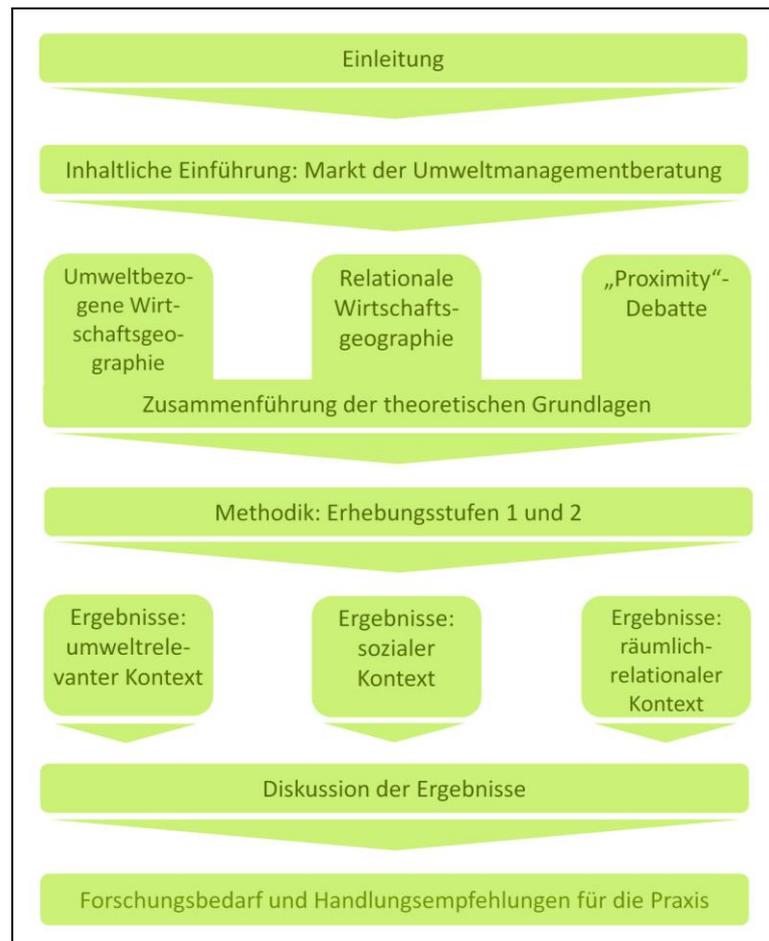


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

2 Markt der Umweltmanagementberatung

Kapitel 2 gibt einen inhaltlichen Überblick über die Rahmenbedingungen und Entwicklungen des Markts der Umweltmanagementberatung. Zunächst soll die Seite der Kunden beleuchtet werden – in der Regel industrielle Unternehmen – die sich ihrer Verantwortung stellen und bestrebt sind, ihre Umweltperformanz zu verbessern. Auf der Anbieterseite stehen die Unternehmensberatungen im Bereich Umwelt, deren Leistung aus Umweltmanagementberatung besteht. Abschließend soll das sich aktuell abzeichnende Phänomen der Internationalisierung der Beratungsbranche allgemein bzw. der Umweltberatung im Besonderen beschrieben werden. Dabei stehen die Markteintrittsbarrieren und die angewendeten Strategien der Unternehmen im Vordergrund der Betrachtung.

2.1 Betrieblicher Umweltschutz in der Industrie

Betrieblicher Umweltschutz durch Umweltmanagement

Wirtschaftliche Tätigkeiten haben in großem Maße Einfluss auf die natürliche Umwelt. So stellen Rohstoffe zum einen wichtige Inputgrößen im industriellen Produktionsprozess dar und zum anderen dient die Umwelt als Aufnahmemedium für unerwünschten Output. Abbildung 2 verdeutlicht die Umweltrelevanz unternehmerischer Tätigkeiten.

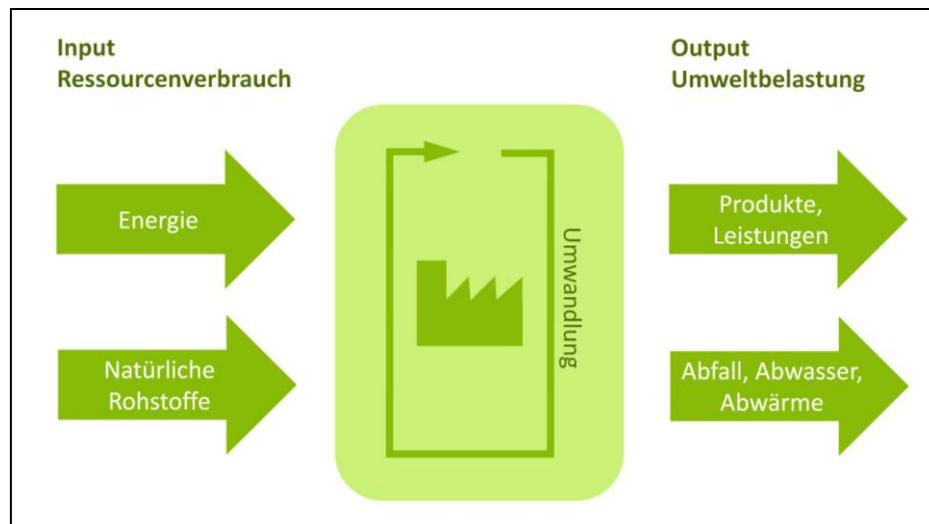


Abbildung 2: Umweltrelevanz unternehmerischer Tätigkeiten

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an BRAUN (2002: 19)

Steigende Energie- und Wasserpreise, eine umfangreiche Umweltgesetzgebung sowie ein öffentliches Umweltbewusstsein schaffen für Unternehmen Anreize, das Thema Umwelt aktiv in die Unternehmensstrategie einzubeziehen. Dies geschieht im Rahmen des betrieblichen Umweltmanagements. Dabei werden die Wechselwirkungen zwischen wirtschaftlicher Tätigkeit und Umweltauswirkungen systematisch überwacht und die Umweltleistung des Unternehmens kontinuierlich verbessert. Betriebliches Umweltmanagement ist damit ein Instru-

ment zur Optimierung von Arbeitsabläufen sowie zur Reduzierung des Stoff- und Energieverbrauchs. Ziel ist es, von einem nachsorgenden und an gesetzlichen Vorgaben orientierten Umweltschutz⁸ hin zu einem präventiven und innovationsorientierten Umweltschutz⁹ zu gelangen (vgl. BRAUN & SCHULZ 2006: 51). BANERJEE (1998: 161) betont dabei, dass betrieblicher Umweltschutz keine einmalige Intervention darstellt, sondern ein fortlaufender Prozess ist, welcher ständig die Anpassung organisatorischer Strukturen im Unternehmen erfordert. Nachdem ein Unternehmen ein Umweltmanagementsystem (UMS) aufgebaut hat, besteht die Möglichkeit dieses zertifizieren bzw. validieren zu lassen. Prominenteste Vertreter zertifizierbarer UMS sind das Öko-Audit-System der EU – EMAS¹⁰ – und der privatwirtschaftliche Standard ISO 14001¹¹. Daneben gibt es zahlreiche Umweltmanagementansätze, welche erste Umweltmanagementstrukturen in Unternehmen implementieren, wie beispielsweise ÖKOPROFIT, ECOfit oder der Grüne Gockel¹². Auch die hier vorgestellten Projekte REEF sind in die Riege der Umweltmanagementansätze einzuordnen.

Kostentreibender Umweltschutz?

Während man lange Zeit davon ausging, dass betrieblicher Umweltschutz mit hohen unternehmerischen Kosten verbunden ist, zeigen immer mehr Studien, dass sich Investitionen in den Schutz der Umwelt durchaus rechnen (vgl. FREIMANN 1999: 494). Aus ökonomischer Sicht wird durch betriebliches Umweltmanagement der Ressourcenverbrauch im Unternehmen reduziert, was die betrieblichen Kosten senkt. Außerdem können durch ökologisches Marketing neue Kundengruppen erschlossen werden (vgl. BRAUN 2004: 57 und BRAUN ET AL. 2003: 240). Wichtigste Ziele aus ökologischer Sicht sind die Minimierung des Ressourcenverbrauchs (z.B. des Material-, Energie- oder Wasserverbrauchs), die Kreislaufführung von Stoffen, die Reduzierung von Schadstoffeinträgen in die Natur sowie die Nutzung erneuerbarer Energien (vgl. BRAUN 2002: 19). Bis zu einem gewissen Grad lassen sich diese ökonomischen und ökologischen Ziele vereinen, nämlich wenn gleichzeitig die Umwelt geschützt und Kosten gesenkt werden. Trotzdem stehen ökologische Ziele stets in Konkurrenz mit anderen unternehmerischen Zielen, wie Gewinnmaximierung oder Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, sodass meist nur solche Investitionen in den betrieblichen Umweltschutz getätigt werden, die sich auch in monetärer Hinsicht für das Unternehmen rechnen (vgl. ebd.: 20).

⁸ Dies nennt man auch „End-of-pipe“-Umweltschutz.

⁹ Dies nennt man auch integrierten Umweltschutz.

¹⁰ EMAS steht für Eco-Management and Audit Scheme.

¹¹ Internationale Umweltmanagementnorm der International Organization for Standardization.

¹² Umweltmanagementansatz zur Verbesserung des ökologischen Fußabdrucks von kirchlichen Einrichtungen.

Motive für die Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes

Die Gründe von Unternehmen ihren betrieblichen Umweltschutz zu verbessern, werden in zahlreichen Studien untersucht, was zu vielfältigen Ergebnissen führt (siehe unter anderem BRAUN (2003), BRAUN (2004), SCHULZ (2005) und SCHLESINGER (2006)). Prinzipiell lassen sich die Motive in unternehmensinterne und -externe Motive unterteilen. Die externen Faktoren lassen sich wiederum in markt-, politisch- und gesellschaftsgetriebene Motive unterteilen. Zu den unternehmensexternen Motiven marktlicher Art zählen in erster Linie „Zwänge in Wertschöpfungsketten“ (BRAUN 2004: 61). Hierbei üben bereits umweltbewusste Unternehmen einen erheblichen Druck auf ihre Zulieferer aus, indem sie von ihnen die Einführung eines zertifizierten UMS verlangen. Somit erfolgt ein sukzessives „greening of supply chains“ (ebd.). Auch die Konkurrenz spielt eine wesentliche Rolle, da sie Nachahmungseffekte hervorruft (vgl. ebd.: 62). Externe Anreize von Seiten der Politik in den betrieblichen Umweltschutz zu investieren, ergeben sich in erster Linie aus der Pflicht der Unternehmen zur Umsetzung umweltrechtlicher Anforderungen. Hinzu kommt die Unterstützung beim Aufbau eines UMS durch lokale Behörden und Kammern oder aus dem Erhalt von Fördermitteln. SCHLESINGER (2006: 111) identifiziert als weitere politische Motive für eine Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes ein positiveres Verhältnis zu Behörden sowie allgemein eine bessere Außendarstellung. Hinzu kommen gesellschaftsgetriebene Motive den betrieblichen Umweltschutz zu verbessern, um beispielsweise dem Druck zivilgesellschaftlicher Gruppen gerecht zu werden oder um eine zunehmende Anzahl kritischer Konsumenten, welche vermehrt umweltverträgliche Produkte nachfragen, bedienen zu können (vgl. BRAUN 2003: 180).

Als unternehmensinterne Motive für die Implementierung eines UMS identifiziert SCHLESINGER (2006: 111) in erster Linie die Realisierung von Kosteneinsparpotenzialen. Hinzu kommt die Mitarbeitersensibilisierung für umweltrelevante Themen, was ebenfalls in eingesparten Energie-, Wasser- und Abfallkosten mündet. Auch die Sicherung der Rechtskonformität und die Reduktion von Haftungsrisiken veranlassen Unternehmen dazu, ihren betrieblichen Umweltschutz zu verbessern. Darüber hinaus werden durch ein systematisches Umweltmanagement Prozesse nicht nur „grüner“, sondern auch effizienter, sodass organisatorische Verbesserungen erzielt werden. Neben organisatorischen Verbesserungen gilt der Technologietransfer als weiteres Motiv für die Implementierung eines UMS. Dies umfasst im Wesentlichen technische Änderungen an Anlagen, die Verringerung des Gefahrstoffeinsatzes, die Umstellung von Produktionsverfahren und die Optimierung der Logistik (vgl. BRAUN 2003: 181). Und nicht zuletzt steht für viele Unternehmen der Schutz der Umwelt im Vordergrund. Dies belegt eine Untersuchung von BRAUN (2003: 180), nach der die Mehrzahl der befragten Unternehmen angab, Umweltschutz sei das zentrale Argument für die Einführung eines UMS.

Ob unternehmensinterne oder -externe Faktoren eine größere Rolle spielen, ist strittig. Im Rahmen des Stakeholder-Ansatzes wird die Bedeutung externer Faktoren betont. FLORIDA ET AL. (2001: 210) legen jedoch dar, dass die Bedeutung interner Faktoren für Investitionen in

den betrieblichen Umweltschutz nicht vernachlässigt werden darf. Solange keine personellen Kapazitäten im Unternehmen vorhanden sind, die Innovativität des Unternehmens allgemein gering ist und der Stand der betrieblichen Leistungsmessung noch in den Kinderfüßen steckt, werden externe Faktoren alleine nicht genügen, um ein Unternehmen in Richtung einer „grünen“ Produktion zu bewegen. In der Regel kann davon ausgegangen werden, dass sowohl interne als auch externe Motive für die Errichtung eines UMS notwendig sind.

Hemmschwellen beim Aufbau eines UMS

Die Organisation des betrieblichen Umweltschutzes im Unternehmen übersteigt häufig das unternehmensinterne Know-how sowie die verfügbaren personellen Kapazitäten. Besonders kleine und mittlere Unternehmen sind beim Aufbau eines UMS mit diesen Schwierigkeiten konfrontiert, weshalb sie oft auf externe Hilfe zurückgreifen und spezialisierte Beratungsunternehmen engagieren. Externe Umweltberater nehmen damit eine Schlüsselfunktion bei der Initiierung einer umweltfreundlichen Produktion ein (vgl. BRAUN 2003: 204 und BRAUN & SCHULZ 2006: 53). Laut einer Studie von BRAUN (2003: 206) haben insgesamt drei Viertel der befragten Unternehmen bei der Implementierung von EMAS externe Beratung in Anspruch genommen. Bei Kleinunternehmen lag der Anteil sogar noch deutlich höher.

Neben fehlenden personellen Kapazitäten und mangelndem Fachwissen lassen sich Unternehmen außerdem von der Tatsache abschrecken, dass sich der Nutzen eines UMS nicht direkt beziffern lässt. Beispielsweise sind eine höhere Motivation der Mitarbeiter, eine positivere Außendarstellung, organisatorische Verbesserungen oder eine erhöhte Rechtssicherheit kaum monetär auszudrücken, weshalb sich eine einfache Kosten-Nutzen-Rechnung nicht durchführen lässt (vgl. BRAUN 2003: 180).

Umweltschutz als Teil der Nachhaltigkeitsstrategie

Häufig ist ein UMS Teil der unternehmerischen Nachhaltigkeitsstrategie, im Rahmen derer sich ein Unternehmen auf freiwilliger Basis dazu verpflichtet, zu einer nachhaltigen Entwicklung beizutragen. Diese unternehmerische Strategie wird auch als „corporate social responsibility“ (CSR) bezeichnet und umfasst alle Maßnahmen eines Unternehmens, um der gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. BLOWFIELD & MURRAY (2008: 15) betonen, dass sich kaum eine Definition von CSR formulieren lässt, die auf alle Unternehmen zutrifft. Vielmehr sollte jedes Unternehmen eine individuelle Strategie festlegen, wie die verschiedenen Belange der Stakeholder am besten berücksichtigt werden können. Hierzu zählen unter anderem das Sponsoring von sozialen Projekten im In- und Ausland, die Pflege der Mitarbeiterbeziehungen oder die Initiierung von Natur- oder Umweltschutzprojekten.

2.2 Umweltmanagementberatung als Dienstleistung

Einordnung der Umweltmanagementberatung in die Beratungsbranche

Umweltmanagementberatung ist nach wie vor in den Randbereich des Beratungsmarkts einzuordnen und wird in den meisten Statistiken zu Unternehmensberatungen nicht explizit erwähnt. Problematisch ist die statistische Erfassung der Umweltmanagementberatung schon alleine deshalb, weil viele Beratungsunternehmen über ein sehr breites Beratungsportfolio verfügen und somit eine eindeutige Zuordnung der Unternehmen zur Umweltmanagementberatung nicht möglich ist. Abbildung 3 gibt eine Übersicht über den Markt der Managementberatung. Hierbei ist die Dienstleistung Umweltmanagementberatung in die Säule der Prozess- und Organisationsberatung einzureihen.

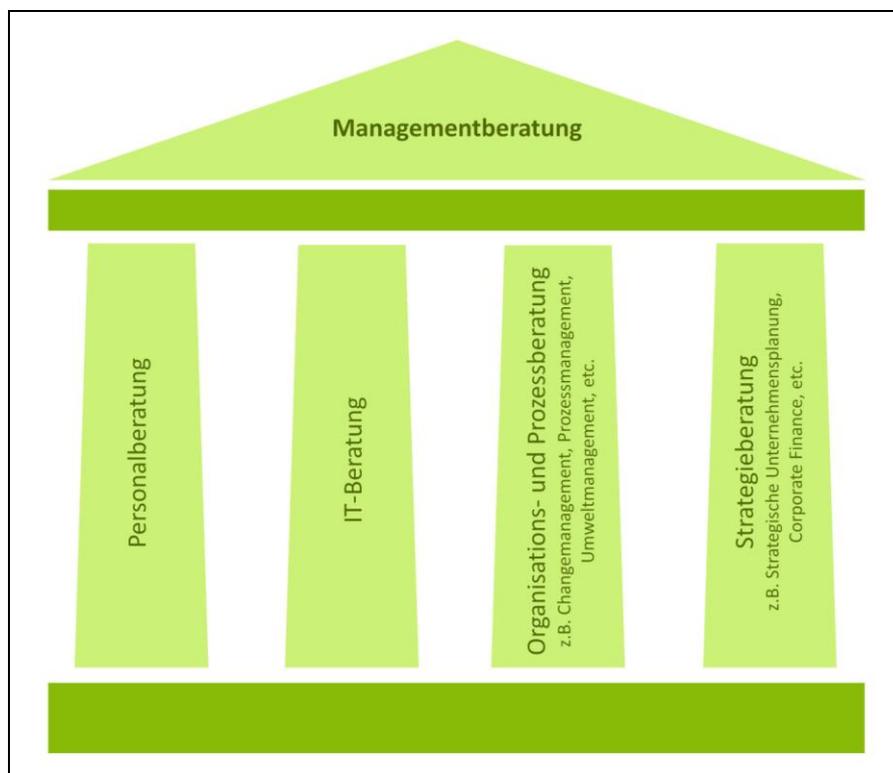


Abbildung 3: Untergliederung des Markts der Managementberatung

Quelle: Eigene Darstellung, vgl. inhaltlich BDU (2010: 6)

Der Kernbereich der Umweltmanagementberatung deckt in der Regel die Themen Einführung von UMS, Auditierung, Zertifizierung, Schulung, Umweltkommunikation, Umweltcontrolling sowie Rechtsberatung in Umweltangelegenheiten ab. Somit besteht die wesentliche Aufgabe von Umweltmanagementberatern darin, zwischen den Kunden und deren politischem, ökonomischem, sozialem und technologischem Umfeld zu vermitteln (vgl. SCHULZ & SOYEZ

2003: 16). Beispielsweise bringen sie ihre Kunden auf den aktuellen Stand der Umweltgesetzgebung oder regen technologische Innovationen im Kundenunternehmen an.¹³

Entwicklung der Umweltmanagementberatung

Umweltberatungsunternehmen haben sich vorwiegend erst in den letzten zehn bis 15 Jahren entwickelt und gehören somit zu einem sehr jungen Segment innerhalb der Beratungsbranche (vgl. KINDER 2010: 276). Da für die Umweltmanagementberatung keine spezifischen Daten vorliegen, soll bei der Betrachtung der aktuellen Branchenentwicklung auf Unternehmensberatungen allgemein zurückgegriffen werden. Jedoch ergeben sich auch hier statistische Schwierigkeiten, da die Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“ nicht geschützt ist und es kein Berufsrecht gibt (vgl. STRAMBACH 1995: 93 und BARCHEWITZ & ARMBRÜSTER 2004: 4). Deshalb taucht „Unternehmensberatung“ nicht als Gesamtbranche in amtlichen Statistiken auf. Hinzu kommt, dass sich der Beratungsmarkt durch die Dominanz junger und kleinbetrieblicher Unternehmen auszeichnet (vgl. STRAMBACH 1995: 2 und 132), die keinem Verband oder einer Genossenschaft angehören, sodass auch empirische Daten zur gesamten Branche kaum zu finden sind. Dagegen sind viele der größeren Beratungsunternehmen Mitglied im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU), dem bekanntesten freiwilligen Zusammenschluss zur Interessensvertretung von Unternehmensberatern in Deutschland. Dieser führt regelmäßig Befragungen unter seinen Mitgliedern durch und gibt in seinen Jahresberichten Informationen zur Entwicklung der Branche. Für das Jahr 2010 ermittelt der BDU einen Branchenumsatz von 18,9 Mrd. Euro. Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Umsatz um 6,9 % an, was zeigt, dass sich die Branche schnell vom Krisenjahr 2009 erholt hat (vgl. BDU e.V. 2010: 3). Obwohl speziell zur Umweltmanagementberatung keine Daten vorliegen, ist davon auszugehen, dass sich dieses Segment als Teil der Managementberatung ähnlich dynamisch entwickelt.

Die Gründe für diese Wachstumsdynamik sind vielfältig. Obwohl die Umweltberatungsbranche immer noch ein Randdasein innerhalb des Beratungsmarkts führt, stieg die Nachfrage nach externer Hilfe im Umweltbereich in den letzten Jahren stark an (vgl. KINDER 2010: 276). Eine verschärfte und sich stetig ändernde Umweltgesetzgebung sowie komplexere Umweltschutztechnologien führen dazu, dass Industrieunternehmen vermehrt externe Hilfe bei der Umsetzung der rechtlichen, marktlichen und gesellschaftlichen Anforderungen im Umweltbereich einholen (vgl. SCHULZ & SOYEZ 2003: 15 und SCHULZ 2005: 19). Dieses Phänomen wird im Zusammenhang mit der Zunahme wissensintensiver Dienstleister allgemein unter dem Stichwort Interaktionsthese diskutiert (vgl. WOOD 2002: 994 und KULKE 2004: 7).

¹³ In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Umweltberatung und Umweltmanagementberatung synonym verwendet. Streng genommen umfasst Umweltberatung u.a. auch die Bereiche Altlastensanierung oder Umweltverträglichkeitsprüfung, was hier jedoch vernachlässigt wird, sodass Umweltberatung lediglich im Sinne der oben beschriebenen Umweltmanagementberatung verstanden wird.

Ein weiterer Grund für den Zuwachs von Umweltberatungsunternehmen lässt sich durch die Externalisierungsthese erklären. Hiernach fokussieren sich Industrieunternehmen seit den 80er Jahren zunehmend auf ihre Kernkompetenzen, sodass gewisse Prozesse, wie beispielsweise das betriebliche Abfallmanagement, an einen externen Dienstleister ausgelagert werden. Dieses Phänomen wird auch als „lean production“ bzw. Verschlinkung durch Outsourcing bezeichnet (vgl. SCHAMP 2000: 124).

Neben Kostenerwägungen im Zuge der Auslagerung umweltrelevanter Prozesse erhoffen sich Industrieunternehmen durch den Bezug externer Beratung außerdem Innovationsimpulse. Die zu erwartenden Innovationen sind im Bereich der Umweltmanagementberatung nicht nur als Nebenprodukt der Externalisierung zu betrachten, sondern treten als Entscheidungskriterium für immer mehr Unternehmen in den Vordergrund, wenn es um die Beauftragung eines externen Beraters geht (vgl. SCHULZ 2005: 57). Somit nimmt diese Innovationsthese eine zentrale Stellung bei der Erklärung der Wachstumsdynamik des Umweltberatungsmarkts ein.

Entsprechend der Parallelitätsthese gewinnen Umweltberater deshalb an Bedeutung, weil sie neue Angebote schaffen, wie beispielsweise Energiecontrolling, für die sich dann ein Markt entwickelt (vgl. KULKE 2009: 165 und KINDER 2010: 276).

Eigenschaften der Umweltmanagementberatung als wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistung

Wissensintensive unternehmensorientierte Dienste haben in der wissenschaftlichen Diskussion der letzten Jahre besondere Aufmerksamkeit gewonnen,¹⁴ da diese im Gegensatz zu einfachen Dienstleistungen eine enorme Wachstumsdynamik erfahren haben (vgl. STRAMBACH 1995: 2, SCHAMP 2000: 123, ARMBRÜSTER & KIESER 2001: 689 und HAAS & LINDEMANN 2003: 1).

In der Literatur werden als „wissensintensiv“ solche Dienstleistungen bezeichnet, die für eine erfolgreiche Leistungserstellung eine enge Interaktion mit dem Kunden erfordern (vgl. STRAMBACH 1995: 98). So können im Umweltberatungsbereich technologische Innovationen nur unter Zusammenarbeit von Berater und technischem Leiter im Kundenunternehmen zustande kommen, denn nur dieser kennt die spezifischen Prozesse des Unternehmens. Wissensintensive Dienstleistungen zeichnen sich außerdem dadurch aus, dass sie kaum standardisierbar sind, sondern je nach Kundenanforderung individuell angepasst werden müssen. So variiert das Leistungsangebot der Umweltberater je nach Branche, Betriebsgröße, Standort und Kundenwünsche, was bedeutet, dass von Fall zu Fall individuelle Problemlösungen gefordert werden (vgl. SCHULZ 2005: 60). Im Laufe der Interaktion erfolgt dabei ein hoher Know-how-Input von Seiten des Dienstleisters, wodurch Wissen die zentrale Ware der Dienstleistung darstellt (vgl. ebd.: 21). STRAMBACH (1993: 36 ff. und 1995: 88 ff.) identifiziert weitere

¹⁴ Unter anderem durch STRAMBACH (1993 und 1995), GLÜCKLER (2004a und 2004b) und KINDER (2010).

Merkmale, die höherwertige Dienstleistungen allgemein kennzeichnen, wie die Immaterialität des Produkts, die Erklärungsbedürftigkeit der Dienstleistung oder das uno-actu-Prinzip.

„Unternehmensorientiert“ bedeutet, dass die Dienstleistung nicht auf Endkunden oder Konsumenten ausgerichtet ist, sondern dass Unternehmen aus dem Bereich der Industrie oder andere Dienstleistungsunternehmen die Nachfrager der Dienstleistung sind (vgl. KINDER 2010: 267).¹⁵

Neben diesen allgemeinen Kennzeichen wissensintensiver unternehmensorientierter Dienstleistungen weist die Umweltberatung einige Besonderheiten auf. Im Vergleich zu anderen Dienstleistungen handelt es sich bei Umweltberatung um einen sehr sensiblen Bereich, schließlich stehen oft delikate Aufgabenstellungen an, die besonderer Diskretion bedürfen. Dies hat zur Folge, dass Unternehmen meist die interne Leistungserstellung gegenüber einer externen Beratung vorziehen (vgl. SCHULZ 2005: 58). Das Produkt Umweltberatung ist damit zu Beginn der Zusammenarbeit in besonderem Maße erklärungsbedürftig und das Gewinnen von Vertrauen ist elementar für das Zustandekommen einer Kooperation.¹⁶ Vertrauen spielt im Umweltbereich also eine tragende Rolle und meint in diesem Zusammenhang sowohl das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Anbieters, also in das fachspezifische Know-how, als auch Vertrauen in die Diskretion und Verschwiegenheit des Dienstleisters (vgl. GLÜCKLER 2004a: 97 f.).

Anforderungen an Beratungsunternehmen im Bereich Umweltmanagement

Die genannten Eigenschaften der Umweltmanagementberatung beeinflussen maßgeblich den Interaktionsprozess zwischen Berater und Kunde, sowohl in der Phase der Akquise als auch während der eigentlichen Leistungserstellung. In der Akquisephase sind auf Seiten der Kunden hohe Transaktionskosten in Form von Suchkosten zu tragen, um den optimalen Anbieter zu finden, in den der Kunde Vertrauen schenkt (vgl. STRAMBACH 1995: 98). Auf Seiten der Anbieter besteht in der Akquisephase die Herausforderung, potenziellen Kunden die Qualität der Umweltberatung und den zu erwartenden Nutzen glaubhaft zu signalisieren. Hierbei entstehen dem Anbieter hohe Anbahnungskosten, unter anderem durch Akquisetermine, die auch bei Nichtzustandekommen eines Vertrags vom Beratungsunternehmen zu tragen sind (vgl. ebd.: 99). Während der Akquisephase spielen sowohl für den Anbieter als auch den Nachfrager Netzwerke eine entscheidende Rolle, da die Auswahl eines Beraters nicht nach marktförmigen Bedingungen erfolgt. Faktoren wie Preise oder Verträge rücken in den Hintergrund, während soziale Elemente wie Vertrauen und Empfehlungen an Bedeutung gewinnen (vgl. ebd.: 82).

¹⁵ Im Englischen werden wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleister auch als „knowledge-intensive business services“ (KIBS) bzw. „advanced producer services“ (APS) bezeichnet. KIBS unterscheiden sich von APS dahingehend, dass sie nicht ausschließlich für Industriekunden, sondern auch für andere Dienstleister erbracht werden (vgl. SCHULZ 2005: 30).

¹⁶ Zur Bedeutung von Vertrauen in der Unternehmensberatung siehe auch GRESCHUCHANA (2006).

Beziehungsnetze sind also von entscheidender Bedeutung bei der Akquisition von Neukunden, was GLÜCKLER (2004b: 32) im Folgenden treffend beschreibt:

„Die Akquisitionsstärke eines Unternehmens ist letztlich an die Netzwerkkontakte seiner Berater gebunden und in diesen Netzwerken kontextualisiert“.

Im Laufe der Leistungserstellung ist der Anbieter in erster Linie auf ein kooperatives Verhalten des Kunden angewiesen, denn schließlich kann ohne dessen Mitwirken kein zufriedenstellendes Beratungsergebnis erzielt werden. Die Beziehungen zwischen den Akteuren steuern also die Interaktion und damit die Qualität der Leistung. Doch was genau macht eine qualitativ hochwertige Beratungsleistung aus?

„Die Qualität einer Leistung ist aus Sicht des Kunden umso höher zu bewerten, je individueller seine Probleme gelöst werden, oder mit anderen Worten, je individuell abgestimmter die Leistung des Anbieters auf die Anforderungen des nachfragenden Unternehmens ist, desto qualitativ höherwertiger ist die erhaltene Leistung aus der Kundensicht und damit auch bedeutend für die Initiierung von positiven Effekten“ (STRAMBACH 1995: 149).

Die Sicherung einer qualitativ hochwertigen Leistung ist eine wichtige Voraussetzung, um Folgeaufträge erteilt zu bekommen und die eigene Reputation innerhalb des sozialen Netzwerks zu steigern. Denn *“a firm’s reputation within a network of business relations represents a key factor of competitiveness for consulting firms”* (GLÜCKLER & ARMBRÜSTER 2003: 271).

2.3 Internationalisierung der Umweltmanagementberatung nach Indien

Gründe, Hindernisse und Strategien der Internationalisierung der Umweltmanagementberatung

Das starke Wachstum des Segments der Umweltmanagementberatung wird begleitet von einer zunehmenden Tendenz zur Internationalisierung. Unter Internationalisierung versteht man die Aufnahme bzw. die Ausweitung grenzüberschreitender Tätigkeiten, sodass Internationalisierung als Prozess verstanden werden muss (vgl. VOLL 2007: 9). Die Formen grenzüberschreitender Tätigkeiten sind vielfältig – von temporären Auslandsprojekten, über Direktinvestitionen bis hin zum Aufbau eines Tochterunternehmens. Während die Internationalisierung im industriellen Sektor vorwiegend auf Großunternehmen beschränkt bleibt, engagieren sich im Bereich der Beratungsunternehmen auch kleine und mittlere Unternehmen in internationalen Märkten (vgl. GLÜCKLER 2004b: 29). So unterhalten laut einer Studie von GLÜCKLER (2004a: 54) 20 % der Unternehmensberatungen mit über zehn Mitarbeitern und 50 % der Unternehmensberatungen mit über 50 Mitarbeitern Niederlassungen im Ausland. Im Bereich der umweltbezogenen Unternehmensdienstleister fand SCHULZ (2005: 160), dass ungefähr die

Hälfte aller befragten Umweltdienstleister nach dem Ausbau vorhandener Auslandskontakte bzw. der Erschließung neuer Märkte im Ausland strebt.

Die Gründe für ein zunehmendes Auslandsengagement von Umweltberatungsunternehmen sind vielfältig. Ein zentraler Grund dafür, dass der Handel mit Umweltberatung heute eine Schlüsselrolle im wirtschaftlichen Globalisierungsprozess einnimmt, sind die veränderten Rahmenbedingungen für grenzüberschreitenden Handel mit Dienstleistungen in den letzten Jahrzehnten.¹⁷ Desweiteren profitieren Beratungsunternehmen von verbesserten Informations- und Kommunikationstechnologien sowie einer gestiegenen Personalmobilität (vgl. ebd.: 73), was ein internationales Engagement überhaupt erst ermöglicht. Auch die anhaltende Internationalisierung ihrer industriellen Kunden veranlasst Beratungsunternehmen dazu, ihren langjährigen Kunden ins Ausland zu folgen, um deren Beratungsbedarf auch dort bedienen zu können (vgl. GLÜCKLER 2004a: 52). Dazu kommt, dass die Branche der Umweltberatung mit einem zunehmend gesättigten Markt im Heimatland konfrontiert ist, weshalb vor allem Entwicklungs- und Schwellenländer lukrative Märkte darstellen, die es zu erschließen gilt. Ebenso tragen die weltweite Harmonisierung von Umweltschutzstandards und internationale Normen zur zunehmenden Internationalisierung von Beratungsunternehmen im Bereich Umwelt bei. Wesentlich dabei ist auch die Unterstützung des internationalen Engagements deutscher Beratungsunternehmen durch entwicklungspolitische Fördergelder (vgl. SCHULZ 2005: 74). So fördert beispielsweise die Bundesrepublik Deutschland internationale Geschäftstätigkeiten zum einen durch Hilfestellung von Seiten der jeweiligen Außenhandelskammern und zum anderen durch spezielle Förderprogramme, zum Beispiel von der DEG. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Umweltberatungsunternehmen sowohl durch push- als auch pull-Faktoren zur Internationalisierung bewegt werden.

Gleichzeitig wirken jedoch auch limitierende Faktoren auf Beratungsunternehmen ein, die ein Auslandsengagement einschränken. Die Markteintrittsbarrieren für Unternehmensberatungen im Umweltbereich ergeben sich in erster Linie aus der physischen Distanz zum Zielland. So schrecken hohe Reise- und Kommunikationskosten, die mit Beratungsprojekten im Ausland verbunden sind, viele Unternehmen ab. Außerdem birgt das fremde Rechtssystem im Zielland erhebliche Risiken und bedarf einer intensiven Recherchearbeit zu Beginn eines Vorhabens. Auch sprachliche und kulturelle Barrieren erschweren den Beratungsprozess im Ausland. Hinzu kommt die fehlende Reputation im Zielland sowie mangelndes Vertrauen zu möglichen Kunden und Kooperationspartnern, was die Akquisition von Neukunden erheblich erschwert (vgl. ebd.: 76 f.). „Aufgrund der hohen Bedeutung netzwerkartiger Beziehungen stellen fehlende Kontaktnetze erhebliche soziale Eintrittsbarrieren dar“ (GLÜCKLER 2004a: 57). Besonders kleine Beratungsunternehmen werden durch die genannten Markteintrittsbarrie-

¹⁷ Siehe Exkurs auf Seite 28.

ren vor große Herausforderungen gestellt, sodass „ein Auslandsengagement [...] für viele dieser Firmen ein sehr großes Wagnis dar[stellt] und [...] oft schlichtweg an deren Kapazitäten [scheitert]“ (SCHULZ 2005: 78).

Doch wie gehen die Unternehmen, die sich für einen internationalen Markteintritt entschieden haben, bei der Internationalisierung vor? In der Forschung liegen bereits zahlreiche theoretische Modelle zum Internationalisierungsprozess von Industrieunternehmen vor. Beispielsweise entwarfen Forscher der skandinavischen Uppsala-Schule (z.B. JOHANSON & VAHLNE 1977) das klassische und auf der verhaltensorientierten Forschung basierende Internationalisierungsmodell für Produktionsunternehmen. DUNNING (1977) formulierte in den 70er Jahren das OLI-Paradigma¹⁸, welches auch als eklektisches Paradigma des multinationalen Unternehmens bezeichnet wird. Auch neuere wirtschaftswissenschaftliche Internationalisierungsmodelle, wie der GAINS-Ansatz¹⁹, das Drei E-Modell²⁰ oder „Born Global“-Ansätze²¹ (siehe hierzu zusammenfassend WOLF (2009: 38 ff.), JAGER (2010: 77) und SCHELHOWE (2010: 30)), leiten ihre Erkenntnisse aus der Untersuchung von Produktionsbetrieben ab. Die genannten industriellen Internationalisierungsstrategien lassen sich jedoch kaum auf wissensintensive Dienstleister übertragen, da diese bei der Planung ihres ausländischen Engagements anderen Bedingungen ausgesetzt sind als Unternehmen der Industrie. In der Regel wählen Beratungsunternehmen sowohl andere Internationalisierungsstrategien als auch andere Formen des Auslandsengagements im Vergleich zu Produktionsbetrieben.

Zu den Internationalisierungspfaden wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen liegen bisher nur wenige Erkenntnisse aus der Forschung vor. Einzig GLÜCKLER (2004a) befasst sich intensiv mit der Internationalisierung von Beratungsunternehmen und unterscheidet dabei atomistische von relationalen Perspektiven der Internationalisierung. Die oben genannten Internationalisierungsstrategien der Industrieunternehmen sind in diesem Sinne als atomistisch zu bezeichnen, da der Standort und die Form des Auslandsengagements primär aufgrund von unternehmensinternen Faktoren gewählt werden (vgl. ebd.: 60). Die Branche der Beratungsunternehmen bevorzugt dagegen meist eine relationale Perspektive. Hier wird bewusst nicht den Begriff „Strategie“ verwendet, denn Beratungsunternehmen wenden kaum proaktive Entscheidungsverfahren zur Bestimmung des Ziellandes an. Vielmehr erfolgt die Internationalisierung nach den bereits vorhandenen Beziehungen zu Kunden oder Kooperati-

¹⁸ OLI steht für „Ownership“, „Location“ und „Internationalization“.

¹⁹ Nach dem GAINS-Ansatz internationalisieren Unternehmen in Schüben, sodass das internationale Engagement im Laufe der Zeit sprunghaft zunimmt.

²⁰ Entsprechend des Drei-E-Modells wird unternehmerische Internationalisierung als evolutionärer Prozess verstanden, der durch Phasen der Kontinuität und Diskontinuität geprägt ist.

²¹ „Born Global“-Ansätze beruhen auf der Erkenntnis, dass manche international tätigen Unternehmen gleich von Beginn an international aufgestellt waren. Die internationale Ausrichtung hängt deshalb, entsprechend dieser Ansätze, maßgeblich von der personellen Ausstattung des Unternehmens ab.

onspartnern (vgl. ebd.: 235 und SCHULZ 2005: 185). Der Internationalisierungsprozess von Beratungsunternehmen ist also weniger „das Ergebnis eines rationalen Entscheidungsprozesses, sondern vielmehr ein Ergebnis von Geschäftsbeziehungen“ (GLÜCKLER 2004a: 61). Externe Ressourcen und das Reagieren auf sich ergebende Gelegenheiten spielen bei der Internationalisierung von Beratungsunternehmen somit eine wichtige Rolle. Man unterscheidet dabei zwischen der Internationalisierung durch „follow-the-client“, also dem Nachzug eines wichtigen Kunden ins Ausland, und dem sogenannten „piggyback-entry“, einer „Huckepack“-Internationalisierung, bei der das Beratungsunternehmen bedeutenden Kooperationspartnern ins Ausland folgt. In beiden Fällen wird ein internationales Engagement durch einen externen Impuls ausgelöst – seien es Kundenanfragen oder der Kontakt zu sonstigen Partnern – welcher zunächst zu einem punktuellen Projekt führt. Von diesem einmaligen Projekt aus wird nun versucht, weitere Teile des neuen Markts über ein Netz an Verflechtungsbeziehungen zu erschließen (vgl. SCHULZ 2005: 185). Die dauerhafte internationale Orientierung von Unternehmensberatungen beruht damit in erster Linie auf dem Nutzen von Zufälligkeiten und Beziehungsnetzen, welche den Prozess der Internationalisierung kontextualisieren (vgl. GLÜCKLER 2004a: 68). Somit dienen Netzwerke in diesem Zusammenhang zur „Überbrückung geographischer Ferne“ (ebd.: 231).

Indien als Zielland der Internationalisierung der Umweltmanagementberatung

Betrieblicher Umweltschutz in Indien ist bei weitem nicht so etabliert wie in Deutschland. Viele Unternehmen in Indien sehen sich nach wie vor dem Problem von Stromausfällen und Wassermangel ausgesetzt, weshalb die Nutzung der Umwelt höhere Priorität hat als deren Schutz. Im Bereich des industriellen Umweltschutzes besteht damit ein erheblicher Nachholbedarf, was auch folgendes Beispiel deutlich macht: Die indische Papier- und Zelluloseherstellung verbraucht bis zu 40 % mehr Energie als der internationale Durchschnitt (vgl. VAN DE SAND 2009: 250).

Allmählich steigt jedoch das Umweltbewusstsein unter indischen Unternehmen, vor allem dann, wenn sie in globale Wertschöpfungsketten eingebunden sind und Druck von Seiten ihrer Kunden ausgeübt wird. Die Erfüllung bestimmter Umweltschutzstandards findet sich heute in nahezu jeder Lieferantenbewertung großer Unternehmen, sodass indische Lieferanten diese Standards erfüllen müssen, um weiterhin am Markt bestehen zu können. Dem Prozess des „greening of supply chains“ (BRAUN 2004: 61) kommt damit eine besondere Bedeutung zu. Im Falle indischer Tochterunternehmen spielt auch der Einfluss der Muttergesellschaften aus Industrieländern eine bedeutende Rolle und zwingt indische Unternehmen oft zu umweltfreundlicherem Handeln. Hinzu kommen mehr und mehr lokale Umweltinitiativen, eine steigende Nachfrage nach umweltverträglichen Produkten sowie ein verschärftes Umweltrecht (vgl. SAWHNEY 2004: 77).

Da sich indische Industrieunternehmen mehr und mehr steigenden Anforderungen im Umweltbereich ausgesetzt sehen, die sie ohne externe Unterstützung jedoch kaum bewerkstelligen können, sieht SAWHNEY (2004: 77) im Bereich der Umweltmanagementberatung in Indien ein großes Potenzial. Besonders deutsche Beratungsunternehmen haben gute Chancen in diesen lukrativen Markt einzusteigen, denn Deutschland wird aus indischer Sicht in Sachen Umweltschutz als erfahrener und kompetenter Partner angesehen (vgl. VAN DE SAND 2009: 252). Unterstützt wird das Indienengagement deutscher Umweltberatungsunternehmen durch die deutsche Entwicklungszusammenarbeit. So legt ein bilaterales Strategiepapier aus dem Jahr 2008 den Fokus der deutschen Entwicklungszusammenarbeit in Indien auf Umweltprobleme und Klimaschutz. Demnach sollen verstärkt PPP-Vorhaben im Bereich des industriellen Umweltschutzes, unter anderem durch die DEG, gefördert werden. Wichtige Bereiche sind Energieeffizienz, umweltorientierte Produktion und Sonderabfallwirtschaft. Dabei sollen insbesondere der Erfahrungsaustausch und der Technologietransfer im Mittelpunkt stehen (vgl. ebd.: 245 ff.).

Exkurs: Rahmenbedingungen des grenzüberschreitenden Handels mit Dienstleistungen

Der internationale Handel mit Dienstleistungen wurde intensiv während der Uruguay-Runde des GATT diskutiert. Dort beschloss man das „General Agreement on Trade and Services“ (GATS), was nach wie vor zu Streitigkeiten innerhalb der WTO führt. Abbildung 4 zeigt die verschiedenen Formen der grenzüberschreitenden Erbringung von Dienstleistungen, die im Rahmen des GATS unterschieden werden.

Mode 1: Cross-border supply: Die Leistung wird international gehandelt, während Kunde und Dienstleister in ihren Heimatländern räumlich getrennt verweilen. Beispiel: telefonische Beratung in Call-Centern.

Mode 2: Consumption supply: Der Kunde reist in das Land des Dienstleisters zur Leistungserstellung. Beispiel: Wartung technischer Einrichtungen beim Hersteller oder Gesundheitstourismus.

Mode 3: Commercial presence: Das Dienstleistungsunternehmen verfügt über eine Zweigstelle im Land des Kundenunternehmens, wobei meistens mit Partnern vor Ort zusammengearbeitet wird. Beispiel: Auslandsniederlassung einer Unternehmensberatung.

Mode 4: Presence of natural persons: Mode 4 ähnelt der dritten Form, jedoch kommt hier in jedem Fall Personal aus dem Mutterunternehmen ins Zielland. Beispiel: längerfristige Entsendung von Experten aus dem Heimatland in die Niederlassung im Zielland oder temporäre Beratungsprojekte ohne eigene Niederlassung.

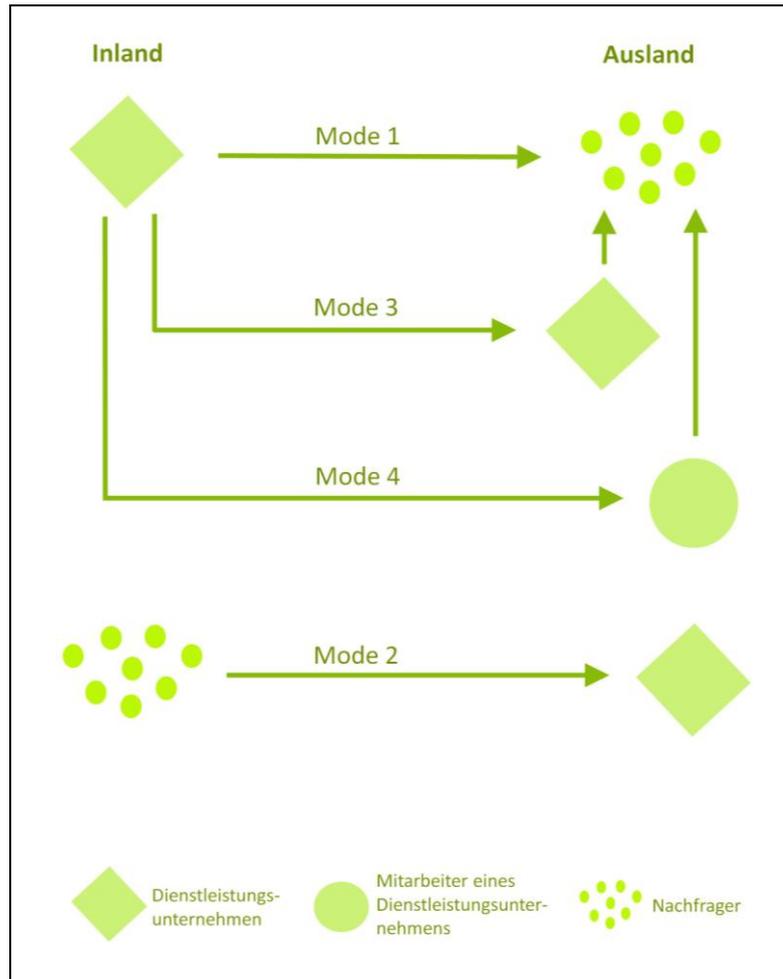


Abbildung 4: Systematik nach GATS

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an KULKE (2009: 238)

3 Theoretischer Bezugsrahmen

Nach der inhaltlichen Einführung in den Markt der Umweltmanagementberatung umreißt nun Kapitel 3 den theoretischen Rahmen, der sich um die zu beantwortenden Forschungsfragen spannt. Bezüge zum vorliegenden Forschungsgegenstand können sowohl im Konzept der umweltbezogenen Wirtschaftsgeographie als auch im Konzept der relationalen Wirtschaftsgeographie identifiziert werden. Da die umweltrelevanten und sozialen Beziehungen der Akteure in den Projekten REEF außerdem in räumlicher Perspektive betrachtet werden sollen, kann auch die aktuelle „Proximity“-Debatte zur Bearbeitung der vorliegenden Forschungsfragen beitragen. Inwieweit die drei Ansätze zur Erkenntnisgewinnung kombiniert werden können bzw. inwieweit sich die Ansätze gegenseitig ergänzen, soll in einer abschließenden Synthese erörtert werden. Basierend auf den theoretisch-konzeptionellen Überlegungen werden die Forschungsfragen außerdem am Ende der jeweiligen Kapitel weiter ausdifferenziert.

3.1 Umweltbezogene Wirtschaftsgeographie

3.1.1 Entwicklung und Bedeutung der umweltbezogenen Wirtschaftsgeographie

Der Bezug zur natürlichen Umwelt hat eine lange Tradition in der Geographie.²² Trotzdem befassten sich lange Zeit lediglich einzelne Teildisziplinen, wie die Ressourcengeographie, die geographische Risikoforschung oder einzelne Bereiche der politischen Geographie, explizit mit umweltrelevanten Themen (vgl. SCHLESINGER 2006: 41 und BRAUN ET AL. 2003: 232). Obwohl der Zusammenhang zwischen wirtschaftlichen Tätigkeiten und Auswirkungen auf die Umwelt auf der Hand liegt, klammerte auch die Wirtschaftsgeographie lange Zeit Umweltaspekte aus ihrem Forschungsinteresse aus. Erst in den letzten Jahren stieg die Anzahl theoretischer und empirischer Arbeiten, welche das Spannungsfeld zwischen Unternehmen und Umwelt thematisieren. Die Zunahme des Interesses für das Thema Umwelt ist wohl in erster Linie auf die große praktische Relevanz der Thematik zurückzuführen, weshalb nun Schlagworte wie „nachhaltige Entwicklung“ oder „Klimawandel“ aus wirtschaftsgeographischer Perspektive beleuchtet werden. Die theoretische und konzeptionelle Auseinandersetzung mit der wirtschaftsgeographischen Seite der Umweltproblematik bleibt dabei jedoch oft hinter praktischen Aspekten zurück. So wird die Entwicklung eines kohärenten theoretischen Ansatzes, der das Verhältnis von wirtschaftlicher Tätigkeit und Auswirkungen auf die Umwelt konzeptionalisiert, erst seit Beginn der 2000er Jahre aufgegriffen und von einem kleinen Kreis an Wissenschaftlern vorangetrieben. Im deutschsprachigen Raum sind hierbei allen voran STÖRMER (2001), FROMHOLD-EISEBITH (2002), SOYEZ (2002), BRAUN (2003), BRAUN ET AL. (2003), SCHULZ (2005) und SCHLESINGER (2006) zu nennen.

²² Beispielsweise durch die Geofaktorenlehre oder den Geodeterminismus.

Obwohl diese Vertreter in einer Vielzahl von Publikationen für das Konzept einer umweltbezogenen Wirtschaftsgeographie plädieren und SOYEZ & SCHULZ (2002: 109) in den bisher entstandenen Arbeiten auch bereits eine „Umweltwende in der Wirtschaftsgeographie“ sehen, konnte sich das Konzept in den Augen der Autorin an der breiten Forschungsfront bisher nicht durchsetzen. Somit fand die geforderte und nach Meinung der Autorin auch durchaus wünschenswerte umfassende „ökologische Modernisierung“ (BRAUN ET AL. 2003: 231) der Wirtschaftsgeographie bisher kaum statt. Die Entwicklung hin zu einer „moderne[n], theoretisch fundierte[n] umweltbezogene[n] Wirtschaftsgeographie“ (ebd.) wird im Wesentlichen dadurch gehemmt, dass umweltrelevante Fragestellungen bisher nur bedingt von modernen Ansätzen der Wirtschaftsgeographie, wie beispielsweise der relationale Wirtschaftsgeographie, aufgegriffen wurden. Diese Ignoranz der Umweltproblematik in neueren Konzepten der Wirtschaftsgeographie ist jedoch nicht ausschließlich ein deutsches Phänomen, sondern zeigt sich in ähnlicher Weise auch im englisch- und französischsprachigen Raum (vgl. SCHULZ 2005: 28). Für die Zukunft gilt es deshalb, Konzepte zu entwickeln, die „es ermöglichen, die umweltbezogenen Implikationen wirtschaftlicher Tätigkeit in ihrer räumlichen Kontextualität zu begreifen“ (BRAUN ET AL. 2003: 233). BRAUN ET AL. (2003: 231) sprechen einer ökologieorientierten Wirtschaftsgeographie damit sowohl eine große wissenschaftliche als auch praktische Relevanz zu.

Forschungsgegenstand der umweltbezogenen Wirtschaftsgeographie

Der Bezug zur Umwelt kann in wirtschaftsgeographischen Arbeiten auf unterschiedlichen Maßstabebenen hergestellt werden (vgl. SCHLESINGER 2006: 48 ff.). Auf der Mikroebene befassen sich Forschungsarbeiten unter anderem mit der Implementierung und Wirkungsweise von UMS in einzelnen Unternehmen (vgl. BRAUN 2003) bzw. mit individuellen unternehmerischen Strategien zur Minimierung des Ressourcen- und Energieverbrauchs. Auf der Mesoebene stehen in erster Linie überbetriebliche Stoffflussanalysen oder umweltorientierte Unternehmensnetzwerke (vgl. STÖRMER 2001) im Mittelpunkt des Forschungsinteresses. Unternehmensnetzwerke bzw. die Interaktion von Unternehmen mit lokalen Behörden und örtlichen Interessensgruppen auf der Mesoebene werden auch unter dem Stichwort „Umwelt-Governance“ diskutiert. Dabei werden staatliches und nicht-staatliches Handeln verwoben, was einen anerkannten Ordnungsrahmen schafft, innerhalb dessen Entscheidungen von den betroffenen Unternehmen gefällt werden (vgl. BRAUN ET AL. 2003: 233 f.). Dies bedeutet, dass Unternehmen, NGOs und sonstige nicht-staatliche Akteure Regeln für den Umgang mit der Umwelt aufstellen, an die sich die beteiligten Akteure auch halten.²³ Die Makroebene umfasst

²³ Hierunter fallen beispielsweise freiwillige Selbstverpflichtungen von Seiten der Industrie oder Initiativen von privaten Organisationen, wie beispielsweise der ISO, die zu einem allgemein anerkannten Standard und damit zu einem Wettbewerbsfaktor werden.

beispielsweise die Betrachtung der Umweltrelevanz globaler Warenketten (vgl. BRAUN & DIETSCH 2009).

Kritische Betrachtung der umweltbezogenen Wirtschaftsgeographie

Eine umweltbezogene Wirtschaftsgeographie konnte sich trotz intensiver Bemühungen ihrer Vertreter bisher kaum durchsetzen. SCHLESINGER (2006: 37) führt dies in erster Linie darauf zurück, dass „die umweltbezogene Wirtschaftsgeographie vielmehr selbst immer noch nach einem geschlossenen Theoriegebäude sucht“. Bisher fehlt in der Tat eine konsistente Theorie und nur Teilbereiche der Wirtschaftsgeographie wurden um ökologische Aspekte erweitert oder ergänzt. SOYEZ & SCHULZ (2002: 113) betonen jedoch, dass sie keineswegs eine „neue“ Wirtschaftsgeographie fordern, sondern lediglich die Einbeziehung von Umweltaspekten in bestehende wirtschaftsgeographische Konzepte. Da im Grunde jede wirtschaftliche Aktivität Auswirkungen auf die Umwelt hat, kann dieser Aspekt auch nach Meinung der Autorin nicht länger ignoriert werden. Hier besteht sicherlich weiterer Forschungsbedarf, wie ökologische Aspekte konsistent in einen Theorierahmen einbezogen werden können. Die Ausführungen unter 3.4 zeigen nach Ansicht der Autorin eine erste Möglichkeit der Integration des umweltrelevanten Kontextes in die relationale Wirtschaftsgeographie auf.

3.1.2 Stakeholder-Ansatz

Der Stakeholder-Ansatz²⁴ dient allgemein der Analyse der Außeneinflüsse eines Unternehmens. Demnach sind Unternehmen nicht isoliert zu betrachten, sondern eingebettet in ein Umfeld, das von verschiedenen Seiten Ansprüche an das Unternehmen vorbringt. Diese Anspruchsgruppen werden als Stakeholder bezeichnet. Unter Stakeholdern fasst man folglich „alle Individuen oder gesellschaftliche[n] Gruppierungen [...], die in einem Unternehmen einen materiellen oder immateriellen Anspruch (*stake*) haben“ (BRAUN 2002: 21), zusammen. Da jeder Stakeholder auf seine Art und Weise zum Gelingen der Unternehmung beiträgt, hat er auch Anspruch auf Berücksichtigung beim Umgang mit der Umwelt. BRAUN & DIETSCH (2009: 247) betonen die Wechselseitigkeit der Beziehung zwischen Stakeholder und Unternehmen, denn einerseits beeinflussen die Stakeholder das Gelingen der Unternehmung und andererseits übt das Unternehmen mit seinem Handeln Einfluss auf die Stakeholder aus. Aus dieser Wechselseitigkeit ergibt sich für Unternehmen die Anforderung, stets die Glaubwürdigkeit und Akzeptanz unter ihren Stakeholdern sicherzustellen, da die Vernachlässigung derer Bedürfnisse die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gefährden kann (vgl. AL-LAHAM 2008: 187). Deshalb ist es aus Sicht von Unternehmen wichtig, die verschiedenen Ansprüche von Seiten des Marktes, der Politik und der Gesellschaft frühzeitig zu ermitteln, um die unternehmerische Umweltschutzstrategie entsprechend auszurichten. Dies erfordert zunächst die Ermittlung der

²⁴ Ausführlich zum Stakeholder-Ansatz aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften siehe FREEMAN (2010).

umweltrelevanten Stakeholder eines Unternehmens sowie die Bewertung der Art und Intensität der Beziehungen zu den verschiedenen Stakeholdern. Abbildung 5 zeigt typische Anspruchsgruppen im Umweltbereich.

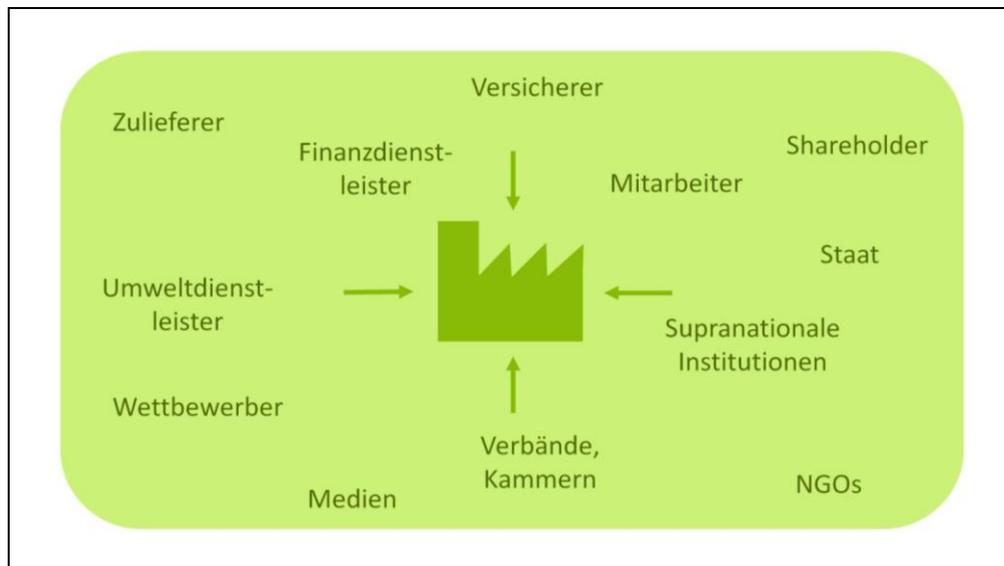


Abbildung 5: Umweltrelevante Stakeholder

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an SCHULZ (2005: 22)

Neben den Interessensgruppen, die direkt auf ein Unternehmen einwirken, sind Unternehmen mit weiteren umweltrelevanten Faktoren konfrontiert, die ebenfalls das unternehmerische Handeln leiten. Dies sind beispielsweise knappe Ressourcen, steigende Energiepreise und eine strengere Umweltgesetzgebung. Auch diese Faktoren sind indirekt auf Stakeholder, wie etwa die Konkurrenz, die Politik oder den Staat, zurückzuführen, sodass auch sie Teil des umweltrelevanten Kontextes eines Unternehmens darstellen, der im Rahmen einer Stakeholder-Betrachtung untersucht wird.

3.1.3 Fragen für die weitere Untersuchung

In Bezug auf die Bedeutung des umweltrelevanten Kontextes für die indischen Kundenunternehmen in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune werden folgende Fragen forschungsleitend sein:

- Welchen Stellenwert hat die natürliche Umwelt für Industrieunternehmen in Bangalore und Pune?
- Inwieweit beeinflussen umweltrelevante Stakeholder das Umweltverhalten der Kundenunternehmen in Bangalore und Pune?

3.2 Relationale Wirtschaftsgeographie

3.2.1 Entwicklung und Bedeutung der relationalen Wirtschaftsgeographie

Das Konzept der relationalen Wirtschaftsgeographie entstammt der Diskussion um eine „New Economic Geography“²⁵ Mitte der 1990er Jahre. Weiterer Ausgangspunkt für eine relationale Wirtschaftsgeographie stellt der wirtschaftssoziologische „Embeddedness“-Ansatz dar, welcher auf GRANOVETTERS (1985) Kritik des unter- bzw. übersozialisierten Menschenbildes beruht.²⁶ Die Herausbildung einer relationalen Wirtschaftsgeographie aus den zwei genannten Strömungen wurde außerdem maßgeblich vom „cultural turn“ in der Humangeographie beeinflusst und stellt damit einen geographischen Zugang zur Wirtschaft dar, der anerkennt, dass wirtschaftliche Prozesse in soziale, politische und kulturelle Beziehungen eingebettet sind (vgl. COE ET AL. 2007: 13). Vertreter einer relationalen Perspektive sind unter anderem STORPER (1997), BATHELT & GLÜCKLER (2003a), BOGGS & RANTISI (2003), ETLINGER (2003), YEUNG (2003), HESS (2004), BOSCHMA & FRENKEN (2006), JONES (2008) und FLOYSAND & JAKOBSEN (2011). In Deutschland plädieren allen voran BATHELT & GLÜCKLER (2003a und b) für eine relationale Konzeption der Wirtschaftsgeographie, die dem Konzept sogar ein Standard-Lehrbuch widmeten. Die Hinwendung zu einer relationalen Perspektive wird in der Literatur inzwischen als ein weiterer „turn“ bezeichnet – der „relational turn“ (BOGGS & RANTISI 2003: 109 und GRABHER 2009: 120).

In relationaler Perspektive wird wirtschaftliches Handeln als soziales Handeln begriffen. „Sozial“ meint, dass Handeln nicht isoliert stattfindet, sondern stets vom Handeln anderer Akteure beeinflusst wird und in einen gesellschaftlichen Kontext eingebettet ist (vgl. GLÜCKLER 2004a: 20). Das Relationale ergibt sich dabei aus einer „Anschauung von Gesellschaft als fort-dauernder Prozess fluktuierender Interrelationen“ (BERNDT & GLÜCKLER 2006: 17).

„Wirtschaftsgeographie ist dann relational, wenn sie Akteure nicht als Atome (Granovetter 1985) bzw. soziale Inseln und Handeln nicht als diskrete Handlungen denkt, sondern soziales Handeln als einen Fluss von Interaktionen in einem Netzwerk wechselseitig abhängiger Akteure nicht nur anerkennt, sondern auch konsequent zu konzipieren und erforschen sucht“ (ebd.).

So beziehen beispielsweise STORPER & SALAIS (1997) bei der Betrachtung wirtschaftlicher Akteure sowohl ökonomische als auch soziale Faktoren mit ein, schließlich beeinflussen Institutionen, der kulturelle Hintergrund sowie soziale Praktiken das Verhalten von Unternehmen und sind damit Rahmenbedingungen ökonomischer Handlungen. Trotz der Beachtung des

²⁵ Die „New Economic Geography“ ist abzugrenzen von der auf quantitativen Modellen beruhenden „sogenannten New Economic Geography“ der Wirtschaftswissenschaften (z.B. repräsentiert durch Krugman und Fujita), weshalb man diese Strömung besser als „Geographical Economics“ bezeichnen sollte (vgl. COE ET AL. 2007: 13).

²⁶ Siehe Exkurs auf Seite 40.

sozialen Kontextes werden wirtschaftliche Aspekte dabei keineswegs vernachlässigt, sondern zusammen mit sozialen Aspekten in einem Konzept vereint.

Raumkonzept der relationalen Wirtschaftsgeographie

Diese Neuorientierung der Wirtschaftsgeographie legt, im Vergleich zur Raumwirtschaftslehre, ein verändertes Raumverständnis zugrunde. In relationaler Perspektive beeinflusst nicht der Raum das Verhalten wirtschaftlicher Akteure, sondern das Handeln wirtschaftlicher Akteure verändert den Raum. Raum wird somit als Perspektive und nicht als Ursache verstanden. D.h. nicht Regionen determinieren Unternehmen, sondern Unternehmen prägen ihr räumliches Umfeld (vgl. BATHELT & GLÜCKLER 2003b: 34). Nach diesem Verständnis kann Raum nicht Gegenstand von Forschung sein. Die Bedeutung des Raums bleibt trotzdem erhalten, da ökonomisches Handeln und ökonomische Beziehungen stets in räumlicher Perspektive betrachtet werden. Der Raum ist also Teil des Kontextes, wodurch ihm nach wie vor eine große Relevanz zugesprochen wird (vgl. ebd.). Da Raum nicht a priori besteht, sondern von den Akteuren fortlaufend verändert wird, ist auch der Nähe-Begriff in dieser Perspektive nicht auf mathematische Distanz im Sinne von Raumüberwindung zu begrenzen, sondern muss um soziale Komponenten, wie zum Beispiel kulturelle Nähe, erweitert werden.²⁷

Forschungsgegenstand der relationalen Wirtschaftsgeographie

Forschung im Sinne einer relationalen Wirtschaftsgeographie setzt bei den Akteuren und nicht bei deren Umfeld an, sodass in erster Linie Prozesse des Handelns und ökonomische Beziehungen im Vordergrund stehen (vgl. GLÜCKLER & BATHELT 2003: 250). Diese sollen jedoch nicht losgelöst vom Raum betrachtet werden, sondern sind im räumlichen Kontext zu untersuchen. Forschungsziel ist also die Erklärung des in spezifischen Kontexten eingebetteten sozio-ökonomischen Handelns in räumlicher Perspektive (vgl. BATHELT & GLÜCKLER 2003b: 36).

„Wirtschaftsgeographische Forschung zielt auf die Beobachtung und Erklärung zeitlich und räumlich situierter ökonomischer Handelns, um kontextabhängig institutionalisierte und somit in räumlicher Perspektive lokalisierbare, ungleich verteilte ökonomische Beziehungen zu erfassen“ (ebd.: 33).

Die Erkenntnisse aus wirtschaftsgeographischer Forschung gelten zunächst nur für den untersuchten Einzelfall, da nach dem Prinzip der Kontingenz Entscheidungen stets kontextspezifisch und relational gefällt werden (vgl. ebd.: 36). Im Zuge der De-Kontextualisierung werden in einem nächsten Schritt verallgemeinerbare Bedingungen identifiziert, die es ermöglichen, die gewonnenen Erkenntnisse auch auf andere Kontexte zu übertragen, wodurch eine Aufwertung des Kontextes erfolgt (vgl. ebd.: 35).

²⁷ Siehe dazu Kapitel 3.3.3.

Kritische Betrachtung der relationalen Wirtschaftsgeographie

Eine Schwäche des Konzepts der relationalen Wirtschaftsgeographie wird im Zusammenhang mit der Vernachlässigung von Institutionen diskutiert (vgl. SCHAMP 2003: 150). Der Vorwurf lautet, dass jede ökonomische Interaktion unter Beachtung bestimmter Spielregeln stattfindet, weshalb der Fokus vielmehr auf eine institutionelle Perspektive gerichtet werden sollte. Gegen diese Kritik gilt es jedoch einzuwenden, dass soziologische Institutionen, wie kulturelle Praktiken, durchaus Berücksichtigung finden, indem sie Teil des sozialen Kontextes sind. So betont GLÜCKLER (2004a: 92) explizit die Bedeutung von „Institutionen der Alltagspraxis“, wie beispielsweise Vertrauen oder Reputation.

Desweiteren wird die unklare Verwendung des Begriffs „Kontext“ kritisiert (SCHAMP 2003: 150). Aus diesem Grunde soll im Folgenden kurz auf das in dieser Arbeit zugrunde gelegte Verständnis von sozialem Kontext eingegangen werden. Der soziale Kontext ökonomischer Handlungen umfasst zum einen die Qualität der Beziehungen zweier Akteure, also beispielsweise die Intensität des Kontakts zwischen Berater und Kunde, und zum anderen die Struktur der Beziehungen zwischen verschiedenen Akteuren in einem Netzwerk. Der soziale Kontext von Handlungen umfasst damit die relationale und strukturelle Einbettung der Handlung.²⁸ Der soziale Kontext beinhaltet weiterhin die Institutionen, die die betrachteten Beziehungen prägen, also beispielsweise abgeschlossene Verträge, aber auch informelle Institutionen wie Vertrauen oder gemeinsame Grundeinstellungen.²⁹

3.2.2 Netzwerk-Ansatz

Entstehung des Netzwerk-Ansatzes

Der Begriff Netzwerk wurde in den letzten Jahren zum Schlagwort – heute ist nahezu alles vernetzt. Die wissenschaftliche Netzwerkdiskussion begann bereits in den 1980er Jahren, woraufhin zahlreiche Disziplinen die Debatte aufgriffen und sie durch ihre Perspektive bereicherten. Zunächst wurden Netzwerke überwiegend im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext diskutiert. So stellt gemäß des Transaktionskostenansatzes (COASE 1937 und WILLIAMSON 1981) ein Netzwerk eine Hybridform zwischen den zwei Extremen Markt und Hierarchie dar. Netzwerke durchbrechen damit die Markt-Hierarchie-Dichotomie, wobei in den Wirtschaftswissenschaften nach wie vor diskutiert wird, ob Netzwerke zwischen oder neben den Extremen Markt und Hierarchie anzusiedeln sind.³⁰ Die theoretische Netzwerkdiskussion blieb jedoch nicht auf die Wirtschaftswissenschaften beschränkt, sondern wurde auch von Seiten der Sozi-

²⁸ Siehe Exkurs auf Seite 40.

²⁹ In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff Kontext außerdem um eine ökologische und räumliche Komponente erweitert. Siehe dazu Kapitel 3.4 Zusammenführung der theoretischen Grundlagen.

³⁰ Vgl. zusammenfassend RENZ (1998: 10).

ologie, der Politik, der Geographie und der Psychologie aufgegriffen, sodass das Verständnis von Netzwerken in den letzten Jahrzehnten konzeptionell weiterentwickelt wurde. Wegweisend war sicherlich GRANOVETTERS „Embeddedness“-Konzept (GRANOVETTER 1985 und 1990), welches seit 1985 die Netzwerkforschung verstärkt in eine neue Richtung weist. Ökonomisches Handeln wird hiernach auch als soziales Handeln verstanden, wodurch ökonomische Handlungen nun unter dem Einfluss sozialer Netzwerke betrachtet werden. Auch Vertreter der wirtschaftswissenschaftlichen Netzwerkforschung schlossen sich dieser Auffassung an. So kritisiert SYDOW (1992), der in erster Linie Unternehmensnetzwerke bzw. interorganisationale Netzwerke untersucht, den klassischen Erklärungsansatz von Netzwerken als Hybridform zwischen Markt und Hierarchie dahingehend, dass soziale Faktoren wirtschaftlichen Handelns vernachlässigt werden. Auch die Wirtschaftsgeographie befasst sich seit Beginn der 1990er Jahre mit den von GRANOVETTER (1985 und 1990) inspirierten Netzwerkansätzen der Wirtschaftssoziologie.³¹

Durch diese Multidisziplinarität der Netzwerkforschung weicht das ursprüngliche Verständnis von Netzwerken zunehmend auf, sodass der Netzwerkbegriff in der Literatur sehr allgemein verwendet wird und unterschiedliche Auffassungen von Netzwerken umfasst. Das konstituierende Merkmal eines Netzwerks ist „ein komplexes Beziehungsstrukturgefüge [...], das aus einer endlichen Anzahl von Akteuren („nodes“) besteht, die über direkte oder indirekte Verknüpfungen („ties“) miteinander verbunden sind“ (AL-LAHAM 2008: 194). Die wesentlichen Elemente eines Netzwerks sind also die involvierten Akteure sowie die besondere Art der Beziehungen, über welche die Akteure miteinander verbunden sind. Während Akteure in allen Formen der Koordination vorhanden sind, ist es in erster Linie die Qualität der Beziehungen, die Netzwerke von anderen Formen der Koordination, wie beispielsweise einer hierarchischen Organisation in einem Unternehmen, abgrenzt (vgl. KÜHLMANN 2009: 14). So bezeichnet auch GRABHER (2006: 80) ein Netzwerk als „Synonym dauerhafter, auf Vertrauen basierender Beziehungen“. Dieses Verständnis von Netzwerken, welches den Betrachtungsschwerpunkt auf die vorhandenen sozialen Beziehungen legt, wird auch in der vorliegenden Arbeit zugrunde gelegt.

Eigenschaften von Netzwerkbeziehungen

In der Literatur finden sich zahlreiche Charakteristika, die Netzwerkbeziehungen kennzeichnen (vgl. STRAMBACH 1995: 85, STÖRMER 2001: 146 und KÜHLMANN 2009: 14 und 17). So sind die Beziehungen in einem Netzwerk durch Reziprozität gekennzeichnet, was bedeutet, dass die Leistung eines Netzwerkteilnehmers nicht sofort die Gegenleistung eines anderen Teilnehmers erforderlich macht. Außerdem sind Netzwerkbeziehungen interdependent, wodurch Ziele nur gemeinsam erreicht werden können und die Netzwerkpartner aufeinander angewie-

³¹ Eine Übersicht zur Entwicklung der geographischen Netzwerkforschung liefert GRABHER (2006).

sen sind. Beziehungen im Netzwerk sind darüber hinaus locker gebunden, was sich in geringen Sanktionsmöglichkeiten gegenüber anderen Teilnehmern und der Möglichkeit des Netzwerkaustritts widerspiegelt. Die Teilnahme an einem Netzwerk beruht auf Freiwilligkeit, sodass die Akteure lediglich eine Selbstverpflichtung eingehen. Sie handeln weitestgehend eigenständig und sind wirtschaftlich voneinander unabhängig. Trotzdem ist ein wesentliches Kennzeichen von Netzwerkbeziehungen das wechselseitige Vertrauen zwischen den Teilnehmern. Die Beziehungen in einem Netzwerk sind meist stabil und auf Dauer angelegt, schließlich benötigen einige der vorgenannten Eigenschaften Zeit, um sich auszubilden.

Doch was veranlasst Akteure dazu, solche Netzwerkbeziehungen einzugehen? „Hinter der Bildung eines Netzwerks steht allgemein der Wunsch, spezifische Ressourcen (z.B. Kapital, Kompetenzen, Know-How), über die andere[n] Netzwerkpartner verfügen, für die jeweils eigenen Zwecke mit zu nutzen“ (KÜHLMANN 2009: 13). Außerdem profitieren Akteure in einem Netzwerk vom Wissenstransfer bzw. dem interorganisationalen Lernen, was durch Netzwerkbeziehungen in der Regel begünstigt wird (vgl. STÖRMER 2001: 132). Einen weiteren Grund Teil eines Netzwerks zu werden, sehen DICKEN ET AL. (2001: 92) in der Funktion von Netzwerken als „form of governance“. Netzwerke sind also dazu in der Lage, politischen Einfluss zu nehmen, indem sie die gemeinsamen Interessen der Teilnehmer nach außen tragen.

Arten von Netzwerken

In der Literatur wie auch in der Praxis finden sich verschiedene Formen von Netzwerken. So können sich Netzwerke beispielsweise auf der Ebene von politischen Akteuren, Unternehmen, gesellschaftlichen Individuen, sozialen Gruppen oder auch Metropolen konstituieren (vgl. ROTHFUß 2006: 74). Für die vorliegende Arbeit sind in erster Linie Unternehmensnetzwerke relevant. Jedoch ist zu beachten, dass auch bei unternehmensübergreifenden Kooperationen die eigentliche Zusammenarbeit auf der Ebene von Individuen stattfindet. Die für ein Netzwerk charakteristischen Beziehungen bilden sich also zwischen den einzelnen Vertretern der Unternehmen aus, wodurch die positiven Effekte von Netzwerken, wie der Wissenstransfer, zunächst an Individuen gebunden sind. Trotzdem wird zur leichteren Verständlichkeit im Folgenden von Unternehmensnetzwerken gesprochen. Unternehmensnetzwerke unterscheiden sich nach der Dauer und der Form der Steuerung des Netzwerks. Langfristige Netzwerke sind gekennzeichnet durch Vertrauen zwischen den Teilnehmern, gemeinsame Erfahrungen in der Vergangenheit sowie zusammenhaltende Erwartungen an das Netzwerk für die Zukunft. Die Steuerung von Netzwerken erfolgt entweder dezentral durch alle Teilnehmer oder zentral durch einen dominanten Netzwerkteilnehmer. Aus den beiden Kriterien – Dauer und Form der Steuerung – lassen sich drei Netzwerktypen unterscheiden: strategische Netzwerke, regionale Netzwerke und Projektnetzwerke (vgl. GRABHER 2006: 84 ff.).

Ein Unternehmensnetzwerk wird dann als strategisches Netzwerk bezeichnet, wenn das Netzwerk bewusst hervorgerufen wird, um ein bestimmtes Ziel zu verfolgen oder um be-

stimmte Interessen durchzusetzen. Meist sind strategische Netzwerke geprägt von hierarchischen Strukturen und Machtasymmetrien, da mindestens ein Netzwerkteilnehmer dauerhaft eine leitende Funktion inne hat (vgl. ebd.). Strategische Netzwerke gibt es unter anderem entlang der Wertschöpfungskette zwischen Großunternehmen und deren Zulieferern sowie auf horizontaler Ebene zwischen Unternehmen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen, wie gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte. Intentionale Netzwerke sind zwar durchaus in einen räumlichen Kontext eingebettet, sodass sie mit lokalen Netzwerken kongruieren können, jedoch treten bei strategischen Netzwerken häufig räumliche Faktoren zugunsten fachlicher oder persönlicher Faktoren in den Hintergrund (vgl. SCHULZ 2005: 65).

Regionale Netzwerke sind der klassische Netzwerktyp der Geographie, da hierbei der Raumbezug am deutlichsten wird. Kennzeichnend sind die räumliche Konzentration der Akteure und die hohe Bedeutung des Lokalen (vgl. GRABHER 2006: 84 ff.). Forschungsbeiträge zu regionalen Netzwerken befassen sich meist mit innovativen bzw. kreativen Milieus oder Industriedistrikten. Hierbei wird davon ausgegangen, dass sich regionale Netzwerke positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Region auswirken. Somit fand die Netzwerkdiskussion ebenfalls Eingang in die Regionalentwicklung, was STRAMBACH (1995: 106) wie folgt darlegt:

„Während Kapital, Technologie, Infrastruktur, sektorale Branchenstrukturen und Qualifikationen des Arbeitskräftepotentials in ihren Einflüssen auf regionale Entwicklungen als Erklärungsvariablen bekannt sind, wurde die Bedeutung des institutionellen Gefüges zwischen Unternehmen und die Verflechtungen von Unternehmen zu politischen Akteuren, bis dahin nicht wahrgenommen“.

Projektnetzwerke zeichnen sich dadurch aus, dass sie zur Erreichung eines bestimmten Ziels, nämlich der Durchführung eines Projekts, hervorgerufen werden und damit im Gegensatz zu strategischen Netzwerken zeitlich befristet sind. Meist sind Projektnetzwerke hierarchisch gesteuert, da den einzelnen Teilnehmern eine Funktion im Projekt zugewiesen ist (vgl. GRABHER 2006: 84 ff.).

Bei allen drei vorgestellten Varianten handelt es sich um idealtypische Ausprägungen, die sich in der Praxis keineswegs gegenseitig ausschließen, sondern auch kombiniert auftreten können.

Bedeutung von Netzwerken für die Internationalisierung von Unternehmen

Netzwerken wird eine besondere Bedeutung im Zuge der Internationalisierung von Unternehmen beigemessen (vgl. GLÜCKLER 2004a und KÜHLMANN & HAAS 2009). So gelten Netzwerke als Königsweg, um eine Expansion in einen neuen Markt erfolgreich zu meistern. Die Vorteile einer Internationalisierung via Netzwerkkontakte sind in erster Linie niedrigere Risiken im Vergleich zur isolierten Internationalisierung. Vor allem kleine und mittelständische Unternehmen verfügen oft nicht über die nötigen internen Kapazitäten (z.B. Mitarbeiter mit Auslandserfahrung, Sprachkenntnisse, Kontakte im Zielland, etc.), weshalb Netzwerke vor allem

den Zugang zu Ressourcen, wie Wissen, sichern. Gleichzeitig kann bei einer in Netzwerken eingebetteten Internationalisierung die Eigenständigkeit und Flexibilität des Unternehmens beibehalten werden (vgl. KÜHLMANN 2009: 21). Netzwerke dienen also als Brücke zu neuen Auslandsmärkten, um ökonomische, institutionelle und kulturelle Herausforderungen zu meistern, indem sie die organisatorische Distanz zwischen dem internationalisierenden Unternehmen und potenziellen Kunden bzw. Kooperationspartnern im Zielland reduzieren.³²

Kritische Betrachtung des Netzwerk-Ansatzes

Trotz der zahlreichen Vorteile von Netzwerkbeziehungen darf in der theoretischen Konzeption von Netzwerken nicht vergessen werden, dass diese auch Konfliktpotenzial bergen. Beispielsweise besteht die Gefahr des „lock-in“, worunter man den Verlust der Wettbewerbsfähigkeit eines Netzwerks aufgrund zu starker Beziehungen versteht, also wenn diese starr werden und ihre Offenheit nach außen verlieren. Damit gelangt kein neues Wissen in das Netzwerk, sodass es seine Lernfähigkeit und Flexibilität verliert. GRANOVETTER (1973) spricht in diesem Zusammenhang von „strength of weak ties“, also der Vorteilhaftigkeit freiwilliger, lockerer und informeller Beziehungen in einem Netzwerk. SCHULZ (2005: 84) weist jedoch zu Recht auf den bestehenden „trade-off“ zwischen starken und schwachen Bindungen hin, schließlich erweisen sich starke, enge und dauerhafte Beziehungen als vorteilhaft für den Wissenstransfer und die Vertrauensbildung zwischen Kooperationspartnern.

Desweiteren vernachlässigt der Netzwerk-Ansatz weitestgehend die Gefahr des ungewollten Wissenstransfers. Jedes Unternehmen ist daran interessiert, Produkt- und Prozessinnovationen zunächst vor Nachahmern zu schützen. Werden jedoch die Zusammensetzung von Produkten oder spezielle Produktionsverfahren unbeabsichtigt an die Netzwerkpartner weitergegeben, so verliert das Unternehmen seine „first-mover-Vorteile“ (vgl. KÜHLMANN 2009: 16).

Exkurs: Soziale Einbettung – „Embeddedness“

Der „Embeddedness“-Ansatz wurde in der neuen Wirtschaftssoziologie entwickelt und fand vor allem durch POLANYI (1944) und GRANOVETTER (1985) Eingang in die wissenschaftliche Debatte. GRANOVETTERS Argumentation baut auf der Kritik an der neoklassischen Theorie des ökonomischen Handelns auf, wonach wirtschaftliche Akteure als atomistische Akteure betrachtet werden, die entweder unter- oder übersozialisiert handeln. Auch zahlreiche Vertreter der Wirtschaftsgeographie haben den „Embeddedness“-Ansatz aufgegriffen. So unter ande-

³² Zur organisatorischen Nähe bzw. Distanz siehe Seite 47.

rem GRABHER (1993), DICKEN ET AL. (1994), UZZI (1996), OINAS (1997), GLÜCKLER (2001), HESS (2004) und JONES (2008).

Der „Embeddedness“-Ansatz dient als „Konzept zum Verständnis und zur Analyse ökonomischer Austauschbeziehungen“ (GLÜCKLER 2001: 212). Dabei werden Unternehmen – als Akteure wirtschaftlichen Handelns – zu relational handelnden Akteuren, die in ihren jeweiligen sozialen Kontext eingebettet sind. Somit fällt ein Unternehmen Entscheidungen nicht isoliert, sondern in Abhängigkeit von den vorhandenen Netzwerkbeziehungen zu Lieferanten, Kunden, Dienstleistern oder staatlichen Einrichtungen, welche hierbei als formelle Institutionen bezeichnet werden (vgl. BATHELT & GLÜCKLER 2003b: 38). Eine besondere Rolle spielen außerdem informelle Institutionen, wie gemeinsame Regeln, Konventionen oder Traditionen. GLÜCKLER (2004a: 92) betont darüber hinaus die Rolle von „Institutionen der Alltagspraxis“, worunter er Vertrauen und Reputation fasst, da sie nicht wie formelle Institutionen allgemein gelten, sondern nur unter einer bestimmten Anzahl von Akteuren in einem bestimmten Kontext ausgebildet sind. Die Bedeutung von Vertrauen und Reputation wird auch in GRANOVETTERS (1990: 98) Unterscheidung zwischen relationaler und struktureller „Embeddedness“ deutlich.

Relationale „Embeddedness“ beschreibt „die Qualität der Beziehung zwischen zwei Akteuren“ (GLÜCKLER 2001: 214). Im Laufe der Zusammenarbeit stellt sich zwischen den beiden Akteuren ein Vertrauensverhältnis ein, das die Erwartungssicherheit bezüglich des Verhaltens des Partners erhöht und damit die eigene Handlungsunsicherheit reduziert. In diesem Zusammenhang steht persönliches Vertrauen, also das Vertrauen in ein Individuum im Vordergrund (vgl. GLÜCKLER 2004a: 95).

Strukturelle „Embeddedness“ bezeichnet „die Qualität der Struktur von Beziehungen zwischen einer Menge betrachteter Akteure“ (GLÜCKLER 2001: 215). Damit wird strukturelle „Embeddedness“ der Tatsache gerecht, dass auch bei der Betrachtung zweier Akteure diese trotzdem in Beziehung zu Dritten stehen und in ein Netz aus Beziehungen eingebettet sind. Deshalb wird strukturelle „Embeddedness“ auch mit Reputation gleichgesetzt, da sich die Reputation eines Akteurs im Unterschied zu Vertrauen nur gegenüber einer Menge von Akteuren widerspiegelt (vgl. ebd.: 217).

Häufig wird das „Embeddedness“-Konzept auf lokale Einbettung beschränkt bzw. im Zusammenhang mit Regionalentwicklung diskutiert (vgl. OERLEMANN ET AL. 2001 und BOSCHMA ET AL. 2003). GLÜCKLER (2001: 222) kritisiert jedoch die Beschränkung von „Embeddedness“ auf das Lokale, schließlich können soziale Beziehungen auch über Distanz hinweg aufrechterhalten werden. Hierbei gilt es zu beachten, dass räumliche Nähe durchaus eine gewisse Einbettung schafft. Gleichzeitig kann „Embeddedness“ aber auch andere Formen der Nähe³³ hervor-

³³ Siehe dazu Kapitel 3.3.3 Relationale Nähe.

rufen, sodass „Embeddedness“ und Nähe nicht unbedingt an das Lokale geknüpft sind (vgl. ebd.: 223). HESS (2004: 178 ff.) betont ebenfalls, dass Einbettung nicht ausschließlich ein lokales oder regionales Phänomen darstellt.

UZZI (1997: 58 ff.) fügt der „Embeddedness“-Diskussion eine kritische Note hinzu, indem er das Phänomen der „over-embeddedness“ beschreibt, was im Wesentlichen dem bereits beschriebenen „lock-in“ von Netzwerken entspricht.

3.2.3 Fragen für die weitere Untersuchung

Um einzelne Facetten der Bedeutung des sozialen Kontextes für die Industrieunternehmen in Indien in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune zu beleuchten, wird im Rahmen der Diplomarbeit folgenden Leitfragen nachgegangen:

- Wie gestalten sich die relationalen Beziehungen zwischen Berater und Kunden?
- Wie gestalten sich die strukturellen Beziehungen innerhalb der Netzwerke REEF Bangalore und REEF Pune?

3.3 „Proximity“-Debatte in der Wirtschaftsgeographie

3.3.1 Entwicklung und Bedeutung der „Proximity“-Debatte in der Wirtschaftsgeographie

Lange Zeit wurde der Begriff „Nähe“ in der wissenschaftlichen Diskussion lediglich im Sinne einer euklidischen Distanz bzw. der räumlichen Distanzüberwindung verwendet. Angestoßen von der französischen „Proximity“-Schule (v.a. RALLET & TORRE 1999) machen in jüngerer Zeit immer mehr Wissenschaftler darauf aufmerksam, dass Nähe nicht nur eine geographische Entfernung beschreibt, sondern dass der Begriff „Nähe“ viel mehr bedeutet und als eine Art Regenschirm viele verschiedene Dimensionen von Nähe umfasst. So beschreibt BOSCHMA (2005: 42) treffend: „proximity and co-location are not one and the same thing“. TORRE & RALLET (2005: 48) ergänzen, dass „the term ‘proximity’ is much more ambiguous than the term ‘localization’“. Kernaussage der „Proximity“-Debatte ist also, dass Nähe nicht nur physische Nähe beinhaltet, sondern auch Formen des „Sich-ähnlich-seins“ auf mentaler Ebene, sei es durch eine gleiche Kultur, eine gleiche Organisation oder den gleichen sozialen Hintergrund. Als wichtigste Vertreter der konzeptionellen „Proximity“-Debatte sind neben RALLET & TORRE (1999) auch GERTLER (1995 und 1997), BATHELT (2000), BOSCHMA (2005), BOSCHMA & FRENKEN (2009), RALLET & TORRE (2009) und IBERT (2010) zu nennen. Dabei unterscheiden sich die verschiedenen Autoren hinsichtlich der betrachteten Dimensionen von Nähe. RALLET & TORRE (1999) beispielsweise untersuchen die zwei Dimensionen physische und organisatorische Nähe. BOSCHMA (2005) unterscheidet dagegen fünf Formen der Nähe: räumliche, kognitive, sozia-

le, organisatorische und institutionelle Nähe. IBERT (2010) grenzt physische von relationaler Distanz ab. Allen gemeinsam ist, dass die verschiedenen Formen der Nähe nicht unabhängig voneinander existieren, sondern dass sie sich gegenseitig beeinflussen. Teilweise korrelieren sie und teilweise substituieren sie sich (vgl. BOSCHMA 2005: 41).³⁴ Ziel des „Proximity“-Diskurses ist es, herauszufinden inwieweit räumliche Nähe tatsächlich notwendig ist, um von „Nähe-Vorteilen“³⁵ profitieren zu können, oder inwieweit diese Vorteile auch durch andere Formen der Nähe erreicht werden können. „The intention of the approach is to give further insight into why and when geographical proximity is necessary“ (MENZEL 2008: 2). Es geht also darum, herauszufinden,

“when colocation is necessary to co-ordinate actions and when the benefits of colocation can be substituted by other forms of proximity, like temporary geographical proximity in project teams or organized proximity that exists within firms and networks” (ebd.).

3.3.2 Räumliche Nähe

Räumliche bzw. geographische Nähe beschreibt als geometrische Größe den Faktor Nähe im Sinne der räumlichen Distanzüberwindung. Damit kann räumliche Nähe absolut in Kilometern oder relativ in Stunden Fahrzeit bzw. in Euro Fahrtkosten ausgedrückt werden (vgl. TORRE & RALLET 2005: 49). Räumliche Nähe ist somit „the physical distance or travel time separating two organisations“ (BOSCHMA & FRENKEN 2009: 2).

Die Bedeutung räumlicher Nähe steht seit langem im Mittelpunkt der Wirtschaftsgeographie und wird intensiv im Zusammenhang mit dem Erfolg von Industriedistrikten, Clustern oder kreativen bzw. innovativen Milieus diskutiert. Die besonderen Wettbewerbsvorteile, von denen Unternehmen einer Region profitieren, werden dabei als „localised technological learning“ (BOSCHMA & LAMBOUY 1999: 415), „untraded interdependencies“³⁶ (STORPER 1997: 18) oder „localised capabilities“ (MASKELL & MALMBERG 1999) bezeichnet. In diesen Konzepten entsteht die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen einer Region durch die Agglomeration dieser Unternehmen an einem Ort, wodurch sich bestimmte Nähe-Vorteile ergeben. So verringert räumliche Nähe unter anderem Transport- und Transaktionskosten, wie die Kosten der Informationsbeschaffung, der Anpassung von Strukturen oder der Kommunikation zwischen Unternehmen (vgl. BATHELT & GLÜCKLER 2003b: 49). Darüber hinaus fördert räumliche Nähe

³⁴ In der vorliegenden Arbeit werden die Dimensionen räumliche Nähe und relationale Nähe untersucht. Eine qualitative Unterscheidung der Begriffe Nähe und Distanz wird im Folgenden nicht angestrebt, sodass Distanz als Gegenstück zu Nähe betrachtet wird.

³⁵ Nähe-Vorteile sind beispielsweise Lerneffekte, Wissens-„spillover“ oder die Vertrauensbildung zwischen Akteuren. Siehe dazu Kapitel 3.3.2.

³⁶ Im Gegensatz zu „traded interdependencies“, welche durch die direkte Interaktion bei räumlicher Nähe entstehen, wie beispielsweise niedrige Transportkosten, sind „untraded interdependencies“ weniger greifbar. Hierunter fallen der Aufbau formeller und informeller Institutionen, der Wissenstransfer sowie das Entstehen von Innovationen (vgl. DICKEN 2007: 22).

eine regelmäßige Interaktion zwischen den Unternehmen, sodass die Akteure in ein lokales sozio-institutionelles Gefüge eingebettet sind. Dadurch stellt sich ein Gefühl des „Man-kennt-sich“ ein, was die Ausbildung von Vertrauen begünstigt und sich förderlich auf die Wissensgenerierung und den Wissenstransfer auswirkt (vgl. ebd.: 39). Durch den Wissensaustausch und gemeinsames Lernen entstehen Innovationen, was somit ein weiterer Nähe-Vorteil ist (vgl. BOSCHMA 2005: 41). Auch ASHEIM (1999: 346) betont die Rolle des Lokalen für die Entwicklung von Innovationen.

Alle vorgenannten Vorteile räumlicher Nähe beruhen letztendlich auf der intensiven Interaktion zwischen Unternehmen einer Region, welche wiederum auf häufigen persönlichen Kontakten bzw. regelmäßigen Face-to-face-Kontakten basiert. So nennen STORPER & VENABLES (2004: 352) „the most fundamental aspect of proximity: face-to-face contact“. Face-to-face-Kontakte haben gegenüber anderen Formen der Kommunikation im Wesentlichen den Vorteil, dass sie mehrdimensional verlaufen, da Reden, Hören und Sehen gleichzeitig stattfindet und Unterbrechungen, sofortige Antworten oder Feedback möglich sind. Außerdem erfolgt ein Lernprozess während des Gesprächs, d.h. die Akteure eignen sich gleichzeitig „tacit knowledge“³⁷ an. Bei der Übermittlung von nicht-kodifiziertem Wissen spielt der persönliche Kontakt also eine entscheidende Rolle (vgl. ebd.: 353 ff. und ASHEIM ET AL. 2007: 657). Darüber hinaus bestärken persönliche Kontakte die soziale Nähe³⁸ zwischen Akteuren, was die Gefahr opportunistischen Verhaltens reduziert (vgl. STORPER & VENABLES 2004: 355 ff.).

Die Rolle von Face-to-face-Kontakten für die Ausbildung der oben genannten Nähe-Vorteile wird in der Literatur auch unter dem Schlagwort „buzz“ diskutiert. Der Begriff „buzz“ wurde von BATHELT ET AL. (2004) und STORPER UND VENABLES (2004) geprägt, während GRABHER (2002) im selben Zusammenhang von „noise“ spricht. Der Begriff „buzz“ kommt von „buzzing“, was übersetzt „summen“ heißt, und beinhaltet Empfehlungen, Erfahrungen, Neuigkeiten oder Spekulationen über eine Branche oder Region. BATHELT ET AL. (2004: 38) charakterisieren „buzz“ als bewussten und unbeabsichtigten Informationsaustausch in organisierten und informellen Treffen. „Buzz“ impliziert also einen intendierten und einen nicht-intendierten Wissenstransfer, der automatisch entsteht, wenn man Teil des lokalen Kontextes ist. Zur Abgrenzung von alltäglichem Tratsch und Klatsch steht beim „buzz“ jedoch der Austausch von Brancheninformationen bzw. strategischem Wissen im Vordergrund. „Buzz“ ist somit „the specific information and communication ecology in temporary clusters, and not general talk about everyday events“ (BATHELT & SCHULDT 2008: 5). STORPER & VENABLES (2004: 365) beschreiben die Vorteile des „buzz“ wie folgt: „Individuals in a buzz environment interact

³⁷ Der Begriff „tacit knowledge“ geht auf POLANYI zurück und bedeutet implizites bzw. nicht niedergeschriebenes Wissen.

³⁸ Soziale Nähe bezieht sich auf das persönliche Vertrauen zwischen zwei Individuen. GERTLER (2003: 78) betont dabei die Bedeutung sozialer Nähe für die Übermittlung von „tacit knowledge“. Da in Kapitel 3.3.3 lediglich Formen der Nähe zwischen Organisationen betrachtet werden, wird soziale Nähe dort nicht näher beleuchtet.

and cooperate with other high-ability people, are well placed to communicate complex ideas with them, and are highly motivated“. GERTLER (1995) ergänzt, dass „being there“ und damit die persönliche Kommunikation eine eigene, besondere Atmosphäre der Kommunikation schafft, welche die Voraussetzung für einen offenen Informationsfluss, vertrauensvolle Beziehungen und eine intensive Interaktion darstellt (vgl. ebd.: 20).

Kritische Betrachtung der Bedeutung räumlicher Nähe

Die tatsächliche Bedeutung von „buzz“ für den Wissenstransfer und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird in der Literatur kontrovers diskutiert. Nach BATHELT ET AL. (2004) findet „buzz“ zwar lediglich unter Akteuren in geographischer Nähe statt, jedoch erfolgt der bewusste Wissenstransfer ebenso zu Akteuren außerhalb eines lokalen Clusters und zwar durch sogenannte „pipelines“. BATHELT ET AL. (2004) kritisieren damit die Sichtweise, dass „tacit knowledge“ weitestgehend lokal, also durch persönliche Kontakte, weitergegeben wird. Nach BATHELT ET AL. (2004: 32) können sowohl explizites als auch implizites Wissen lokal und global entstehen und weitergegeben werden. Gerade der Wissenstransfer entlang globaler „pipelines“ verhindert „over-embeddedness“ und „lock-in“-Effekte im lokalen Milieu, womit globale Kontakte sogar förderlich für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sind. BATHELT ET AL. (2004) relativieren damit die Bedeutung lokaler Nähe für den Wissenstransfer und Innovationsprozesse. ASHEIM ET AL. (2007) fügen der Diskussion hinzu, dass Face-to-face-Kontakte nicht pauschal überschätzt werden sollen. So kritisieren ASHEIM ET AL. (2007), dass „buzz“ lediglich im Zusammenhang mit dem Lokalen diskutiert wird. ASHEIM ET AL. (2007: 658) plädieren vielmehr dafür, die Möglichkeit in Betracht zu ziehen, dass „buzz“ auch auf elektronischem Weg übermittelt werden kann und deshalb global gesehen von Bedeutung ist. BATHELT & SCHULDT (2008: 3 ff.) erweitern das Konzept zum globalen „buzz“, welcher bei temporären Treffen, beispielsweise auf internationalen Messen, entsteht. Damit betonen sie die Wichtigkeit von temporären persönlichen Kontakten in Ergänzung zur virtuellen Kommunikation, um die besondere Kommunikationsatmosphäre des „buzz“ hervorzurufen.

Die Frage, ob persönliche Kontakte notwendig sind und ob ein Unternehmen lokal verankert sein muss, um von Nähe-Vorteilen profitieren zu können, wird in der Literatur sehr ambivalent betrachtet und kann in den Augen der Autorin nicht pauschal beantwortet werden. Das Spannungsfeld zwischen globalen und lokalen Beziehungen ist Realität für viele Unternehmen geworden und so erscheint es auf den ersten Blick paradox, dass „the highest levels of international business require insertion into locally-grounded government and political networks in order to function“ (STORPER & VENABLES 2004: 366). Dies zeigt, dass auch in Zeiten von Globalisierung und einer scheinbar grenzenlosen Weltwirtschaft das Lokale eine bedeutende Rolle spielt und lokalisierte Nähe-Vorteile in Form von Vertrauen, Konventionen oder Normen nicht beliebig auf andere Räume übertragbar sind. Es gilt also: „Proximity matters“. Inwieweit persönliche Kontakte und lokale Verankerung konkret ausgeprägt sein müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens zu sichern, ist fallweise zu unterscheiden.

„The importance of face-to-face contact and the possibility of substituting it with indirect contact (e.g., digital information systems) depends on the type and grade of knowledge or information that has to be transferred from A to B, on the relationship between A and B (cooperation or competition?), on the degree of uncertainty a person or social system is exposed to in its external environment, as well as many other issues“ (MEUSBURGER 2009: 30).

Außerdem ist zu hinterfragen, ob persönliche Kontakte permanent nötig sind oder ob temporäre Face-to-face-Kontakte ausreichen, um Nähe-Effekte zu erzielen.

“The need for a face-to-face relation does not involve that individuals are closely located. It implies only that individuals meet often. In certain circumstances, the problem can be solved by the mobility of individuals. [...] Alternation between moments of proximity coordination and moments of remote coordination is supported by the decrease of transport costs and the development of high-speed means of transport“ (RALLET & TORRE 1999: 375).

3.3.3 Relationale Nähe

Andere Formen der Nähe, die im Rahmen der „Proximity“-Debatte von verschiedenen Autoren konzeptionalisiert werden, sind in dieser Arbeit in Abgrenzung zur physischen Nähe unter dem Schlagwort „relationale Nähe“ zusammengefasst. Dies beinhaltet im Einzelnen kulturelle, institutionelle, organisatorische und virtuelle Nähe.

Kulturelle Nähe

Wirtschaftliche Interaktionen sind stets in die jeweiligen Landeskulturen der Akteure eingebettet. Denn „culture influences economy at the organizational as well as the individual level of action“ (DIMAGGIO 1990: 120). Somit werden sowohl Organisationen als Ganzes als auch Individuen von Kultur beeinflusst. Doch was genau bedeutet Kultur? Zahlreiche Wissenschaftsdisziplinen befassen sich mit verschiedenen Ausprägungen von Kultur, jedoch gestaltet es sich schwierig, eine präzise Definition zu geben, was man unter Landeskultur genau versteht. Nach KEUP (2010: 17) umfasst Kultur Werte, Normen und Überzeugungen, die von einer Gruppe von Menschen geteilt werden, und die deren Handeln, Wahrnehmen und Bewerten bestimmen. Dabei wird Kultur durch das Handeln der Menschen unbeabsichtigt immer wieder aufs Neue reproduziert. Kultur ist also ein von Menschen geschaffenes und getragenes Ideensystem und stellt damit einen Handlungsrahmen dar, der Handlungen ermöglicht und gleichzeitig einschränkt (vgl. MOOSMÜLLER 2009: 62). MOOSMÜLLER (2009: 62) ergänzt, dass Kultur nicht statisch ist, sondern sich im Laufe der Zeit verändert.

Da Unternehmen von ihrer Landeskultur geprägt werden, gelten in Unternehmen aus unterschiedlichen Ländern andere Prinzipien und Verhaltensregeln. So beeinflusst die Landeskultur beispielsweise, wie Beziehungen gepflegt, Probleme gelöst oder Verhandlungen geführt werden (vgl. MOOSMÜLLER 2009: 61). „Wenn die Rede von ‚Kultur‘ ist, werden Aussagen über

das normalerweise zu erwartende Verhalten gemacht“ (ebd.). Somit kann kulturelle Distanz zum Risikofaktor werden, da eine fremde Kultur bedeutet, dass man Handlungen nicht vorhersehen kann. Internationale Kooperationen bergen also stets ein hohes Risiko. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass Kultur keinesfalls als deterministisch verstanden werden darf, sodass sich persönliche Verhaltensweisen nicht ausschließlich durch Kultur erklären lassen.

Diese Herausforderungen, die aus kulturellen Unterschieden resultieren, werden von der skandinavischen Uppsala-Schule in der Stufentheorie der Internationalisierung konzeptionalisiert. Hiernach expandieren Unternehmen zunächst in Länder, die dem Heimatland kulturell nahe stehen, um Schwierigkeiten bei der Koordination zu vermeiden. Von dort aus breiten sich Unternehmen weiter in Richtung kulturell distanzierterer Länder aus. Gemäß der Stufentheorie wird kulturelle Nähe also zum entscheidenden Faktor im industriellen Internationalisierungspfad. Dagegen weist GLÜCKLER (2004a: 62) aufbauend auf einer empirischen Untersuchung für die Branche der Unternehmensberatung darauf hin, dass kulturelle Faktoren zwar eine wichtige Rolle bei der Erschließung neuer Märkte spielen, dass jedoch ein stufenweises Vorgehen nicht bestätigt werden kann. Auch WERNER (2004: 65) untersucht die Bedeutung kultureller Nähe für wissensintensive Dienstleistungsanbieter und stellt ebenso fest, dass kulturelle Distanz nicht das entscheidende Auswahlkriterium für die Wahl des Ziellandes darstellt, jedoch kulturelle Faktoren trotzdem von elementarer Bedeutung sind, wenn ein neuer Markt durchdrungen werden soll.

Institutionelle Nähe

Institutionelle Nähe bezeichnet „the extent to which two organisations operate under the same institutions“ (BOSCHMA & FRENKEN 2009: 2). So werden Organisationen als institutionell nahe bezeichnet, wenn diese innerhalb des gleichen Rahmens an formellen Institutionen, wie Gesetzen oder Verträgen, handeln. Ähnliche formelle Institutionen ergeben sich außerdem durch vergleichbare Beschäftigungs- und Produktionsverhältnisse, also beispielsweise einem ähnlichen Niveau des Bildungssystems oder dem gleichen technologischen Stand (vgl. BATHELT 2000: 107). Zum institutionellen Rahmen wirtschaftlichen Handelns gehören neben den formellen Institutionen auch informelle Institutionen, wie Normen, Werte oder Gewohnheiten (vgl. BOSCHMA & FRENKEN 2009: 4). Hier besteht also ein Zusammenhang zur kulturellen Nähe.

Organisatorische Nähe

Organisatorische Nähe beschreibt die Beziehung zwischen zwei oder mehreren Unternehmen in Bezug auf „the extent to which two organisations are under common hierarchical control“ (BOSCHMA & FRENKEN 2009: 2). Im Kontinuum zwischen Markt und Hierarchie³⁹ stellt demnach das Extrem Hierarchie die maximale organisatorische Nähe dar, während das andere Extrem

³⁹ Siehe Transaktionskostenansatz auf Seite 37.

Markt keinerlei organisatorische Nähe zwischen den Akteuren aufweist. Bei netzwerkartigen Beziehungen zwischen Organisationen muss von einer mittleren organisatorischen Nähe ausgegangen werden, wodurch Netzwerke im Vergleich zur Transaktion über den Markt die organisatorische Distanz zwischen den Akteuren reduzieren. Die Machtverteilung und Kontrollfunktion zwischen Akteuren im Netzwerk, welche eng mit der Art der Transaktion zusammenhängen, liefern Aussagen über die organisatorische Nähe der Kooperationspartner. Auf operativer Ebene sind unter anderem ähnliche Routinen und Geschäftspraktiken ein Indikator für organisatorische Nähe (vgl. BROEKEL & BOSCHMA 2009: 5).

Das Konzept der organisatorischen Nähe wird in erster Linie im Zusammenhang mit der globalen Vernetzung der Wirtschaft diskutiert. Denn während räumliche, kulturelle und institutionelle Nähe die Bedeutung des Lokalen betonen und somit internationales Engagement eher in Frage stellen, erklärt das Konzept der organisatorischen Nähe die zunehmende Internationalisierung von Unternehmen. Durch den Zukauf von Unternehmen oder den Aufbau eines Netzwerks im Zielland kann auf bestehende Ressourcen, Kontakte und Praktiken zurückgegriffen werden. Es erfolgt also eine entsprechende Integration in den neuen Markt, sodass fehlende räumliche, kulturelle und institutionelle Nähe durch die geschaffene organisatorische Nähe kompensiert werden können (vgl. BATHELT & GLÜCKLER 2003b: 50). Organisatorische Nähe reduziert außerdem Unsicherheit und Opportunismus, da die hierarchische Koordination Regeln vorgibt und Kontrollmechanismen einsetzt (vgl. BOSCHMA & FRENKEN 2009: 3). TÖZÜN (2009: 112) fand im Bereich der wissensintensiven Dienstleister für Automobilhersteller, dass organisatorische Nähe aufgrund reduzierter Unsicherheit Entscheidungsprozesse erleichtert und beschleunigt.

Virtuelle Nähe

Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen trotz geographischer Distanz eine regelmäßige Interaktion zwischen den Akteuren. Die globale Vernetzung durch Internet, Telefon, Emails, Fax, etc. lassen Räume in räumlicher und zeitlicher Hinsicht zusammenrücken⁴⁰ und schaffen so eine neue Form der Nähe, welche BATHELT & GLÜCKLER (2003b: 50) als virtuelle Nähe bezeichnen. Solche I&K-Technologien sind bereits heute Alltag unternehmerischer Kommunikation und die Bedeutung virtueller Nähe in Geschäftsbeziehungen wird in Zukunft noch weiter wachsen (vgl. ebd.). Es stellt sich somit die Frage, ob persönliche Treffen überhaupt noch notwendig sind oder inwieweit sie durch elektronische Kommunikation ersetzt werden können. So befassen sich BATHELT & SCHULDT (2008) mit dem sogenannten „virtul buzz“, welcher den Informationsaustausch über Internetplattformen beschreibt. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass beim internetbasierten Informationsaustausch andere Ziele im Vordergrund stehen, als bei persönlichen Treffen, weshalb sich persönliche und virtuelle

⁴⁰ Anspielung auf die „time-space compression“ nach HARVEY (1990).

Treffen vielmehr ergänzen als ersetzen (vgl. ebd.: 17). Im geschäftlichen Bereich beschränkt sich der Anwendungsbereich von Emails nach MEUSBURGER (2009: 30) auf die Übermittlung leicht verständlicher Informationen und standardisierten Wissens. Dagegen können persönliche Gespräche bei ersten Geschäftskontakten, die noch von Unsicherheit und fehlendem Vertrauen geprägt sind, nicht durch elektronische Kommunikation substituiert werden. Auch RALLET & TORRE (2009: 11) konstatieren, dass persönliche Treffen eine maßgebliche Rolle beim Aufbau und der Pflege von geschäftlichen Beziehungen spielen, sodass diese nicht vollständig ersetzt werden können. Insbesondere wenn Konflikte zu lösen sind, spielen Face-to-face-Kontakte auch weiterhin eine wesentliche Rolle (vgl. ebd.: 5).

Kritische Betrachtung der Bedeutung relationaler Nähe

Das sich aktuell abzeichnende Phänomen der Internationalisierung der Umweltberatung lässt die Diskussion um die Bedeutung des Globalen und Lokalen neu entflammen. Abbildung 6 zeigt in diesem Zusammenhang, welche Formen der relationalen Nähe eher für die lokale Ausrichtung von Unternehmen sprechen und welche Dimensionen relationaler Nähe die unternehmerische Internationalisierung unterstützen.

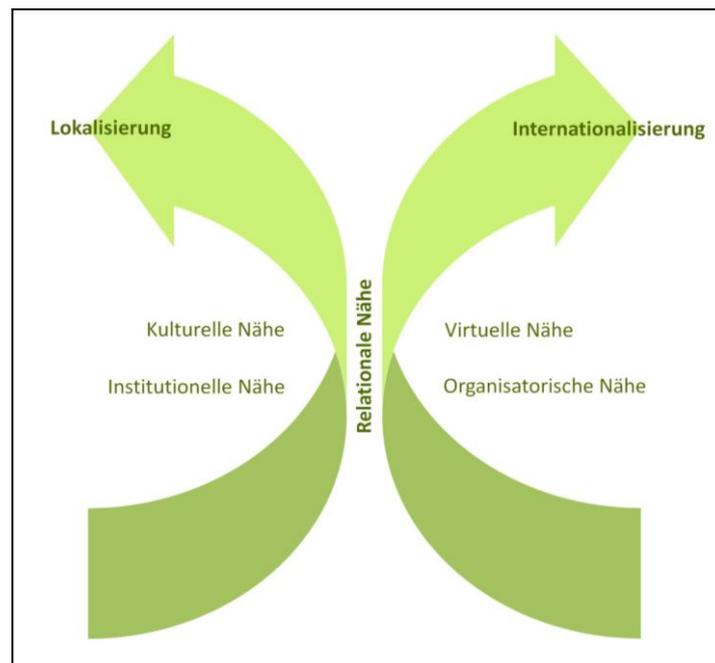


Abbildung 6: Relationale Nähe und internationale Ausrichtung von Unternehmen

Die verschiedenen Konzepte der relationalen Nähe zeigen, dass organisatorische und virtuelle Nähe durchaus dazu in der Lage sind, fehlende räumliche, kulturelle und institutionelle Nähe zumindest teilweise zu kompensieren. So fassen BOSCHMA & FRENKEN (2009: 3) die Diskussion um Nähe wie folgt zusammen: „proximity is required in some (but not necessarily all) dimensions to get firms connected and to enable interactive learning and innovation among them“. Die Verankerung eines Akteurs im lokalen Kontext des Zielmarkts, zum Beispiel durch den Aufbau eines Netzwerks, trägt sicherlich dazu bei, gemeinsame Institutionen, wie

Routinen, gemeinsame Wertvorstellungen und gegenseitiges Vertrauen, entstehen zu lassen. Inwieweit eine lokale Verankerung durch räumliche Präsenz erfolgen muss oder inwieweit auch temporäre Auslandsaufenthalte ausreichen, um lokal eingebettet zu sein, bleibt zu diskutieren. So bezeichnet beispielsweise JÄHNKE (2007: 46) Raumbindung als „relationales Phänomen“, da sich die Einbindung in einen lokalen Kontext vielmehr durch Interaktion entstandene Verflechtungen und Vernetzungen ergibt, als durch reine physische Präsenz. Hinsichtlich der Bedeutung von Face-to-face-Treffen für den Aufbau und den Erhalt von Geschäftsbeziehungen über räumliche Distanz hinweg, erweist sich eine Kombination aus temporären Treffen und in der Zwischenzeit Anwendung von I&K-Technologien wohl als Königsweg. Auf diese Weise weicht der Unterschied zwischen Nähe und Distanz sowie Präsenz und Absenz allmählich auf (vgl. RALLET & TORRE 2009: 2).⁴¹

3.3.4 Fragen für die weitere Untersuchung

Aus den theoretischen Grundlagen ergeben sich in Bezug auf den räumlich-relationalen Kontext der Kunden-Berater-Beziehung in den Projekten REEF Bangalore bzw. Pune folgende Leitfragen, welche das methodische Vorgehen weiter lenken werden:

- Welche Konsequenzen ergeben sich aus der räumlichen Distanz zwischen Berater und Kunden für die Umweltberatung im Rahmen von REEF?
- Welche Rolle spielt relationale Nähe in den Projekten REEF?

3.4 Zusammenführung der theoretischen Grundlagen

Die zu Beginn der Arbeit aufgestellten Forschungsfragen fallen sowohl in die Bereiche der umweltbezogenen Wirtschaftsgeographie, der relationalen Wirtschaftsgeographie als auch der „Proximity“-Debatte. Auf Grundlage der einzelnen Theoriegebäude konnten die Forschungsfragen weiter ausdifferenziert werden, sodass diese aus der Theorie abgeleiteten Leitfragen den weiteren methodischen Weg vorgeben.

Die abgeleiteten Leitfragen sollen jedoch nicht isoliert voneinander betrachtet werden, schließlich erfolgt die Umweltberatung im Rahmen der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune eingebettet in den umweltrelevanten und sozialen Kontext der Kundenunternehmen, was nicht voneinander zu trennen ist, da beide Faktoren das unternehmerische Handeln beeinflussen. Außerdem spielt bei internationalen Projekten der Raumbezug eine entscheidende

⁴¹ Die Problematik zu großer Nähe, welche als „proximity paradox“ (BOSCHMA & FRENKEN 2009) bezeichnet wird, soll an dieser Stelle nicht weiter diskutiert werden, da sie im Wesentlichen den Effekten des „lock-in“ des Netzwerk-Ansatzes in Kapitel 3.2.2 entspricht.

Rolle, sodass auch Fragen der Nähe und Distanz die wirtschaftlichen Entscheidungen beeinflussen. Die Umweltberatung im Rahmen von REEF ist somit sowohl ökologisch als auch sozial sowie räumlich-relational kontextualisiert. Da nach Meinung der Autorin bisher kein wirtschaftsgeographischer Ansatz existiert, der den umweltrelevanten und sozialen Kontext von Unternehmen in räumlicher Perspektive gleichermaßen berücksichtigt, soll im Folgenden der Versuch unternommen werden, die drei vorgestellten theoretischen Grundlagen zusammenzuführen.

Eine solche Kombination unterschiedlicher theoretischer Sichtweisen wird allgemein als Theorie-Triangulation bezeichnet (vgl. LAMNEK 2005: 159). Die Bedeutung einer Theorie-Triangulation stellen BERNDT & GLÜCKLER (2006: 23) wie folgt dar: „Es ist vielmehr so, dass wir auf ein breites Spektrum an Erklärungsansätzen angewiesen sind, mit dem unterschiedliche Fragen beantwortet werden können“. So lässt also die Beleuchtung eines Untersuchungsgegenstandes aus unterschiedlichen theoretischen Blickwinkeln heraus ein detaillierteres, tiefgründigeres und facettenreicheres Ergebnis zu und wird komplexen Fragestellungen, wie den hier vorliegenden, am ehesten gerecht.

Als Basis der Zusammenführung des sozialen und umweltrelevanten Kontextes der Projekte REEF dient die relationale Wirtschaftsgeographie, welche als moderne Strömung innerhalb der Wirtschaftsgeographie eine breite Zustimmung genießt. Wird nun anerkannt, dass wirtschaftliches Handeln in den Projekten REEF nicht nur durch die vorhandenen sozialen Beziehungen der Kundenunternehmen beeinflusst wird, sondern ebenso durch die umweltrelevanten Beziehungen zu Stakeholdern, aber auch zur Umwelt selbst, dann wird der handlungsrelevante soziale Kontext der relationalen Wirtschaftsgeographie⁴² um eine ökologische Komponente erweitert. So findet beispielsweise die Tatsache Beachtung, dass Unternehmen aufgrund neuer Umweltgesetze, des Umweltverhaltens von Konkurrenten oder der Aktivitäten lokaler Interessensgruppen unternehmerische Entscheidungen fällen und entsprechende Strategien wählen. Abbildung 7 verdeutlicht die Erweiterung des sozialen Kontextes um eine ökologische Dimension und zeigt den in dieser Arbeit zugrunde gelegten Handlungsrahmen für unternehmerische Entscheidungen.

⁴² Zur hier zugrunde gelegten Definition des sozialen Kontextes siehe Seite 36.

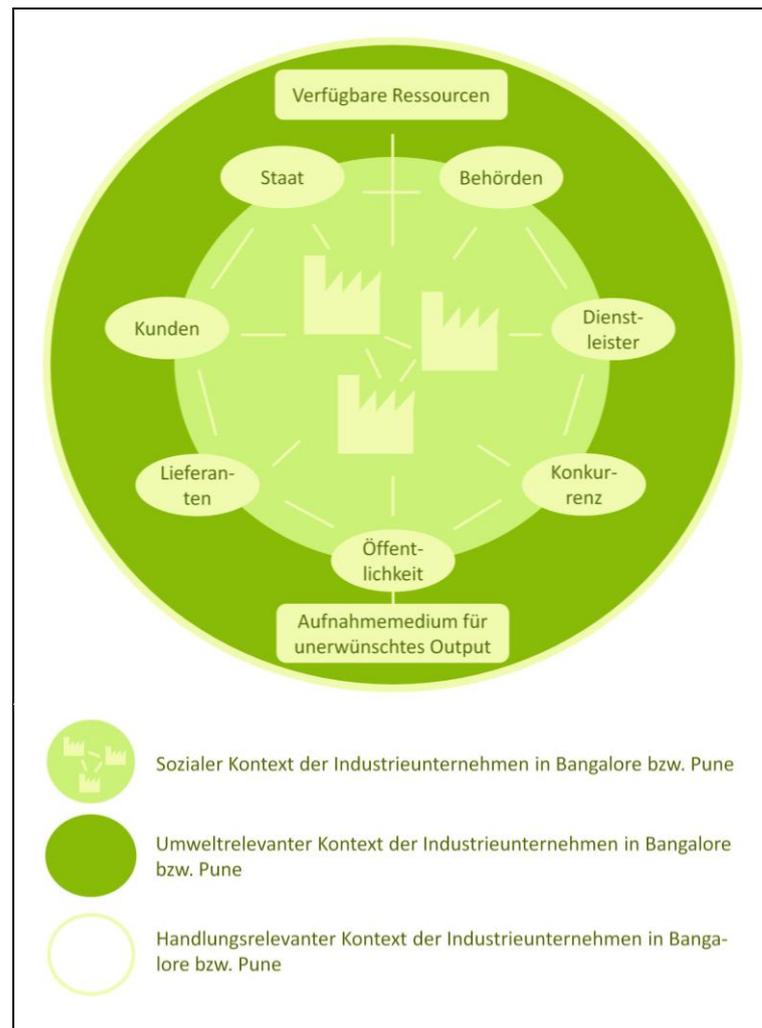


Abbildung 7: Kontext der Projekte REEF

Da die Interaktion in den Projekten REEF außerdem maßgeblich von der räumlich-relationalen Komponente in den Beziehungen zwischen den betrachteten Akteuren beeinflusst wird, ist hier der sozial-ökologische Kontext in räumlicher Perspektive zu betrachten. Damit wird die relationale Wirtschaftsgeographie als Basis der theoretischen Fundierung um Kernanliegen der umweltbezogenen Wirtschaftsgeographie sowie der „Proximity“-Debatte erweitert.

Ziel der theoretischen Ausführungen war es, gegenwärtig diskutierte Theorieansätze auf ihre Verwertbarkeit in der vorliegenden Arbeit hin zu untersuchen. Dabei zeigt sich, dass die Kombination der relationalen und der umweltbezogenen Wirtschaftsgeographie in räumlicher Perspektive in den Augen der Autorin ein geeignetes Analyseschema für die vorliegenden Forschungsfragen darstellt. Es bleibt zu fragen, inwieweit eine Erweiterung des Konzepts der relationalen Wirtschaftsgeographie um eine ökologische und räumlich-relationale Sichtweise auch über die vorliegende Arbeit hinaus von Bedeutung ist. Dieser Frage wird als Ausblick für weitere wissenschaftliche Forschung in Kapitel 7.1 nachgegangen.

4 Methodologie und Methodik

In Kapitel 4 werden zunächst die Untersuchungsräume Bangalore und Pune sowie die Projekte REEF vorgestellt. Die anschließenden Ausführungen zur Methodik der Forschung und dem zweistufigen Erhebungsverfahren sind sehr ausführlich gestaltet, um dem Kriterium der Nachvollziehbarkeit qualitativer Forschung nachzukommen.

4.1 Bangalore und Pune als Untersuchungsgebiete und Vorstellung von REEF

Die Pilot-Projekte REEF⁴³ wurden 2010 nahezu zeitgleich in den indischen Städten Bangalore und Pune gestartet. Bangalore⁴⁴ ist mit 5 Mio. Einwohnern⁴⁵ die Hauptstadt des Bundesstaats Karnataka und in erster Linie für seine IT-Industrie bekannt. Im internationalen Vergleich ist Bangalore tatsächlich ein bedeutendes Zentrum der IT-Dienstleistungen und Softwareentwicklung (vgl. FROMHOLD-EISEBITH 2001: 87), weshalb Bangalore auch als „indisches Silicon Valley“ oder „Technopolis“ bezeichnet wird. Namhafte indische Unternehmen der IT-Industrie, wie Infosys Technologies Ltd., haben ihren Sitz in Bangalore. Doch auch für ausländische Unternehmen ist Bangalore ein beliebtes Investitionsziel, da die Infrastruktur im nationalen Vergleich gut ausgebaut ist und qualifizierte Arbeitskräfte vorhanden sind. So ist Bangalore beispielsweise die Stadt mit den meisten Ingenieursschulen der Welt sowie zahlreichen Zentren für Forschung und Entwicklung (vgl. BANERJEE & STÖBER 2009: 78). Aus diesen Gründen bleibt der wirtschaftliche Erfolg von Bangalore nicht nur auf die IT-Industrie beschränkt, sondern auch Unternehmen aus den Branchen Biotechnologie, Maschinenbau und Elektronikindustrie siedeln sich dort an (vgl. FROMHOLD-EISEBITH 2001: 87).

Das in der Provinz Maharashtra gelegene Pune hat 3 Mio. Einwohner⁴⁶ und gilt als einer der bedeutendsten Wirtschafts- und Forschungsstandorte Indiens. Immer mehr internationale Unternehmen, vor allem aus der Automobilindustrie und dem Maschinenbau, lassen sich aufgrund des günstigen Investitionsklimas in Pune nieder. Hinzu kommt eine große Anzahl gut ausgebildeter Fachkräfte, weshalb Pune auch als „Oxford Indiens“ bezeichnet wird (vgl. MATTER & HELBIG 2009: 204). Pune profitiert außerdem vom Flächenmangel in Mumbai, wodurch sich Mumbai zunehmend zum Dienstleistungsstandort entwickelt, während sich die flächenintensive Industrie im Umland von Pune ansiedelt. Unternehmen, die Pune als Standort gewählt

⁴³ REEF steht für „Resource and Energy Efficiency Network“.

⁴⁴ In der Landessprache Bengaluru genannt.

⁴⁵ Der CENSUS OF INDIA (2011) gibt für den Großraum Bangalore bzw. für das Distrikt Bangalore als Verwaltungseinheit sogar 9,5 Mio. Einwohner an.

⁴⁶ Der CENSUS OF INDIA (2011) gibt für den Großraum Pune bzw. für das Distrikt Pune als Verwaltungseinheit sogar 9,4 Mio. Einwohner an.

haben, sind unter anderem Volkswagen India Pvt. Ltd., Mercedes-Benz India Pvt. Ltd., Joint Venture MAN FORCE TRUCKS Pvt. Ltd. und Tata Motors Ltd. Die Unternehmen in Pune leiden besonders unter dem enormen Energiehunger Indiens, denn die meisten Unternehmen haben hier einmal pro Woche nach einem von der lokalen Behörde vorgegebenen Plan die Produktion einzustellen. Abbildung 8 zeigt die Lage der Städte Bangalore und Pune in Indien.

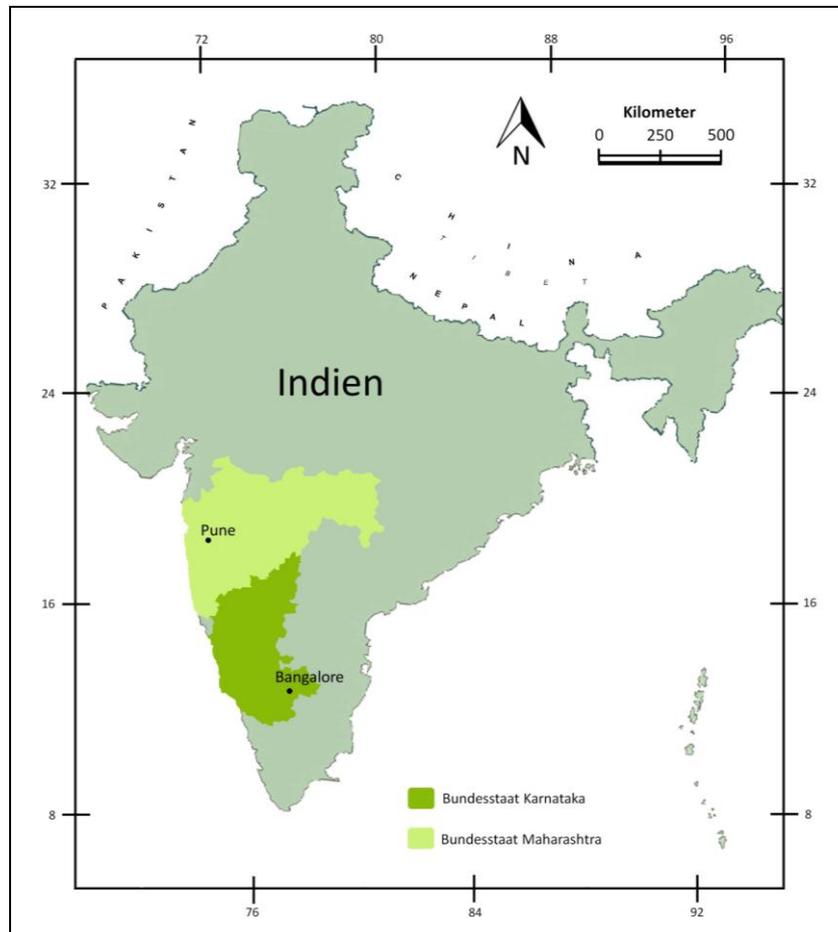


Abbildung 8: Lage der Städte Bangalore und Pune

Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf MINISTRY OF HOME AFFAIRS (2011)

Indiens Wirtschaft war nach Erreichen der Unabhängigkeit 1947 zunächst von Protektionismus und Importsubstitution geprägt. Somit gab es keine Konkurrenz für indische Erzeugnisse und Investitionen in neue Technologien blieben weitestgehend aus. Erst 1991 leitete eine Zahlungsbilanzkrise umfassende Wirtschaftsreformen ein, womit sich Indien fortan für den Weltmarkt öffnete. Heute ist Indien ein beliebtes Investitionsziel für ausländische Investoren, sodass die Zahl nationaler und internationaler Unternehmen in Indien stetig steigt (vgl. WAMSER 2008: 4). Heute ergeben sich vielfältige Möglichkeiten für Kooperationen mit ausländischen Partnern, wovon sich indische Unternehmen in erster Linie einen Technologie- und Wissenstransfer erhoffen. Denn in vielen Unternehmen besteht nach wie vor Nachholbedarf, was Produktivität, Effizienz und Effektivität angeht (vgl. ebd.: 6 f.). Auch im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes bestehen im internationalen Vergleich in vielen Unternehmen Defizite. Genau hier setzen die Projekte REEF Bangalore und REEF Pune an. Mit Hilfe deutscher Um-

weltmanagementberatung werden in Industrieunternehmen erste Umweltmanagementstrukturen eingeführt bzw. bestehende weiter ausgebaut. Zur Durchführung der Pilot-Projekte wurden die oben beschriebenen Standorte Bangalore und Pune ausgewählt. Neben anderen Großstädten, wie Delhi, Mumbai, Chennai oder Hyderabad, sind auch Bangalore und Pune sowohl wirtschaftliche Zentren als auch Zentren der Modernität und damit Standort zahlreicher indischer und ausländischer Industrieunternehmen. Jedoch in erster Linie entscheidend für die Wahl der Projekt-Regionen waren bereits bestehende Kontakte zwischen dem deutschen Beratungsunternehmen und je einem Industrieunternehmen in Bangalore und Pune. Ziel der Projekte ist es, dauerhafte Grundlagen für die Verbesserung des industriellen Umweltschutzes in Bangalore und Pune zu erarbeiten. Dazu werden die 13 in Tabelle 1 aufgelisteten Teilnehmer über die Projektlaufzeit von 24 Monaten von einem deutschen Beratungsunternehmen beraten.

Tabelle 1: Teilnehmer der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune

| Teilnehmende Unternehmen | Ausländ. Konzernunternehmen |
|---|-----------------------------|
| REEF Bangalore | |
| Auma India Pvt. Ltd. | + |
| EFD Induction India Ltd. | + |
| Festo Controls Pvt. Ltd. | + |
| GW Precision Tools India Pvt. Ltd. | + |
| Lapp India Pvt. Ltd. | + |
| Rittal India Pvt. Ltd. | + |
| Schunk Intec India Pvt. Ltd. | + |
| REEF Pune | |
| Bharat Forge Ltd. | - |
| Mercedes-Benz India Pvt. Ltd. | + |
| Micro Supreme Auto Industries Pvt. Ltd. | - |
| Sauer-Danfoss India Pvt. Ltd. | + |
| Thermax India Ltd. | - |
| Wika Instruments India Pvt. Ltd. | + |

Die Beratung erfolgt zum einen in acht gemeinsamen Workshops in Bangalore bzw. Pune und zum anderen in vier individuellen Beratungsterminen bei jedem Kundenunternehmen vor Ort. Inhaltlich werden unter anderem die Themen Energiemanagement, betriebliche Abfallwirtschaft oder Einsatz von Gefahrstoffen behandelt. Daneben wird die Übereinstimmung der Unternehmen mit dem indischen Umweltrecht geprüft und interne Verantwortlichkeiten für den betrieblichen Umweltschutz festgelegt. Außerdem werden im Laufe der Projekte konkrete

Maßnahmen erarbeitet, die von den Unternehmen umzusetzen sind, was folglich die Umwelt entlastet und betriebliche Kosten senkt.

Neben den teilnehmenden Unternehmen sind auch Vertreter der in Tabelle 2 aufgeführten lokalen Interessensgruppen Teil der Projekt-Netzwerke in Bangalore und Pune.

Tabelle 2: Sonstige Netzwerkpartner der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune

| Sonstige Netzwerkpartner | |
|--|--|
| REEF Bangalore | REEF Pune |
| Centre for Sustainable Development (CSD) | Applied Environmental Research Foundation (AERF) |
| German Business Group | Indo-German Chamber of Commerce |

Aus Sicht deutscher Umweltberatungsunternehmen stellt sich nun die Frage, welche Erkenntnisse aus diesen beiden Pilot-Projekten gezogen werden können. Die genaue Kenntnis der Bedürfnisse der indischen Kunden ist schließlich notwendig, um die Internationalisierung von Beratungsunternehmen nach Indien zu ermöglichen bzw. den Erfolg deutscher Umweltberatung dort langfristig zu sichern. Daraus ergab sich für die vorliegende Diplomarbeit das Ziel, den sozialen und umweltrelevanten Kontext der Kundenunternehmen in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune in räumlicher Perspektive zu beschreiben und zu erklären. Um dies zu erreichen, wurden die an den Projekten teilnehmenden Industrieunternehmen sowie weitere Netzwerkpartner von der Autorin dieser Arbeit in Indien befragt.

4.2 Methodisches Vorgehen

Da es sich bei der Beschreibung und Erklärung des sozialen und umweltrelevanten Kontextes der Kunden in internationalen Umweltberatungsprojekten um einen bisher unerforschten Zusammenhang handelt, sollten unter Anwendung empirischer Methoden neue Erkenntnisse gewonnen werden. Der Erkenntnisfortschritt erfolgte dabei theoriegeleitet, was die folgenden Ausführungen zum Verhältnis von Induktion und Deduktion deutlich machen. In der vorliegenden Arbeit wurde anerkannt, dass bestimmte Annahmen zum Handeln der Unternehmen in Bangalore und Pune a priori auf Basis der vorgestellten Theorien bestanden. Diese wurden im Rahmen der empirischen Erhebung untersucht, was einem deduktiven Vorgehen nahe kommt. Hierbei ist jedoch wichtig, dass der Schwerpunkt der Feldarbeit auf der Entdeckung neuer Aspekte lag. Die Erklärung dieser neu gewonnenen Erkenntnisse stand dabei im Vordergrund, was einem induktiven Vorgehen entspricht. Die zugrunde gelegte theoretische Fundierung stand somit am Anfang und am Ende der Forschung, sodass das Forschungsdesign als theoriegeleitet bezeichnet werden kann.

Um den untersuchungsleitenden Fragen nachzugehen, wurden konkrete Methoden festgelegt. Eine Methode soll hier verstanden werden als ein systematischer Ansatz zur Generierung von Erkenntnissen. ATTESLANDER (2008: 5) definiert Methoden als „die geregelte und nachvollziehbare Anwendung von Erfassungsinstrumenten“. Die Wahl bzw. Kombination der Methoden sollte dabei stets durch den zu untersuchenden Fall bestimmt sein. Da es sich hier um sehr kontextspezifische und bisher unerforschte Fragestellungen handelt, lag die Anwendung qualitativer Methoden zur Erkenntnisgewinnung nahe. Qualitative Methoden zeichnen sich ganz allgemein durch die Arbeit mit Leitfragen aus, anstatt einer a priori-Hypothesenbildung zu folgen (vgl. REUBER & PFAFFENBACH 2005: 35).

Im Vergleich zur quantitativen Forschung birgt eine qualitative Vorgehensweise gewisse Vorteile. Wesentliche Stärke der qualitativen Forschung ist das Potenzial neue Aspekte, Zusammenhänge und Sinninhalte aufzuspüren. Die Ergebnisse sind kontextbezogene, lebendige und nuancenreiche Informationen über spezifische und bisher wenig erforschte Situationen. Damit liefert eine qualitative Vorgehensweise die nötige Tiefenschärfe für die genaue Beschreibung und Erklärung von komplexen Situationen und Prozessen (vgl. ebd.). Mit Hilfe eines qualitativen Ansatzes können außerdem Wertungen und Beziehungen der erforschten Akteure erfasst werden (vgl. ATTESLANDER 2008: 56). Vorteilhaft ist auch der hohe Grad an Flexibilität, der mit dieser Art der Forschung erreicht werden kann. Denn gerade beim Verstehen von komplexen Prozessen und Strukturen ist es unabdingbar, dass der Forscher flexibel auf neue Erkenntnisse bzw. bislang unbeachtete Aspekte eingeht und diese in den Forschungsprozess integriert bzw. gegebenenfalls Fragestellungen und Forschungsablauf entsprechend anpasst.

Neben den dargelegten Stärken der qualitativen Forschung finden sich in der Literatur jedoch auch einige Schwächen bzw. Grenzen, auf die im Folgenden kurz eingegangen werden soll. Die ausführliche Kenntnis und Reflexion dieser Schwächen ist schließlich eine wichtige Voraussetzung, um ihnen gezielt entgegenzutreten zu können oder sich zumindest ihrer Auswirkungen auf die Forschungsergebnisse bewusst zu werden. Qualitativ erhobene Daten sind stets kontextspezifisch und auf einen Einzelfall bezogen, sodass sie sich nicht per se verallgemeinern lassen (vgl. REUBER & PFAFFENBACH 2005: 35 und ATTESLANDER 2008: 56). Da sich die Wahl der Methode jedoch aus der Fragestellung ergibt, kann davon ausgegangen werden, dass bei Anwendung qualitativer Methoden auch keine Repräsentativität der Daten angestrebt wird, sondern eben ein Einzelfall beschrieben werden soll. Der Möglichkeit und Grenzen der Übertragbarkeit der Ergebnisse dieser Untersuchung auf andere Kontexte wird im Rahmen der De-Kontextualisierung in Kapitel 6.4 Kritische Reflexion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen nachgegangen.

Um die Wissenschaftlichkeit qualitativer Forschung sicherzustellen, werden in der Literatur bestimmte Anforderungen an ein qualitatives Vorgehen gestellt. Das zentrale Gütekriterium qualitativer Forschung ist nach REUBER & PFAFFENBACH (2005: 35) Nachvollziehbarkeit. Es

muss in allen Schritten erkennbar sein, was der Forscher warum gemacht hat. LAMNEK (2005: 146 f.) konkretisiert, dass das gesamte Verfahren zu dokumentieren ist, was in der vorliegenden Arbeit in den Kapiteln 4.4 und 4.5 erfolgt. Weiterhin ist darauf zu achten, dass das gewählte Vorgehen zu den Forschungszielen passt. Dies wird in der Literatur auch als Gegenstandsangemessenheit bezeichnet (vgl. MEIER KRUKER & RAUH 2005: 14). Die konkrete Wahl der Methoden dieser Forschung wird in Kapitel 4.3 begründet. Bei der Datenerhebung sind außerdem die unterschiedlichen Perspektiven der betrachteten Akteure zu berücksichtigen, weshalb der Forscher in der Lage sein muss, sich in verschiedene Kontexte hineinzusetzen (vgl. ebd.), was wiederum ein hohes Maß an kommunikativer Kompetenz verlangt. Da sich die Forscherin bereits mehrmals in Indien aufhielt, fiel ihr die Kommunikation mit den Befragten leicht. Ein weiteres Merkmal qualitativer Forschung ist die kritische Reflexion des Forschenden, wozu beispielsweise die Erfassung der äußeren Einflüsse, die auf den Befragten einwirken, gehört. Diese subjektiven Erfahrungen des Befragten sind jedoch nicht als „Störfaktor“ anzusehen, sondern sie sind „Teil des Erkenntnisprozesses“ (ebd.: 17), woraus sich wiederum für den Forscher die Pflicht ergibt, auch die eigene Rolle im Forschungsprozess tiefgründig zu reflektieren.

4.3 Forschungs-Design

Die qualitative Forschung hat im Laufe der Zeit eine große Fülle konkreter Methoden hervorgebracht (z.B. unterschiedliche Arten der Befragung, teilnehmende Beobachtungen, etc.), die je nach Forschungsfrage und Themengebiet unterschiedliche Anwendung finden. Da im Falle dieses Forschungsvorhabens vor allem Meinungen, Wertungen und Einschätzungen der Kundenunternehmen in Bangalore und Pune von Bedeutung sind, lag es nahe, die Methode der Befragung zu wählen.

Zur Abgrenzung von Alltagsgesprächen beruht die Wissenschaftlichkeit von Befragungen nach ATTESLANDER (2008: 103) auf dem Zusammenspiel von systematischer Zielgerichtetheit und theoriegeleiteter Kontrolle der Befragung. Innerhalb der Riege der verschiedenen Arten der Befragung wurden teilstrukturierte Experteninterviews ausgewählt, um die zur Beantwortung der Forschungsfragen notwendigen Informationen zu erhalten. Als „teilstrukturiert“ wird ein Interview bezeichnet, das die Reihenfolge der vorformulierten Fragen offen lässt (vgl. ebd.: 125). Hierbei ist zu beachten, dass der Interviewer im persönlichen Gespräch Teil der Situation ist und somit Einfluss auf den Interviewten nimmt. Daraus ergeben sich sowohl Vor- als auch Nachteile. Der Interviewer kann zum einen die Situation kontrollieren und beispielsweise die Beeinflussung durch weitere Personen ausschließen. Auf der anderen Seite kann er durch sein Verhalten das Gespräch selbst verzerren (vgl. WESSEL 1996: 117). Ein teilstrukturisiertes Interview stellt damit hohe Anforderungen an den Interviewenden in Bezug auf Interviewtechniken, aber auch an dessen sprachliche und soziale Kompetenzen. Die hier näher zu be-

trachtenden Experteninterviews sind eine besondere Form teilstrukturierter Interviews und zeichnen sich dadurch aus, dass Spezialwissen zu einem bestimmten Sachverhalt erschlossen wird (vgl. GLÄSER & LAUDEL 2009: 12). Beim Experteninterview werden gezielt ausgewählte Menschen befragt, die über ein besonderes Wissen verfügen. Das Expertenwissen kann zum einen darauf zurückgeführt werden, dass der Befragte selbst betroffen ist und er deshalb zum Experten seiner Situation wird, oder dass ein Sachkundiger von außen über besonderes externes Wissen in einem bestimmten Bereich verfügt (vgl. ebd.: 11).

Zur Vorbereitung der Experteninterviews in Indien wurde im Vorfeld eine schriftliche Befragung der an REEF teilnehmenden Industrieunternehmen mittels eines teilstandardisierten Fragebogens durchgeführt. Durch die schriftliche Befragung vorab konnte zur Vorbereitung der späteren Interviews bereits ein Bild der am Projekt teilnehmenden Kundenunternehmen gezeichnet werden. Außerdem diente die schriftliche Befragung der Auswahl der späteren Interviewpartner. In den anschließenden Interviews konnten erste Ergebnisse der schriftlichen Befragung – im Sinne einer Rückkopplung der Interpretationen – den Interviewpartnern zur Diskussion gestellt werden. Da die schriftliche Befragung vorab im Vergleich zu den durchgeführten Experteninterviews eine untergeordnete Rolle für die Erkenntnisgewinnung in der vorliegenden Forschung spielte, soll an dieser Stelle auf methodische Ausführungen zur schriftlichen Befragung verzichtet werden.

Wichtig für das gewählte Forschungs-Design ist jedoch die Tatsache, dass zur Beantwortung der hier gestellten Forschungsfragen zwei Messinstrumente kombiniert wurden, was Abbildung 9 verdeutlicht.

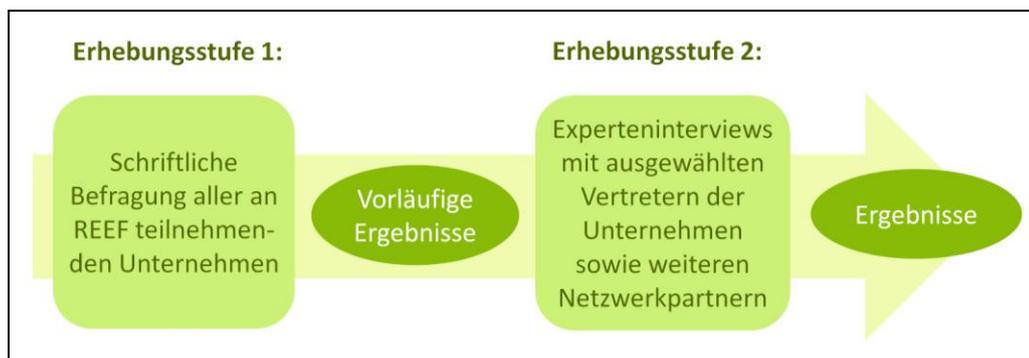


Abbildung 9: Angewendeter Methoden-Mix

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an MAYRING (2001: 8)

Der in der vorliegenden Untersuchung angewendete Methoden-Mix wird in ähnlicher Form als Vertiefungsmodell (vgl. MAYRING 2001: 8) bezeichnet. Nach MAYRING (2001: 9) erfolgt dabei zunächst eine quantitative Erhebung an einer großen Stichprobe. Im Anschluss werden die Ergebnisse in qualitativen Interviews selektiv vertieft. In der vorliegenden Arbeit kam das Vertiefungsmodell nach MAYRING (2001: 8) jedoch in leicht abgewandelter Form zur Anwendung. Aufgrund der kleinen Grundgesamtheit von 13 Kundenunternehmen in Indien wurde die schriftliche Befragung auf der ersten Erhebungsstufe nicht statistisch ausgewertet, son-

dern zur Ableitung von Tendenzen genutzt, die dann in den Experteninterviews vertieft wurden. Dadurch blieb das methodische Vorgehen innerhalb eines qualitativen Rahmens, auch wenn die schriftliche Befragung zu Beginn eine quantitative Komponente hatte. In diesem Zusammenhang beschreibt LAMNEK (2005: 277) die „qualitative und quantitative Sozialforschung als Pole eines Kontinuums, innerhalb dessen es eine Vielzahl von Kombinationen von Methoden und Techniken geben mag“. Die Sinnhaftigkeit der Kombination von zwei Messinstrumenten innerhalb eines Forschungsansatzes begründet KROMREY (2009: 505) damit, dass instrumentenspezifische Verzerrungen auf diese Weise kontrolliert werden können. Durch die Anwendung mehrerer Erhebungsinstrumente erhält man somit eine verlässlichere Interpretation der Daten, was die Validität der Untersuchung erhöht. Die Umsetzung eines „Mehrmethodenansatzes“ (ebd.) oder eines „Methodenmix“ (LAMNEK 2005: 277) dient also in erster Linie der Kompensation der Schwächen einzelner Methoden und schafft damit einen größeren Erkenntnisfortschritt als eine singulär angewendete Methode. In der amerikanischen Forschung wird diese Art der Kombination verschiedener Methoden auch als Methoden-Triangulation bezeichnet.

4.4 Erste Erhebungsstufe: Schriftliche Befragung

4.4.1 Erstellung des Erhebungsinstruments

Für die schriftliche Befragung der Projektteilnehmer in Bangalore und Pune wurde ein teilstandardisierter Fragebogen erstellt.⁴⁷ Ein teilstandardisierter Fragebogen zeichnet sich nach ATTESLANDER (2008: 135) durch die Kombination von Fragen mit vorgegebenen Antwortkategorien und frei zu beantwortenden Fragen aus. Die Anwendung von offenen und teiloffenen bzw. hybriden Fragen zeigt den explorativen Charakter der schriftlichen Befragung. So konnten alle für die Forschungsfragen relevanten Äußerungen erfasst werden, ohne die Befragten durch vorgegebene Antworten zu beeinflussen. Da bei geschlossenen Fragen Antwortkategorien vorgegeben werden, haben sie den Vorteil, dass die Befragten kaum Antworten verweigern, da die Wahl der Antwort keine allzu große Anstrengung erfordert. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr von Suggestiveffekten, wenn sich der Befragte noch keine Meinung zu dem abgefragten Thema gebildet hat (vgl. ebd.: 138 f.).

Um sowohl wissenschaftlichen Anforderungen als auch dem sprachlich-intellektuellen Hintergrund der Befragten gerecht zu werden, musste ein adäquater sprachlicher Mittelweg eingeschlagen werden (vgl. REUBER & PFAFFENBACH 2005: 69). Um dies sicherzustellen, wurde der Fragebogen einem Pretest unterzogen. Ein Pretest dient der Überprüfung, ob die didakti-

⁴⁷ Siehe Anhang 1: Fragebogen für die erste Erhebungsstufe.

sche Gesamtkonzeption, die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten und die sprachlichen Formulierungen zur Beantwortung der Fragestellungen führen (vgl. ebd.: 85). Der Fragebogen wurde zunächst auf Deutsch erstellt und unter zehn Industrieunternehmen, die an vergleichbaren Projekten in Deutschland teilnahmen, getestet. So sollte sichergestellt werden, dass die Antwortkategorien das gesamte Spektrum an Antwortmöglichkeiten abdecken. Die Antwortkategorien wurden entsprechend des eingeholten Feedbacks modifiziert. Nun wurde der Fragebogen ins Englische übersetzt und unter fünf Kollegen einer NGO in Pune getestet. Die NGO ist als Projektpartner Teil des REEF-Netzwerks in Pune, nahm jedoch nicht an der schriftlichen Befragung teil. Der Fragebogen konnte so auf Verständlichkeit und Wortwahl im indischen Kontext getestet werden.

4.4.2 Auswahl der Stichprobe und Erhebung der Daten

Die Grundgesamtheit der Untersuchung sind alle 13 an den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune teilnehmenden Industrieunternehmen. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, wurde angestrebt alle Teilnehmer zu befragen, also eine Vollerhebung durchzuführen (vgl. ebd.: 52).

Zur Beantwortung der gestellten Fragen mussten einzelne Vertreter der Unternehmen ausgewählt werden. Es erwies sich als sinnvoll und praktikabel, die Projekt-Ansprechpartner der Kundenunternehmen zu befragen, also diejenigen Personen, die an den Workshops teilnehmen und bei den Vor-Ort-Terminen mit dem Berater anwesend sind.

Sowohl in Bangalore als auch in Pune wurde den Teilnehmern am Ende eines gemeinsamen Workshops im Oktober 2010 das Forschungsvorhaben vorgestellt. Zu diesem Zeitpunkt waren die Projekte REEF Bangalore und REEF Pune ungefähr zu einem Drittel durchlaufen. In einer kurzen Informations-Präsentation⁴⁸ wurden den Teilnehmern Ziele, Zeitrahmen und Vorgehen der empirischen Untersuchung erläutert. Die jeweiligen Ansprechpartner bekamen wenige Tage später den Fragebogen am Ende eines Vor-Ort-Termins von ihrem Berater ausgeteilt. Aufgrund einer entsprechenden Schulung des Beraters durch die Autorin konnte dieser für eventuelle Rückfragen zur Verfügung stehen, jedoch wurde auf steuernde Eingriffe durch den anwesenden Berater bewusst verzichtet. Diejenigen Unternehmen, die während des Vor-Ort-Termins keine Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens fanden, bekamen diesen in den darauffolgenden Tagen per Email zugesandt. Zwei der insgesamt 13 Teilnehmer füllten den Fragebogen nicht aus, sodass eine Vollerhebung knapp verfehlt wurde.

⁴⁸ Siehe Anhang 2: Information der Teilnehmer der Projekte REEF bzgl. des Forschungsvorhabens.

4.4.3 Dokumentation und Auswertung der empirischen Befunde

Die ausgefüllten Fragebögen wurden in Papierform archiviert sowie zur Dokumentation und Auswertung in Excel eingearbeitet.

Die Auswertung der schriftlichen Befragung erfolgte nicht nach Methoden der deskriptiven Statistik, da hierzu die Zahl der Befragten bzw. die Grundgesamtheit zu gering war. Trotzdem wurden die erhobenen Daten in Excel eingearbeitet, um einen ersten Überblick über die Ergebnisse zu erhalten. Desweiteren lag der Fokus auf dem Erfassen bisher unbeachteter Zusammenhänge, die sich aus den offenen und teiloffenen Fragen ergaben. Somit konnten bisherige Annahmen korrigiert und erweitert werden, die dann in den folgenden Experteninterviews diskutiert und überprüft wurden.

4.4.4 Kritische Reflexion der schriftlichen Befragung

Die Bereitschaft der Projektansprechpartner der indischen Kundenunternehmen an der schriftlichen Befragung teilzunehmen war durchweg hoch. Die Vertreter der Kundenunternehmen waren interessiert und nahmen das Ausfüllen des Fragebogens sehr ernst. Die meisten Fragen bezogen sich auf die Kommunikation mit ihrem Berater sowie die Interaktion mit anderen Netzwerkteilnehmern, wovon die Ansprechpartner direkt betroffen waren. Hier kann also von einer genauen Problemkenntnis ausgegangen werden, sodass zu diesen Themen durchweg verlässliche Informationen gesammelt wurden. Eine andere Situation ergibt sich bei Fragen nach der Motivation und den Erwartungen an das Projekt. Hier muss die Aussagekraft etwas relativiert werden, denn je nachdem welche Position der jeweilige Ansprechpartner in seinem Unternehmen inne hat, variiert die Verlässlichkeit der gegebenen Antworten, da Entscheidungen evtl. auf höherer Ebene getroffen wurden. Beispielsweise muss bei einer operativen Position davon ausgegangen werden, dass der Befragte über bestimmte Informationen, wie zum Beispiel die Motive für die Teilnahme am Projekt, nicht verfügt. Unter Umständen gab der Befragte aber trotzdem eine Antwort, um das Auslassen von Fragen zu vermeiden. Um diese mögliche Verzerrung bei der Auswertung beachten zu können, wurde zu Beginn des Fragebogens festgehalten, welche Position der Befragte innerhalb seines Unternehmens inne hat. Somit konnte die Aussagekraft der folgenden Antworten eingeschätzt werden.

Suggestiv-Fragen, also Fragen, die eine bestimmte Antwort provozieren (vgl. MEIER KRUKER & RAUH 2005: 94), wurden so weit wie möglich vermieden. So waren beispielsweise bei den Fragen 3 bis 5 bereits beide Antwortmöglichkeiten in der Frage enthalten, um zu verhindern, dass die Formulierungen der Fragen die Antworten der Befragten beeinflussen.

Da zum Teil der Umweltberater während des Ausfüllens der Fragebögen anwesend war, muss von gewissen Interviewereffekten ausgegangen werden. Diese wurden jedoch so weit wie möglich eingegrenzt, indem der Berater nicht aktiv eingriff und den Unternehmen genügend Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens ließ.

Da zwei Unternehmen aus Zeitgründen nicht dazu bereit waren an der schriftlichen Befragung teilzunehmen, konnte zwar keine Vollerhebung erzielt werden, jedoch war der Rücklauf trotzdem zufriedenstellend und reichte aus, um Aussagen über die Kundenunternehmen in Bangalore und Pune treffen zu können. Die Gültigkeit der Aussagen bezieht sich zunächst nur auf die Umweltberatung im Rahmen der DEG-Projekte REEF Bangalore und Pune. Inwieweit die gewonnenen Erkenntnisse auf weitere potenzielle Kunden in Indien übertragen werden können und inwiefern sie somit eine zunehmende Internationalisierung deutscher Umweltberatungsunternehmen unterstützen, soll in Kapitel 6.4 diskutiert werden.

4.5 Zweite Erhebungsstufe: teilstrukturierte Experteninterviews

4.5.1 Erstellung des Erhebungsinstruments

Für die Durchführung der Experteninterviews wurde ein Interviewleitfaden erstellt.⁴⁹ Der Leitfaden enthielt eine Frageliste aus offenen Fragen, wodurch die zu behandelnden Themen vorab festgelegt wurden. Bei der Konzeption des Leitfadens wurde berücksichtigt, dass dieser lediglich als Richtschnur im Interview dienen soll (vgl. GLÄSER & LAUDEL 2009: 42), weshalb die Formulierungen und Reihenfolge der Fragen absichtlich offen gestaltet wurden. Entsprechend der Forderung von ATTESLANDER (2008: 129) enthielt der Gesprächsleitfaden einige Einführungsfragen, um in die Interviewsituation „hinein zu kommen“. Der darauf folgende Hauptteil gliederte sich entsprechend der drei zu Beginn aufgestellten Forschungsfragen in drei Teile.

Die Fragen des Interviewleitfadens wurden vorab drei Kollegen einer NGO in Pune gestellt, die selbst nicht an den Experteninterviews teilnahmen, aber mit den Projekten REEF vertraut waren. So wurde die Verständlichkeit und Angemessenheit der Fragen im indischen Kontext getestet. Einzelne Fragen wurden entsprechend der Anmerkungen der Pretest-Befragten modifiziert.

4.5.2 Auswahl der Interviewpartner und Durchführung der Interviews

Das Untersuchungsziel bzw. die zu beantwortenden Forschungsfragen bestimmten die Auswahl der Interviewpartner. Dabei galt es zum einen Personen mit unterschiedlichen Informationen zu interviewen, um einen umfassenden und breiten Einblick in die Materie zu erlangen. Zum andern sollten auch Personen mit gleichen Informationen ausgewählt werden, um deren Aussagen triangulieren zu können und somit die Aussagekraft der erhaltenen Informationen bewerten zu können (vgl. GLÄSER & LAUDEL 2009: 117). Deshalb wurden elf Vertreter der Kundenunternehmen sowie zwei weitere Netzwerkteilnehmer ausgewählt.

⁴⁹ Siehe Anhang 3: Interviewleitfaden für die zweite Erhebungsstufe.

Die Kundenunternehmen sind zunächst Betroffene, da ihre Bedürfnisse in den Projekten REEF im Vordergrund stehen. In diesem Fall wurden also Betroffene zu Experten. Innerhalb der Unternehmen wurden diejenigen Vertreter ausgewählt, die strategische Entscheidungen fällen, also in erster Linie Geschäftsführer. Hier ist von der breitesten Wissensbasis bezüglich den Motiven für die Teilnahme am Projekt, den Erwartungen an das Projekt oder den Problemen in der Zusammenarbeit mit dem Berater auszugehen. Unter den zehn interviewten Industrieunternehmen⁵⁰ waren auch diejenigen Unternehmen, die an der schriftlichen Befragung nicht teilgenommen hatten. Neben den Industrieunternehmen als direkte Projektteilnehmer wurden zwei weitere Projektpartner in Pune befragt, da diese in gewisser Weise als Mittler zwischen den Kundenunternehmen vor Ort und dem deutschen Umweltberatungsunternehmen dienen und dadurch zweifelsohne Experten bezüglich der Distanz zwischen Kunde und Dienstleister sind.

Die Experteninterviews wurden im Februar und März 2011 von der Verfasserin dieser Arbeit durchgeführt und dauerten zwischen 30 und 90 Minuten. Die Interviews erfolgten bei den jeweiligen Kundenunternehmen vor Ort bzw. in den Büros der weiteren Experten. Der Zeitpunkt der Interviews wurde so gewählt, dass das Projekt etwa zur Hälfte durchlaufen war und bereits erste Netzwerkstrukturen aufgebaut werden konnten.

Nach Zustimmung der Interviewten wurden die Interviews zur Dokumentation mit Hilfe eines Aufnahmegeräts in elektronischer Form aufgezeichnet. Lediglich ein Interviewpartner lehnte die digitale Aufzeichnung des Interviews ab, sodass in diesem Fall ein Gedächtnisprotokoll angefertigt wurde.

Zusätzlich führte die Interviewerin Gesprächsprotokolle, um non-verbale Informationen zur Befragungssituation zu erfassen.⁵¹ Dazu gehörte die Beschreibung der Umgebung, der Gesprächsatmosphäre sowie sonstiger Beeinflussungen. Es konnte damit nachvollzogen werden, ob die Ergebnisse der Befragung unter Umständen von äußeren Bedingungen der Befragungssituation beeinflusst wurden. Damit wurde der Forderung, den Forschungsablauf systematisch zu kontrollieren (vgl. ATTESLANDER 2008: 57), Rechnung getragen.

4.5.3 Dokumentation und Auswertung der empirischen Befunde

Die Gespräche wurden mittels eines Aufnahmegeräts in elektronischer Form gespeichert. Da in der vorliegenden Arbeit weniger eine genaue Sprachanalyse der Interviews im Vordergrund stand, sondern vor allem inhaltliche Meinungen, Einstellungen und Vorschläge der Interviewten von Interesse waren, wurde auf eine komplette Transkription der Interviews verzichtet. Einzelne Passagen der Interviews, die die spätere Diskussionsführung voranbringen, wurden

⁵⁰ Es ist zu beachten, dass in einem Unternehmen zwei Interviews geführt wurden.

⁵¹ Siehe Anhang 4: Interviewprotokoll für die zweite Erhebungsstufe.

jedoch wörtlich übernommen und sind als Zitate in den folgenden Ausführungen gekennzeichnet. Da den Teilnehmern der Befragung zugesichert wurde, dass alle Angaben anonym behandelt werden, sind die Zitate in der vorliegenden Arbeit nicht auf eine bestimmte Person zurückzuführen. Die Gesprächsprotokolle wurden in Papierform archiviert.

Die Auswertung der Interviews erfolgte in Anlehnung an MAYRING (2010) durch eine qualitative Inhaltsanalyse, welche sich durch die systematische Entnahme von Informationen aus Texten auszeichnet (vgl. GLÄSER & LAUDEL 2009: 46). Das hier zugrunde gelegte Analyseraster orientierte sich an den genannten Leitfragen am Ende der drei theoretischen Grundlagen. Jedes Interview wurde nach Antworten auf die einzelnen Leitfragen durchsucht und die relevanten Informationen wurden in einer Excel-Datei zusammengetragen. Fanden sich beim Durchsuchen der Interviews relevante Aussagen, die im ursprünglichen Analyseraster keine Zuordnung gefunden haben, wurde eine zusätzliche Kategorie ins Raster aufgenommen. Damit konnte die nach MAYRING (2010) geforderte Offenheit der Auswertung sicher gestellt werden (vgl. GLÄSER & LAUDEL 2009: 205). Da sich die qualitative Inhaltsanalyse durch die Arbeit mit extrahierten Informationen in der Regel relativ weit vom Originaltext wegbewegt (vgl. ebd.: 46), wurden in der vorliegenden Arbeit Originalpassagen mit hoher Aussagekraft aus den Interviews beibehalten, um bestimmte Interpretationen zu belegen.

4.5.4 Kritische Reflexion der Experteninterviews

Die interviewten Experten gaben bereitwillig Auskunft und interessierten sich für die untersuchten Zusammenhänge. Da die Interviews in einer sozialen Situation stattfanden, ist genauer zu betrachten, inwieweit Antworten möglicherweise verzerrt wurden. Zum einen kam die Interviewerin mit den meisten Interviewpartnern bei den Interviews zum ersten Mal in Kontakt, sodass erste Hemmschwellen zunächst abgebaut werden mussten, was durch einleitende Fragen erreicht wurde. Die Aufzeichnung des Gesprächs war für einige der Interviewten eine neue Situation, jedoch schien sich bis auf einen Interviewpartner niemand daran zu stören.

Da die Interviews für beide Seiten nicht in der Muttersprache geführt wurden, lagen Verständigungsschwierigkeiten nahe. Durch sprachlich einfach gehaltene Fragen im Leitfaden sowie dem Pretest unter Indern wurde bereits im Vorfeld versucht, sprachliche Barrieren zu umgehen. Im Interview selber ließen sich Verständigungsschwierigkeiten jedoch nicht immer vermeiden, wobei durch Rückfragen von beiden Seiten versucht wurde, den Kern der Aussage des Anderen zu treffen.

Die Subjektivität bzw. die selektive Wahrnehmung der Forscherin wurde dadurch minimiert, dass den Kunden größtenteils die gleichen Fragen gestellt wurden und die Antworten in der Folge trianguliert werden konnten. Somit konnten mögliche freie Interpretationen in der Auswertung relativiert werden. Im Gegensatz zu den Informationen aus der schriftlichen Befragung, welche eine hohe Vergleichbarkeit aufwiesen und damit einfach auszuwerten waren,

stellte die Auswertung der Experteninterviews eine größere Herausforderung dar. Die Rohdaten aus den Interviews enthielten zum Teil schwer interpretierbare, widersprüchliche und auch irrelevante Informationen. Durch die Anwendung der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse konnten jedoch systematisch die für die Fragestellungen relevanten Informationen herausgefiltert werden, wodurch die Ergebnisse in jedem Fall nachvollziehbar sind.

Da in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune elf Vertreter der 13 teilnehmenden Industrieunternehmen interviewt wurden, sind die Aussagen bezüglich des sozialen und umweltrelevanten Kontextes der Umweltberatung in räumlicher Perspektive sehr aussagekräftig und für das Projekt repräsentativ. Durch zwei Interviews mit weiteren Netzwerkteilnehmern lassen sich außerdem fundierte Aussagen über den Netzwerkaufbau vor Ort treffen. Inwieweit die aus den DEG-Projekten abgeleiteten Erkenntnisse de-kontextualisiert werden können und so zu einem erfolgreichen und dauerhaften Auslandsengagement von deutschen Beratungsunternehmen in Indien im Bereich Umweltmanagement beitragen können, bleibt zu diskutieren.

5 Betrieblicher Umweltschutz und Umweltberatung im Rahmen von REEF

Die hier vorgestellten Ergebnisse basieren auf der in Kapitel 4 beschriebenen schriftlichen und mündlichen Befragung der Teilnehmer der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune. Die Strukturierung der Ergebnisse orientiert sich dabei an den drei zu Beginn gestellten Forschungsfragen nach dem ökologischen, sozialen und räumlich-relationalen Kontext der Projekte REEF. Weiterhin folgt die Struktur der Ergebnisse den aus den theoretischen Grundlagen abgeleiteten Fragen für die weitere Untersuchung.

5.1 Umweltrelevanter Kontext der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune

Um das Verhalten der indischen Industrieunternehmen besser zu verstehen, ist es notwendig, den umweltrelevanten Kontext der Unternehmen näher zu beleuchten. Inwieweit die Beziehung der an REEF teilnehmenden Unternehmen zur natürlichen Umwelt sowie die Beziehung zu umweltrelevanten Stakeholdern das Verhalten der Kundenunternehmen beeinflussen, stand im Mittelpunkt der empirischen Erhebung.

5.1.1 Stellenwert der Umwelt für Unternehmen in Bangalore und Pune

Relevanz des Themas Umwelt für indische Unternehmen

Die Interviews ergeben, dass alle indischen Industrieunternehmen mit der Umweltproblematik konfrontiert sind. Denn um eine Betriebsgenehmigung für den Standort zu erhalten, müssen gewisse Grenzwerte hinsichtlich der Luft- und Wasseremissionen eingehalten werden. Die Überprüfung der Einhaltung dieser Grenzwerte und die Erteilung der Genehmigung erfolgt durch die entsprechende Behörde auf Provinzebene, also das Karnataka Pollution Control Board (KPCB) in Bangalore bzw. das Maharashtra Pollution Control Board (MPCB) in Pune. Da die Kontrolle der Emissionen durch die Behörden in regelmäßigen Abständen und unangekündigt erfolgt, stehen Abwasser und Luftschadstoffe durchaus auf der Agenda indischer Unternehmen. Darüber hinausgehender Umweltschutz, wie die Reduzierung des Energieverbrauchs, der Einsatz regenerativer Energien, die Reduktion des Wasserverbrauchs oder des Abfallaufkommens, wird jedoch nach Einschätzung der Befragten nach wie vor von vielen Unternehmen ignoriert. Sobald Unternehmen ihre Genehmigung erhalten haben, spielt für viele das Thema Umwelt keine Rolle mehr.

"It [environment] is an important topic for every company, not only in Pune region but also across various states of India, due to the fact that it is a part of regulatory compliance. Because if you want to get a consent to operate, you need to get a clearance from the pollution control board. [...] So these are the two aspects of environment [water and air] which every

company is aware of. But since it is restricted only to regulatory compliance, it leads to only managing the problems rather than actually working towards solving the problem" (I13).⁵²

"Once they get this done through the pollution control board, they are not bothered about what is happening actually to the environment" (I13).

"That [regulatory compliance] is the scope and limitation of the industries as far as their environmental performance is concerned" (I13).

Die Interviews zeigen ferner, dass Umweltschutz, der über die behördlichen Anforderungen der Pollution Control Boards hinaus geht, lange Zeit lediglich als Kostenfaktor betrachtet wurde, während die Chancen, die sich für Unternehmen aus Investitionen in den betrieblichen Umweltschutz ergeben, vernachlässigt wurden.

"Companies would not consider environment as an opportunity for business" (I13).

Die mündliche Befragung legt jedoch nahe, dass sich das Bild in den letzten Jahren zu wandeln begann und heute immer mehr Unternehmen das Thema Umwelt in das unternehmerische Zielsystem einbeziehen. So geben die Befragten an, dass die Umweltthematik heute für viele Unternehmen in Indien einen hohen Stellenwert einnimmt.

"Now, awareness about the environment is increasing" (I01).

"The awareness is slowly coming up. Almost all industries are now talking about minimization of pollution" (I05).

"It [Environment] is a major topic, I'd say. [...] All the companies are working towards it" (I04).

In den Interviews werden verschiedene Gründe für diesen Wandel diskutiert. Seit der wirtschaftlichen Öffnung 1991 ist Indien in den globalen Markt eingebunden, wodurch es zu einem bedeutenden Wirtschaftswachstum und zu internationaler Konkurrenz für indische Produzenten kam.

"India's economy is growing and it needs to be also competitive" (I13).

“Competitive“ bezieht sich hier nach Angaben des Befragten sowohl auf Preise, aber auch auf die Umweltperformanz der Industrie. Der Interviewte führt aus, dass sich durch die Einbindung in den globalen Markt gewisse internationale Umweltstandards durchgesetzt haben, die nun auch von indischen Unternehmen eingehalten werden müssen. So sind indische Produzenten, die Industrieländer des Westens beliefern, beispielsweise dazu gezwungen, bestimmte Einsatzstoffe nicht mehr zu verwenden. Ebenso benötigen zahlreiche Unternehmen

⁵² Bei diesem und allen folgenden Zitaten, die aus den in Bangalore und Pune durchgeführten Experteninterviews stammen, erfolgt in Absprache mit den Interviewpartnern keine Zuordnung zu den jeweiligen Personen oder Unternehmen.

eine Zertifizierung nach ISO 14001, um weiterhin ihre internationalen Kunden bedienen zu können.

"Awareness is also coming because of the fact that India is not an isolated economy. It is more a part of a global economy. So, if you are trying to export products that have a bigger impact on the environment the importers would not buy those" (I13).

Durch die Öffnung der Wirtschaft wurden außerdem zahlreiche Tochterunternehmen ausländischer Konzerne in Indien gegründet. Fünf der elf Interviewten aus der Industrie identifizieren in diesem Zusammenhang die Zugehörigkeit zu einer ausländischen Muttergesellschaft als Grund für die stärkere Fokussierung auf Umweltthemen. Denn ausländische Mutterkonzerne üben häufig Druck auf ihre Tochterunternehmen aus, sodass diese der konzernweiten Umweltpolitik zu folgen haben.

Neben diesen globalen Einflussgrößen, die sich aus der Einbindung Indiens in den Weltmarkt ergeben, hat sich nach Einschätzung der Befragten auch in Indien selbst die Einstellung zu Umweltthemen verändert. Beispielsweise wurde das indische Umweltrecht in den letzten Jahren verschärft. Hinzu kommt, dass das Umweltbewusstsein in der Bevölkerung im Alltag deutlich gestiegen ist, v.a. in den Bereichen Waldrodung und Abfallentsorgung. In diesem Zusammenhang weisen die Interviewten mehrfach auf die Entwicklung der Plastikverbrennung hin. Während früher Plastikabfälle auf der Straße verbrannt wurden, ist inzwischen zumindest in Teilen der Bevölkerung bekannt, dass Plastik ein wertvoller Rohstoff ist, der recycelt werden kann, und die Verbrennung außerdem das Klima und die Gesundheit schädigt. Die Sammelsysteme für Plastik wurden in der Folge deutlich verbessert und die Recyclingquote konnte in den letzten Jahren erhöht werden. Durch das gestiegene Umweltbewusstsein in der Bevölkerung sind auch Unternehmen zu einem verantwortungsvollen Handeln aufgefordert und engagieren sich deshalb zunehmend im Umweltbereich.

"Being a responsible corporation, we really feel that we have to play a major role in the environmental aspect" (I08).

Einer der Interviewten weist außerdem darauf hin, dass die Preise für Energie, Wasser und sonstige Rohstoffe in den letzten Jahren stark gestiegen sind, was für Unternehmen finanzielle Anreize bietet, verantwortungsvoll mit den natürlichen Ressourcen umzugehen. Abbildung 10 fasst die veränderten Rahmenbedingungen zusammen, die dazu geführt haben, dass das Thema Umwelt für indische Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt.



Abbildung 10: Veränderte umweltbezogene Rahmenbedingungen in Indien

Quelle: Eigene Erhebung

Der Wandel hin zu einer stärkeren Berücksichtigung von Umweltaspekten wird von allen befragten Unternehmen als wichtig eingeschätzt. Trotzdem gibt es laut den befragten Experten immer noch zahlreiche Unternehmen, die die Auswirkungen ihrer wirtschaftlichen Tätigkeiten auf die Umwelt nach wie vor ignorieren.

„Maybe all are not thinking like that“ (I09).

“Environment itself is last concern“ (I12).

Aus wirtschaftsgeographischer Sicht interessant scheint die Frage, welche Unternehmen Vorreiter in Bezug auf eine proaktive Umweltstrategie sind und welche Unternehmen eher reaktiv auf rechtliche Anforderungen reagieren. Die Interviews zeigen, dass sich zu Beginn der wirtschaftlichen Öffnung zunächst nur große Unternehmen mit dem Thema Umwelt befassen, da nur sie in globale Wertschöpfungsketten eingebunden waren. Auch heute noch neigen laut den befragten Experten eher große Unternehmen dazu, in den betrieblichen Umweltschutz zu investieren, da diese über das nötige Know-how, Personal und Kapital verfügen. In den Experteninterviews wird aber auch deutlich, dass sich hierzu keine pauschale Aussage treffen lässt, da es durchaus auch immer mehr KMUs gibt, die das Thema Umwelt aufgreifen. Ob deutschstämmige Unternehmen oder rein indische Unternehmen eher dazu bereit sind, ihren betrieblichen Umweltschutz zu verbessern, ist ebenfalls nicht eindeutig zu beantworten. Einige der Interviewten weisen darauf hin, dass ausländische Unternehmen eher dazu tendieren proaktiv im Umweltschutz vorzugehen, da diese häufig von ihren Mutterkonzernen dazu getrieben werden.

Wichtige Umweltthemen in Indien

Die wichtigsten Umweltthemen im indischen Kontext sind nach Ansicht der Befragten Energie und Wasser. Insbesondere das enorme Potenzial zur Erhöhung der Energieeffizienz in den

Bereichen Beleuchtung und Druckluft ist für Unternehmen von Interesse. Auffallend selten wird von den Befragten das Thema Abfall angesprochen. Trotz der starken Umweltauswirkungen von Abfall, wird Abfallmanagement und Abfallentsorgung von vielen der befragten Unternehmen nur am Rande wahrgenommen. Die interviewten Teilnehmer der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune zeigen sich mit den im Rahmen der Workshops und der Vor-Ort-Termine behandelten Themen weitestgehend zufrieden, da nach deren Einschätzung alle relevanten Umweltthemen abgedeckt sind und der Lerneffekt unter den Teilnehmern hoch ist.

"Most companies were not aware of those things" (I09).

Als Vorschläge für weitere Themen, die bisher nicht behandelt wurden, nennen die Befragten die Durchführung von Energieaudits, das System des „carbon crediting“, den Einsatz erneuerbarer Energien auf Unternehmensebene, insbesondere Photovoltaik und Biogas, und die Schulung ihrer Lieferanten.

Umgesetzte Umweltschutzmaßnahmen im Rahmen von REEF

Im Rahmen der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune werden vor allem Maßnahmen in den Bereichen Energie und Wasser umgesetzt. Maßnahmen im Bereich Abfall und Mitarbeiterschulungen finden deutlich weniger Beachtung, was sich mit der Einschätzung der Wichtigkeit der verschiedenen Umweltthemen unter den Befragten deckt. Außerdem lassen sich im Bereich Energie hohe Kosteneinsparpotenziale realisieren, wodurch sich Investitionen in Energieeinsparungen meist schnell amortisieren.

"[Electricity] is one major factor to this cost of production" (I03).

Die Kosten für Wasser sind dagegen deutlich niedriger, sodass die Kosteneinsparpotenziale hier im Vergleich zu Maßnahmen im Bereich Energie geringer sind. Trotzdem ist das Bewusstsein für Wasser als kostbare Ressource unter den Befragten sehr hoch.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Thema Umwelt an Relevanz gewinnt, allen voran die Themen Energie und Wasser. Dennoch ist das Umweltbewusstsein in der indischen Bevölkerung nach wie vor gering ausgeprägt, wodurch nach Einschätzung der Befragten auch die Akzeptanz von Umweltmanagement in der indischen Wirtschaft niedrig ist.

5.1.2 Einfluss umweltrelevanter Stakeholder in Bangalore und Pune

Um den handlungsrelevanten Kontext der indischen Kundenunternehmen besser zu verstehen, sollte im Rahmen der empirischen Erhebung beleuchtet werden, welche umweltrelevanten Stakeholder das Verhalten der Kundenunternehmen in Bangalore und Pune beeinflussen. Auch die Rolle des Netzwerks REEF als Plattform für betrieblichen Umweltschutz in Indien sollte dabei hinterfragt werden.

Gründe für die Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes

Der wichtigste Grund, warum die befragten Unternehmen in die Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes investieren, ist der Beitrag zum Umwelt- und Ressourcenschutz. Dies deckt sich mit dem bereits angesprochenen Wandel in der Wahrnehmung der Umweltproblematik im indischen Kontext, sodass Umweltschutz zumindest für die an den Projekten REEF teilnehmenden Unternehmen in den Vordergrund rückt.

Als zweitwichtigsten Grund für die Entscheidung für ein betriebliches Umweltmanagement wird die Erschließung von Kosteneinsparpotenzialen genannt, vor allem im Bereich Energieeffizienz. Damit wird deutlich, dass betrieblicher Umweltschutz nicht mehr nur als Kostenfaktor gesehen wird, sondern auch als Chance.

„That is out of the business needs. There is a saving behind it. It's a win-win-situation“ (109).

Somit stellen der Schutz der Umwelt sowie die Senkung der betrieblichen Kosten für die an den Projekten REEF teilnehmenden Unternehmen die Hauptmotive für Investitionen in den betrieblichen Umweltschutz dar (siehe Abbildung 11).



Abbildung 11: Hauptmotive für betrieblichen Umweltschutz

Quelle: Eigene Erhebung

Neben diesen beiden Argumenten werden weitere Gründe genannt, die im Einzelfall ebenfalls sehr relevant sind. So betonen fünf der elf Interviewten aus der Industrie, dass sie durch ihre Kunden dazu gezwungen sind, gewisse Standards in Bezug auf den betrieblichen Umweltschutz einzuhalten. Vor allem bei der Verwendung bestimmter Chemikalien haben sich verschiedene Branchen oder einzelne große Unternehmen zu verantwortungsvollem Handeln selbst verpflichtet und den Einsatz bestimmter Stoffe (z.B. PCB) verboten. Demnach werden Aufträge nur an diejenigen Lieferanten vergeben, die diesen Anforderungen nachkommen. Neben dem Verbot bestimmter Einsatzstoffe wird auch die Einführung eines zertifizierten UMS, wie beispielsweise ISO 14001, zunehmend vom Markt gefordert.

"In India they [the companies] are interested in going for a certification" (106).

Im Rahmen der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune sehen sich besonders die Zulieferer der Automobilindustrie solchen „Zwänge[n] in Wertschöpfungsketten“ (BRAUN 2004: 61)

ausgesetzt und haben ein starkes Interesse daran, die Anforderungen ihrer Kunden zu erfüllen.

Weiterhin wird von den befragten Unternehmen das ständig strenger werdende indische Umweltrecht als Grund für die Verbesserung der unternehmerischen Umweltleistung genannt. Anforderungen, die der Staat bzw. der Markt an indische Unternehmen stellt, unterscheiden sich laut den befragten Unternehmen dahingehend, dass die gesetzlichen Regelungen breiter gefasst und meist einfach zu erfüllen sind, während die Marktanforderungen in der Regel branchenspezifischer und deutlich strenger sind. Gesetzliche Vorgaben gelten für indische Unternehmen außerdem obligatorisch, während Kundenanforderungen einen gewissen Spielraum zulassen. Kunden und Lieferanten können dabei in einen Dialog treten, um einen für beide Seiten akzeptablen Mittelweg zu finden. Einer der Interviewpartner betont deshalb, dass man weniger von „Zwängen“ in der Wertschöpfungskette sprechen sollte, sondern vielmehr von „Bewusstseinschaffung“. Schließlich kooperieren Kunden und Lieferanten meist auf einer vertrauensvollen Ebene, zum Beispiel durch Schulung der Lieferanten. Dabei werden die Lieferanten auf bestimmte umweltschonende Verhaltensweisen aufmerksam gemacht und für die Vorteile eines systematischen Umweltmanagements sensibilisiert. Kunden „zwingen“ ihre Lieferanten also nicht direkt zu einer bestimmten Verhaltensweise, sondern bilden sie auf diesem Gebiet weiter.⁵³

Neben der Weiterentwicklung des Umweltrechts auf staatlicher Ebene sind Unternehmen auch zunehmend globalen Regelungen ausgesetzt. Beispielsweise im Chemikalienrecht wurden auf UN-Ebene bestimmte Stoffe verboten oder deren Einsatz stark reglementiert.

Da viele der befragten Unternehmen einer deutschen Muttergesellschaft angehören, wird außerdem der Einfluss einer konzernweiten Umweltpolitik betont, die indische Unternehmen zur Einführung eines UMS zwingen kann. So führen einige global agierende Unternehmen einen konzernweiten „Benchmark“ hinsichtlich bestimmter Umweltkennzahlen durch, um ein einheitliches Niveau des betrieblichen Umweltschutzes an allen Standorten weltweit sicherzustellen.

Mehrere der Befragten betonen zusätzlich, dass eine wesentliche Voraussetzung für die Einführung von Umweltmanagementstrukturen die offene Einstellung der Managementebene zu diesem Thema ist. Denn solange das Top-Management die Umwelt nicht für schützenswert hält, wird sich ein Unternehmen nicht in Richtung eines systematischen betrieblichen Umweltmanagements bewegen.

"It's leadership and commitment from the top management which will drive these kinds of projects" (I11).

⁵³ Ein ähnliches Vorgehen ist im Bereich des Qualitätsmanagements bereits seit vielen Jahren üblich.

"It is the commitment and forwardlookingness of the top management" (I11).

"These kind of projects work when it comes from the management" (I08).

"If they [the management] have interest and they have a willingness to invest in some kind of energy saving or efficiency improvement project then people will also be interested in doing it. People have ideas but they need management support (I08)".

Ein weiteres Motiv, warum Unternehmen in den betrieblichen Umweltschutz investieren, hängt nach Angaben der Befragten eng mit der Verfolgung einer „Corporate Social Responsibility“-Strategie zusammen. Kommt ein Unternehmen seiner sozialen und globalen Verantwortung nach, so stellt das betriebliche Umweltmanagement einen wesentlichen Baustein innerhalb dieser Strategie dar. Eng damit verbunden ist außerdem die Bestrebung von Unternehmen durch Engagement im Umweltbereich die Außendarstellung zu verbessern, schließlich werden CSR-Maßnahmen meist öffentlichkeitswirksam eingesetzt. Jedoch spielt die Verbesserung des Images für die befragten Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle in Bezug auf Investitionen in den betrieblichen Umweltschutz. Einer der befragten Experten begründet dies mit dem niedrigen Niveau des öffentlichen Umweltbewusstseins in Indien.

Zwei der elf mündlich befragten Industrieunternehmen nehmen auch das bereits vorhandene Engagement im Bereich Arbeitssicherheit zum Anlass, in den betrieblichen Umweltschutz zu investieren. Diese Aktivitäten werden von HSE-Abteilungen vorangetrieben, was für „Health, Safety and Environment“ steht.

Die oben aufgeführten und von den Befragten als wesentlich identifizierten Gründe für die Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes lassen sich in unternehmensinterne und -externe Motive unterteilen, was in Abbildung 12 dargestellt ist.



Abbildung 12: Interne und externe Motive für betrieblichen Umweltschutz

Quelle: Eigene Erhebung

Gründe für die Teilnahme am Projekt REEF

Es stellt sich nun die Frage, warum Unternehmen zur Verbesserung ihres betrieblichen Umweltschutzes an den Projekten REEF teilnehmen bzw. inwiefern die Projekte REEF die teilnehmenden Unternehmen bei der Einführung von Umweltmanagementstrukturen unterstützen können.

Wie sich sowohl in der schriftlichen Befragung als auch in den Interviews zeigt, schätzen die Teilnehmer an den Projekten REEF vor allem den Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern. Während der gemeinsamen Workshops, die abwechselnd bei einem der teilnehmenden Unternehmen stattfinden, werden verschiedene umweltrelevante Themen vorgestellt und die Teilnehmer tauschen ihre Erfahrungen hinsichtlich der Umsetzbarkeit der verschiedenen Maßnahmen aus. Dies fördert zum einen die Wissensgenerierung, da in der Diskussion neue Ideen entstehen und außerdem den Wissenstransfer, da die Chancen und Risiken von bereits eingeführten Maßnahmen mit allen Teilnehmern geteilt werden.

Die Hoffnung auf Innovationen, welche durch das Projekt angestoßen werden sollen, wird als zweitwichtigster Grund für die Teilnahme an REEF genannt. So können durch die Hinzuziehung eines externen Beraters die eigene Betriebsblindheit überwunden und lange praktizierte Routinen und Prozesse in Frage gestellt werden. Somit bringt der Blick von außen neue Ideen, wodurch Prozesse oder Produkte umweltfreundlicher gestaltet werden.

"Any third person coming and observing [...] can give a neutral decision whether you are doing this correct or not. Otherwise, internally what happens is that people who are implementing, they think they are right " (I07).

"Even some new techniques which are not known to us, those are discussed there, shared there, so that we can take it here and implement it" (I01).

"We are not a country which is like people have high motivation or have own ideas, it is totally absent. So, something needs to be done actually on ground to show that environmental performance and economical gain [...] can go hand in hand" (I13).

Ebenso spielt für die Teilnehmer der Technologietransfer von Deutschland nach Indien eine wichtige Rolle und spricht für die Teilnahme am Projekt REEF. Die indischen Unternehmen sehen in deutschen Beratungsunternehmen kompetente Partner auf dem Gebiet des Umweltschutzes und hoffen somit durch die Zusammenarbeit neue Technologien kennenzulernen und damit Effizienzsteigerungen in ihrem Betrieb zu erzielen.

Fehlendes Know-how auf dem Gebiet des betrieblichen Umweltschutzes wird von fünf der elf schriftlich Befragten als Grund für die Teilnahme an REEF genannt. Dies deckt sich zum einen mit der Tatsache, dass vor allem solche Unternehmen an REEF teilgenommen haben, die bereits erste Strukturen im Umweltmanagement aufgebaut haben, wodurch ein gewisses Know-how bereits vorhanden war. Zum anderen lässt dies darauf schließen, dass fehlendes Know-how Unternehmen nicht unbedingt zur Teilnahme an solch einem Projekt bewegt. Denn fehlendes Know-how lässt sich auch auf anderem Weg überbrücken, zum Beispiel durch die Hinzuziehung eines individuellen externen Beraters. Für die teilnehmenden Unternehmen ist es entscheidend, dass die Beratung in Form eines Gruppenprojekts und nicht als Einzelberatung stattfindet, schließlich geht es nicht alleine darum, fehlendes Wissen auszugleichen, sondern vor allem darum, Kontakte zu anderen Unternehmen der Region aufzubauen und in diesem Kreis bisherige Erfahrungen auszutauschen.

Die finanzielle Unterstützung, die die Unternehmen im Rahmen der Projekte durch die DEG erhalten, ist nur für wenige Unternehmen ausschlaggebend für die Teilnahme am Projekt.

Die Befragten weisen außerdem darauf hin, dass die Erfüllung der Rechtskonformität keinen Anreiz zur Teilnahme an REEF bietet, da die gesetzlichen Anforderungen in Indien nach Aussagen der Befragten leicht einzuhalten sind, wodurch ein rechtskonformes Wirtschaften in den meisten Unternehmen intern sichergestellt werden kann. Der Nutzen aus den Projekten REEF reicht damit weit über die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen hinaus, insbesondere in den Bereichen Energie- und Ressourceneffizienz. Tabelle 5 fasst zusammen, welchen wesentlichen Nutzen die Teilnahme an REEF im Rahmen der Einführung von Umweltmanagementstrukturen bietet.

Tabelle 3: Wesentlicher Nutzen der Teilnahme an REEF

| Nutzen von REEF | |
|-----------------|---|
| 1. | Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmern |
| 2. | Anstoß von Innovationen |
| 3. | Technologietransfer von Deutschland nach Indien |

Quelle: Eigene Erhebung

Informationsquellen zu umweltrelevanten Themen

Die Sicherstellung der Rechtskonformität erfolgt in nahezu allen befragten Unternehmen durch ein „Legal Department“, das in einem Rechtskataster die für das Unternehmen relevanten rechtlichen Anforderungen zusammenstellt und die jeweiligen Fachabteilungen über Gesetzesänderungen informiert. Speziell zum Umweltrecht beziehen einige der befragten Unternehmen zusätzliche Informationen vom Pollution Control Board der jeweiligen Provinz. Dort kann man sich als Unternehmen registrieren und erhält dann ein regelmäßiges Rechts-Update von der Behörde. Einige der Teilnehmer setzen außerdem eine spezielle Software ein, um die rechtlichen Anforderungen an das Unternehmen zu verwalten. Ein solcher Softwareanbieter, der von mehreren Befragten genannt wird, ist Envirotrends⁵⁴ aus Neu-Delhi. Die Registrierung bei Envirotrends ist zwar kostenpflichtig, dafür ist Envirotrends vom State Pollution Control Board anerkannt und genießt damit eine gewisse Reputation.

Während die befragten Unternehmen sehr zuverlässige und kompetente Informationsquellen zu rechtlichen Änderungen konsultieren, lassen sich nach Ansicht der Interviewten nur wenige Informationen zu technologischen Neuerungen im indischen Kontext finden. Einige Unternehmen geben an, überhaupt nicht nach aktuellen Umweltschutztechnologien zu suchen und auch keine Informationsquellen hierfür zu kennen.

"Our main business is [xy] so we may not be giving focus on that [search for new technologies]" (I08).

Diejenigen Unternehmen, die angeben, Informationen zum Einsatz neuer Technologien zu beziehen, erhalten diese in erster Linie von ihren Mutterunternehmen in Deutschland. Darüber hinaus werden als Informationsquellen das Internet sowie das Projekt REEF genannt.

"We know theoretically, yes, we can save energy and compressed air maybe. But we don't know how exactly we have to do it. And we don't know who are the experts, who can support us, guide us, and supply equipment" (I10).

⁵⁴ Die Befragten sprechen von Envirotrends. Der vollständige Unternehmensname lautet INDUS Environmental Services Pvt. Ltd.

"There are some topics we are aware of, but we don't know how to do it. So there REEF played a good role" (I10).

Somit zeigt die empirische Untersuchung, dass das Projekt REEF eine wichtige Rolle für den Austausch von „best practices“ im technologischen Bereich und der Maßnahmenentwicklung spielt. Dagegen werden rechtliche Informationen von REEF nicht erwartet, da hierfür in erster Linie die offizielle Behörde zuständig ist und die Unternehmen außerdem intern sicherstellen können, dass sie sich rechtskonform verhalten.

"Compliance is one part that everybody does as a base, but people or companies like us who want to do better than compliance [...] need support" (I08).

"We should do something better so that is why consultants help us" (I08).

Nur vier Befragte geben in den Interviews an, mit einem weiteren Umweltberatungsunternehmen außerhalb von REEF zusammenzuarbeiten. So werden lediglich UL India⁵⁵ in Bangalore und Teri - The Energy and Resources Institute⁵⁶ in Neu-Delhi als Partner im betrieblichen Umweltschutz genannt. Auch die schriftliche Befragung ergibt, dass keines der teilnehmenden Unternehmen Mitglied eines weiteren umweltrelevanten Netzwerks in Bangalore oder Pune ist.

Beziehung zu Umweltbehörden

Umweltschutznetzwerke in Deutschland beziehen häufig lokale Umweltbehörden mit ein, sodass die Frage nahe liegt, inwieweit es auch in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune sinnvoll ist, lokale Behörden zu involvieren.⁵⁷ Die Interviews ergeben ein eindeutiges Bild, welches Ansehen indische Behörden bezüglich Umweltschutzkompetenz haben. Alle befragten Unternehmen stehen regelmäßig mit der zuständigen Behörde⁵⁸ in Kontakt, um die Betriebsgenehmigung für den Standort zu erhalten, wozu regelmäßige Messungen der Luftschadstoffe und des Abwassers notwendig sind. Nach Aussagen der befragten Unternehmen sind die einzuhaltenden Grenzwerte einfach zu erreichen, sodass ein rechtskonformes Verhalten noch lange nicht bedeutet, umweltschonend zu produzieren. Außerdem gibt ein Interviewpartner an, dass in Einzelfällen die Behörde zu Korruption bereit sei, wodurch Behörden keinesfalls den Ruf eines kompetenten Partners in Sachen Umweltschutz genießen.

⁵⁵ UL India gehört zum amerikanischen Unternehmen Underwriters Laboratories Inc. und bietet seinen Kunden Dienstleistungen im Bereich Produktsicherheit und Zertifizierung an.

⁵⁶ Teri - The Energy and Resources Institute liefert Informationen zu Umweltschutzthemen, unter anderem einen zweiwöchentlichen Newsletter sowie ein monatliches Magazin gegen eine geringe Gebühr. Außerdem bietet Teri Weiterbildungen im betrieblichen Umweltschutz an.

⁵⁷ An den Pilot-Projekten nehmen keine Behörden teil, jedoch wurde vom deutschen Umweltberatungsunternehmen als Projektinitiator angedacht, in Zukunft Behörden einzubeziehen.

⁵⁸ In Bangalore ist dies das Karnataka Pollution Control Board und in Pune das Maharashtra Pollution Control Board.

"Here, the situation is a little difficult" (I09).

Aus diesem Grund sprechen sich die Teilnehmer weitestgehend gegen eine Beteiligung lokaler Behörden am Projekt aus. So antwortet ein Interviewpartner auf die Frage, ob Behörden in Zukunft einbezogen werden sollten:

"Currently, that will be difficult in India. Because authorities [...] are looking totally to these things in a different way" (I09).

Behörden befassen sich inhaltlich ausschließlich mit Abwasser- und Emissionsgrenzwerten, sodass nur Teilgebiete der im Rahmen von REEF abgedeckten Themen von ihnen behandelt werden. Der Energie- und Wasserverbrauch bzw. der Ressourceneinsatz, welcher in den Projekten REEF im Vordergrund steht, wird von Behörden überhaupt nicht aufgegriffen. Hierfür fehlt zum einen das nötige Know-how und zum anderen gehören lokale Behörden in Indien nach wie vor einem aufgeblähten Verwaltungsapparat an, der wenig effizient arbeitet und nicht gerade für Innovationen steht. Wenn es tatsächlich darum geht, Maßnahmen zu identifizieren und Prozesse zu verbessern, werden Behörden demnach nicht als Spezialisten gesehen.

"Environmental awareness, only for certain extent government is forcing, the Karnataka state pollution control board, what I was mentioning. But this is only up to a small, I can say very small, requirement. They are not up to a depth what we are talking about. They talk about air pollution, water pollution. Pay the fees, get the licence, run the industry" (I05).

"Authorities, to my mind, they are looking only on the compliance level of it. [...] At a starting phase, to include authorities will confuse people" (I09).

"I don't think that any authorities can help in these areas. They can only form some regulations" (I11).

"The kind of authorities which you see maybe in Western countries, and the kind of authorities which you see here, they are totally different. Here, they just make a rulebook and they leave you with it" (I11).

Abbildung 13 stellt zusammenfassend die von den Befragten als wichtig eingestuften umweltrelevanten Stakeholder dar. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Rolle des Netzwerks REEF, welches in erster Linie durch den Austausch von Erfahrungen, den Anstoß von Innovationen und den Technologietransfer das Verhalten der indischen Unternehmen beeinflusst. Auffallend ist außerdem, dass Behörden explizit als wesentliche Stakeholder im betrieblichen Umweltschutz ausgeklammert werden.

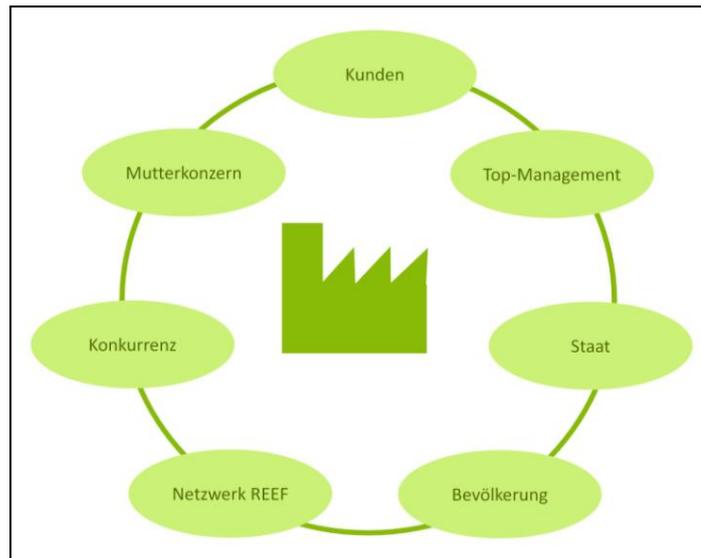


Abbildung 13: Umweltrelevante Stakeholder in Bangalore und Pune

Quelle: Eigene Erhebung

5.2 Sozialer Kontext der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune

Die sozialen Beziehungen in den Projekten REEF umfassen zum einen die individuellen Berater-Kunden-Beziehungen und zum anderen die Netzwerk-Beziehungen zwischen allen Teilnehmern der Projekte in Bangalore bzw. Pune.

5.2.1 Relationale „Embeddedness“: Berater-Kunden-Beziehung

Zunächst sollen die individuellen Berater-Kunden-Beziehungen beschrieben werden, was in der Literatur als „relationale Embeddedness“ (GLÜCKLER 2001: 214) bezeichnet wird. Die in dieser Arbeit untersuchten Dimensionen relationaler „Embeddedness“ sind die Kommunikation und das vorhandene Vertrauen in den jeweiligen Berater-Kunden-Beziehungen. Dabei liegt der Fokus auf der Kommunikation und weniger auf dem Vertrauensaufbau, da dieser empirisch deutlich schwieriger zu erfassen ist.

Kommunikation zwischen Berater und Kunden

Die Kommunikation zwischen dem deutschen Berater und seinen Kunden findet im Wesentlichen durch alle drei Monate stattfindende persönliche Treffen im Rahmen der Vor-Ort-Termine und der Workshops statt. Auf einer vierstufigen Skala⁵⁹ stufen neun der elf schriftlich befragten Unternehmen Face-to-face-Treffen mit ihrem Berater als „sehr wichtig“ ein und zwei Unternehmen geben an, sie seien „wichtig“. Somit kommen persönlichen Treffen trotz moderner Kommunikationsmedien nach wie vor eine hohe Bedeutung zu und sie scheinen für

⁵⁹ Mögliche Antworten sind „sehr wichtig“, „wichtig“, „weniger wichtig“ und „nicht wichtig“.

eine erfolgreiche Beratung unersetzlich zu sein. So werden vor Ort Ziele festgelegt, die Umsetzung von Maßnahmen begleitet und Fortschritte überprüft.

"One fact is that we should have frequent interactions, so that we can review and monitor the progress" (108).

Ebenso wird die persönliche Kommunikation in der schriftlichen Befragung als der mit Abstand effektivste Weg der Kommunikation bezeichnet. Die Besonderheiten persönlicher Kommunikation, wie die Möglichkeit des Vertrauensaufbaus oder die besondere Gesprächsatmosphäre, spielen damit eine entscheidende Rolle für die Umweltberatung im Rahmen von REEF.

Sowohl die schriftliche Befragung als auch die durchgeführten Interviews ergeben ein eindeutiges Bild bezüglich der Zufriedenheit der Kunden mit der Frequenz der persönlichen Kontakte. So geben neun der elf schriftlich befragten Unternehmen an, dass alle drei Monate stattfindende persönliche Treffen ausreichend sind. In den Interviews erklären die Teilnehmer, dass eine gewisse Zeitspanne zwischen den persönlichen Beratungsterminen notwendig ist, um das Projekt intern voranzutreiben. Schließlich liefert der Berater zwar wertvolle Ideen zur Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes, jedoch liegt die eigentliche Umsetzung bei den jeweiligen Unternehmen. So benötigen diese beispielsweise Zeit für die Nachbereitung der Workshops und der Vor-Ort-Termine, für die konkrete Maßnahmenplanung und -umsetzung oder für die Schulung der Mitarbeiter.

Zwei der schriftlich Befragten wünschen sich häufigere Face-to-face-Treffen. In den Interviews konkretisieren sie, dass bei langen Pausen zwischen den persönlichen Treffen das Projekt REEF in Vergessenheit gerät und hinter dem betrieblichen Alltag zurück bleibt. Schließlich werden für die Implementierung der Umweltmanagementstrukturen in der Regel keine neuen Stellen in den teilnehmenden Unternehmen geschaffen, sodass die Verantwortlichen ebenso ihren bisherigen Aufgaben nachkommen müssen. Außerdem ist es nach Angaben der zwei Interviewten im indischen Kontext wichtig, den Umsetzungsprozess fortlaufend zu begleiten und Schwierigkeiten frühzeitig zu beheben. Denn falls Probleme bei der Umsetzung auftauchen, ergreifen die Verantwortlichen kaum die Initiative, sondern warten mit der Lösung auf das nächste Treffen mit ihrem Berater. Als optimale Kontaktfrequenz für persönliche Treffen schlagen die beiden Befragten deshalb monatliche Termine vor.

Neben den dreimonatlichen persönlichen Treffen in Bangalore bzw. Pune findet die Kommunikation zwischen Berater und Kunden vor allem per Email statt. Drei der elf schriftlich befragten Unternehmen stehen mehrmals pro Monat in Kontakt mit ihrem Berater, acht weitere nutzen Emails weniger häufig. Die Kommunikation per Email wird in der schriftlichen Befragung damit als zweitwichtigstes Kommunikationsmedium im Rahmen der Beratung eingestuft. Auch in den Interviews zeigt sich, dass Emails die Kommunikation zwischen Berater und Kunde wesentlich erleichtern. Insbesondere hinsichtlich der gefühlten Distanz zwischen Berater und Kunde tragen Emails dazu bei, ein Gefühl der ständigen Präsenz des Beraters hervor-

zurufen.⁶⁰ Die Befragten sprechen jedoch auch Nachteile des Email-Kontakts an. Dazu gehört die unvermeidbare Kommunikationslücke, die dadurch entsteht, dass es einige Zeit dauert bis der Adressat antwortet.

Fünf der elf schriftlich befragten Unternehmen geben an, sich per Telefon mit ihrem Berater auszutauschen. In den Interviews erklären die Unternehmen, die von der Kommunikation per Telefon keinen Gebrauch machen, dass Verständigungsschwierigkeiten bzw. der Zwang zur sofortigen Reaktion für sie dagegen sprechen. Dazu kommt die Zeitverschiebung zwischen Deutschland und Indien, welche die Möglichkeit von Telefonaten zusätzlich einschränkt.

Die Kommunikation per Fax wird in der schriftlichen Befragung überhaupt nicht erwähnt und scheint somit als Medium der Kontaktaufnahme nicht gebräuchlich zu sein. Als weiteres mögliches Kommunikationsmedium im Rahmen von REEF, welches bisher nicht genutzt wird, schlagen drei Teilnehmer der schriftlichen Befragung webbasierte Konferenzen vor. Bei der Diskussion dieses Vorschlags in den Interviews wird deutlich, dass Videokonferenzen durchaus als Ersatz oder als Ergänzung zu individuellen Vor-Ort-Beratungsterminen geeignet sind. Die Substitution von Gruppen-Workshops durch Videokonferenzen wird dagegen sehr kritisch gesehen, da hier die Gefahr technischer Probleme zu groß ist und sich die Moderation bei vielen Teilnehmern schwierig gestaltet. Außerdem betonen mehrere Unternehmen die besondere Atmosphäre persönlicher Treffen, die sich durch virtuelle Kommunikation nicht erreichen lässt.

Als Vorschlag, wie die Kommunikation zwischen Berater und Kunden in Indien weiter verbessert werden kann, nennen drei der Interviewten die Ergänzung der dreimonatlichen persönlichen Treffen durch eine intensivere Kommunikation per Email in der dazwischen liegenden Zeit. Für die Umsetzung der Anforderungen der Projekte REEF in den indischen Kundenunternehmen ist es nach Ansicht der Befragten hilfreich, wenn monatlich eine kurze Abfrage zum Stand des Projekts per Email erfolgt. So wird dokumentiert, welche Aufgaben bereits erledigt sind und welche Aufgaben als nächstes anstehen. Es wird außerdem gewährleistet, dass das Projekt zwischen den Treffen nicht in Vergessenheit gerät und der Fortschritt des Projekts regelmäßig dokumentiert wird. Damit ist das Projekt trotz der physischen Absenz des Beraters in den Köpfen der Kunden regelmäßig präsent.

"So we don't lose focus" (I04).

⁶⁰ Siehe hierzu Kapitel 5.3.1.

Aufbau von Vertrauen zwischen Berater und Kunden

Die Qualität der Berater-Kunden-Beziehung wird neben der Kommunikation auch durch das vorhandene Vertrauen bestimmt. Dabei wird in dieser Arbeit nicht angestrebt, den Grad an Vertrauen quantitativ zu erfassen, sondern lediglich qualitative Aussagen über Erfolge und Hindernisse beim Vertrauensaufbau zwischen Berater und Kunden zu erhalten.

In den Interviews wird deutlich, dass vor allem zu Beginn der Zusammenarbeit ein hohes Maß an Skepsis auf Seiten der Kundenunternehmen bestand. Dies begründen die Interviewten in erster Linie mit der geringen Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Beratern. Dadurch besteht für die Teilnehmer ein hohes Maß an Unsicherheit darüber, wie sich die Zusammenarbeit mit einem Berater gestalten würde. Hinzu kommt, dass sich die Ergebnisse des Projekts REEF vorab nicht festlegen lassen, da für jedes Unternehmen individuelle Maßnahmen entwickelt werden und somit das Einsparpotenzial bzw. der Nutzen für die Unternehmen variiert. Auch die Tatsache, dass der Berater aus Deutschland kommt, beeinflusst die Unsicherheit auf Seiten der Kundenunternehmen, was in Kapitel 5.3 näher beleuchtet wird.

Die Skepsis gegenüber dem Berater, die zu Beginn des Projekts hoch ist und die Berater-Kunden-Beziehung maßgeblich prägt, nimmt nach Angaben der Befragten im Laufe der Zusammenarbeit ab. Gleichzeitig steigt vor allem das Vertrauen in die fachliche Kompetenz des Beraters. Mehrfach wird betont, dass ohne die Hilfe des Beraters entsprechende Maßnahmen nicht hätten umgesetzt werden können, und der betriebliche Umweltschutz deutlich verbessert wurde. Zum persönlichen Vertrauen äußern sich nur zwei der Befragten, was jedoch ebenfalls zeigt, dass sich Kunden und Berater mit der Anzahl der persönlichen Treffen immer besser kennenlernen und somit auch die Bindung an den Berater zunimmt.

5.2.2 Strukturelle „Embeddedness“: REEF als Netzwerke für Umweltschutzkompetenz

Die sozialen Beziehungen in den Projekten REEF werden sowohl durch die bereits betrachteten individuellen Berater-Kunden-Beziehungen als auch durch die Netzwerk-Beziehungen allgemein geprägt. Diese Beziehungen zwischen einer Menge von betrachteten Akteuren werden in der Literatur als „strukturelle Embeddedness“ (GLÜCKLER 2001: 215) bezeichnet. In der vorliegenden Untersuchung steht dabei die Beschreibung der Netzwerke REEF Bangalore und REEF Pune hinsichtlich der Interaktion der Teilnehmer, der Erwartungen der Teilnehmer an ein Netzwerk sowie der Zufriedenheit der Teilnehmer mit den Netzwerken REEF Bangalore und REEF Pune im Vordergrund. Außerdem soll die Rolle von Netzwerken für die Fortführung bestehender Kontakte sowie für die Akquise neuer Kunden betrachtet werden. Dies berücksichtigt, dass strukturelle „Embeddedness“ in der Literatur auch mit Reputation gleichgesetzt wird (vgl. GLÜCKLER 2001: 217), wodurch sich die Beziehung eines Akteurs zu einer Menge von Akteuren ausdrückt. Wie bereits für die Rolle von Vertrauen dargelegt, stehen auch hier keine

quantitativen Messungen im Vordergrund, sondern qualitative Einschätzungen zum Stellenwert von Empfehlungen und Vermittlungen durch Bekannte im indischen Kontext.

Interaktion in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune

Sowohl die schriftliche als auch die mündliche Befragung ergeben, dass sich der Wissensaustausch zwischen den Teilnehmern in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune vorwiegend auf die dreimonatlichen gemeinsamen Workshops beschränkt. Diese bieten eine geeignete Plattform, um verschiedene Ideen zu diskutieren und Erfahrungen miteinander zu teilen, was von den Teilnehmern auch intensiv genutzt wird. Da die Workshops reihum bei allen Unternehmen vor Ort stattfinden, können bereits umgesetzte Maßnahmen in der Praxis beleuchtet werden. Obwohl der Erfahrungsaustausch auf einer vierstufigen Skala von allen elf schriftlich Befragten als „sehr wichtig“⁶¹ oder „wichtig“⁶² eingestuft wird, beschränkt sich der Austausch von Informationen auf die moderierten Workshops. Lediglich in zwei Fällen kontaktierten einzelne Teilnehmer andere Netzwerkpartner außerhalb der Workshops, um Informationen zur konkreten Umsetzung von Energie- und Wassersparmaßnahmen zu erhalten.

"The interaction is not frequent" (I08).

Obwohl die Interaktionsfrequenz der Teilnehmer damit eher niedrig ist, zeigen die Interviews, dass Inhalt und Qualität der Interaktion als sehr wertvoll eingestuft werden. Im Rahmen des Erfahrungsaustausches und bei den Betriebsrundgängen sprechen die Teilnehmer im Detail über umgesetzte Maßnahmen und legen auch produktionsrelevante Daten offen. Einer der Befragten begründet die Offenheit der Unternehmen damit, dass die Projektteilnehmer keine direkten Konkurrenten sind. Dadurch birgt der Wissenstransfer keine Gefahr, sondern wird ausschließlich als Chance betrachtet. Die Teilnehmer sprechen dem Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmern durchweg eine hohe Bedeutung zu und nennen ihn auch als wesentlichen Vorteil im Vergleich zu anderen Beratungsprojekten, die als Einzelprojekte durchgeführt werden.

"We can learn from each other" (I01).

Zur Beschreibung der Zufriedenheit der Projektteilnehmer mit dem Netzwerkaufbau im Rahmen von REEF wird, basierend auf der schriftlichen Befragung, ein Vergleich der gewünschten Eigenschaften eines Netzwerks allgemein und den tatsächlich vorhandenen Eigenschaften der Netzwerke REEF Bangalore und REEF Pune durchgeführt. Dabei zeigt sich, dass sich nach Ansicht der Befragten ein optimales Netzwerk vor allem durch eine gemeinsame

⁶¹ Hierauf entfallen acht Nennungen.

⁶² Hierauf entfallen drei Nennungen.

Grundeinstellung⁶³ und einen intensiven Wissenstransfer⁶⁴ auszeichnet. Ebenso wird das Vertrauen zu anderen Netzwerkteilnehmern⁶⁵ als wesentlicher Faktor für den Erfolg eines Netzwerks eingestuft. Häufige persönliche Kontakte, die räumliche Nähe zu anderen Netzwerkteilnehmern sowie das Image des Netzwerks werden dagegen als weniger wichtig eingestuft.

Hinsichtlich der tatsächlichen Ausprägung der genannten Eigenschaften in den Netzwerken REEF Bangalore und REEF Pune ergibt die Untersuchung, dass eine gemeinsame Grundeinstellung und das Vertrauen zwischen den Teilnehmern als „sehr ausgeprägt“ eingestuft werden. Damit stimmen in diesen beiden Bereichen die Erwartungen an ein Netzwerk mit der Realität in den Projekten REEF überein. Jedoch fällt auf, dass der von den Unternehmen ebenfalls als „sehr wichtig“ eingestufte Erfolgsfaktor "Wissenstransfer" im Netzwerk REEF vorwiegend nur als „stark ausgeprägt“ bewertet wird und nicht als „sehr stark ausgeprägt“. Dies lässt darauf schließen, dass hier ein gewisses Defizit in der Konzeption des Netzwerks REEF besteht. Die hohe Bedeutung des Faktors Wissenstransfer deckt sich mit dem Wunsch der Teilnehmer nach einem Technologietransfer von Deutschland nach Indien sowie der häufigen Nennung des Erfahrungsaustausches als wesentliches Element des Projekts. Abbildung 14 verdeutlicht die Übereinstimmungen und Abweichungen der gewünschten und tatsächlichen Eigenschaften eines Netzwerks.



Abbildung 14: Gewünschte und tatsächliche Eigenschaften von REEF

Quelle: Eigene Erhebung

⁶³ Acht der schriftlich Befragten bezeichnen eine gemeinsame Grundeinstellung als „sehr wichtig“, drei als „wichtig“.

⁶⁴ Acht der schriftlich Befragten bezeichnen einen intensiven Wissenstransfer als „sehr wichtig“, drei als „wichtig“.

⁶⁵ Sieben der schriftlich Befragten bezeichnen das Vertrauen zu anderen Teilnehmern als „sehr wichtig“, drei als „wichtig“ und einer als „weniger wichtig“.

Langfristige Bindung der Kunden im Netzwerk

Die Bindung bestehender Kunden bietet für den deutschen Umweltberater zahlreiche Vorteile. So kommen unter anderem Folgeaufträge zustande, wodurch das Netzwerk aufrecht erhalten wird. Dadurch erhöht sich der Bekanntheitsgrad von REEF, was wiederum zusätzliche Unternehmen anzieht. Wie eine solche Fortführung der bestehenden Kontakte konkret umgesetzt werden kann, wird von den Befragten in den Interviews intensiv diskutiert. Zunächst einmal sind bis auf einen Teilnehmer alle Unternehmen daran interessiert, die aktuellen Netzwerke REEF Bangalore und REEF Pune aufrechtzuerhalten und auch nach Abschluss der Pilot-Projekte weiterhin mit dem Berater zusammenzuarbeiten.⁶⁶ Dies zeigt in erster Linie die Zufriedenheit der Teilnehmer mit dem Projekt REEF sowie den Bedarf an weiterer Beratung im Bereich Umweltmanagement.

Die Vorschläge der Befragten, wie die Fortführung der Netzwerke nach offiziellem Projektabschluss umgesetzt werden kann, variieren stark. So schlagen einige Interviewpartner vor, die Interaktion im Netzwerk in einer ähnlichen Form aufrecht zu erhalten, wie es während der Projektlaufzeit der Fall ist. Für sie sind dreimonatliche Workshops unabdingbar, um den Wissenstransfer und den Erfahrungsaustausch aufrecht zu erhalten.

"When we get together, there is always information exchange going on" (103).

Die persönlichen Treffen könnten lediglich dahingehend modifiziert werden, dass sie seltener stattfinden (ca. alle sechs Monate), dafür jedoch in Form von Ganztagesworkshops.⁶⁷ Da die Anfahrtszeiten in indischen Großstädten zum Teil sehr lange sind, erscheinen den Befragten halbtägige Workshops unrentabel. Desweiteren sollen die zukünftigen Workshops keine neuen Inhalte liefern, sondern die Weiterführung des betrieblichen Umweltschutzes in den jeweiligen Unternehmen begleiten und überwachen. Dies kann nach Aussagen der Befragten durch einen intensiven Erfahrungsaustausch über die Erfolge und Hemmnisse der Umsetzung in den einzelnen Unternehmen erreicht werden – beispielsweise zum Stand der Umweltdatenerhebung, dem Vorgehen bei der Lieferantenschulung oder dem Einsatz neuer Technologien. Ganztägige Workshops bieten außerdem den Vorteil, dass sie auch informelle Gelegenheiten, wie gemeinsame Mittagessen oder Kaffeepause, beinhalten. Denn informelle Treffen haben laut Aussagen mehrerer Befragter einen hohen Stellenwert in Indien und tragen maßgeblich zum Vertrauensaufbau und der Beziehungspflege bei.

"We should have an informal workshop as well" (108).

⁶⁶ Die negative Resonanz eines Teilnehmers wird von diesem mit der Vielzahl aktuell laufender Projekte im Unternehmen begründet.

⁶⁷ Bisher werden halbtägige Workshops durchgeführt.

Andere Interviewpartner dagegen halten die Fortführung des bestehenden Netzwerks in seiner jetzigen Form für zu aufwändig. Sie schlagen deshalb vor, das Netzwerk auf virtueller Ebene fortzuführen. Konkret könnte dies durch die Schaffung eines Intranet-Bereichs erfolgen, welcher nur für registrierte Nutzer zugänglich ist. Dieser könnte eine gemeinsame Datenbasis mit relevanten Arbeitsmaterialien⁶⁸ sowie ein Diskussionsforum enthalten. Fragen zu geplanten Maßnahmen könnten so mit anderen Netzwerkteilnehmern diskutiert und Erfahrungen ausgetauscht werden. Einige der Befragten, die sich für eine virtuelle Weiterführung des Netzwerks aussprechen, schlagen anstatt der Schaffung einer Online-Plattform einen regelmäßigen Newsletter vor. Demnach sollte vom Umweltberater alle drei Monate ein Newsletter an die Netzwerkteilnehmer versendet werden, der den Stand der Maßnahmenumsetzung in den einzelnen Unternehmen dokumentiert und kommuniziert.

Die Fortführung des Netzwerks auf Basis einer persönlichen oder virtuellen Plattform bietet jeweils Vor- und Nachteile, welche von den Interviewten wie folgt dargelegt werden. Persönliche Treffen ermöglichen einen intensiveren Austausch mit anderen Projektteilnehmern, da sie in der Regel besser vor- und nachbereitet werden als virtuelle Treffen. Außerdem tendiert man bei persönlichen Treffen weniger häufig dazu, den Termin abzusagen oder entsprechende Aufgaben nicht wahrzunehmen, während virtuelle Termine oft hinter dem Arbeitsalltag anstehen. Dafür haben virtuelle Plattformen oder Newsletter den Vorteil, dass sie im Gegensatz zu persönlichen Treffen weniger zeitintensiv und kostspielig sind, insbesondere wenn man die Anfahrtszeiten im indischen Verkehr und die Reisekosten des deutschen Beraters berücksichtigt. Außerdem argumentieren die Befürworter virtueller Plattformen, dass solche Formen des Erfahrungsaustauschs in Indien sehr gut angenommen werden.

Bedeutung des Netzwerks zur Akquisition weiterer Kunden

Langfristiges Ziel des beratenden Projektinitiators ist es, dauerhaft Umweltberatung in Indien anzubieten und weitere REEF-Projektrunden in Bangalore und Pune durchzuführen. Dazu ist es erforderlich, zusätzlich zu den bestehenden Teilnehmern weitere Kunden zu akquirieren. Inwieweit bestehende Kontakte dazu genutzt werden können, um neue Unternehmen davon zu überzeugen, an einer zukünftigen Runde des Projekts REEF teilzunehmen, wird von den Befragten im Rahmen der Interviews diskutiert.

Fünf Interviewpartner weisen darauf hin, dass Empfehlungen in Indien eine große Rolle spielen. Die Meinung eines Bekannten oder eines Geschäftspartners zählt sehr viel und kann dazu beitragen, die Skepsis gegenüber Umweltberatungsprojekten bei potenziellen Kunden abzumildern. Die Interviewten schätzen es als erfolgsversprechend ein, die Namen der bisherigen Teilnehmer für die Akquise zu nutzen. Schließlich haben auch namhafte Unternehmen

⁶⁸ Beispielsweise ein Tool zur Erhebung umweltrelevanter Daten im Unternehmen, Prozessbeschreibungen, etc.

an den Pilot-Projekten teilgenommen. Darüber hinaus schlagen einige Interviewten vor, die bisherigen Teilnehmer als Redner bei Informationsveranstaltungen für Interessenten in Bangalore und Pune einzuladen, sodass diese von ihren Erfahrungen mit REEF berichten können. Laut den Aussagen eines Interviewpartners weckt die Anwesenheit eines indischen Unternehmens Vertrauen bei den Interessenten und erleichtert damit die Kontaktaufnahme zu möglichen Kunden.⁶⁹ Den bisherigen Netzwerkpartnern kommt somit eine wichtige Rolle als Multiplikatoren im Rahmen der Akquise weiterer Kunden zu.

Für die Interviewten ist die Art der Kontaktaufnahme zu potenziellen neuen Teilnehmern ein wichtiges Thema, wozu sieben der Interviewten vorschlagen, eine Art „Mittler“ einzusetzen. Neben den bisherigen Teilnehmern könnten auch Industrieverbände die Rolle eines solchen Mittlers einnehmen. Bisher wird im Rahmen der Akquise bereits mit der German Business Group in Bangalore bzw. mit der Indo-German Chamber of Commerce in Pune zusammengearbeitet. Daneben gibt es jedoch zahlreiche weitere Verbände, wie die Karnataka Chamber of Commerce oder die Maharashtra Chamber of Commerce, welche nicht nur deutsche Unternehmen als Mitglieder haben. Dazu kommen kleinere Zusammenschlüsse von Unternehmen eines Industriedistriktes (Industrial Area Associations) oder spezielle Branchenverbände, wie die Society of Automotive Manufacturers. Als Mittler könnte auf Staatsebene außerdem das Ministry of Environment and Forests der indischen Regierung dienen, welches zwar weniger direkt in die Akquise einbezogen werden kann, dessen Name aber eine gewisse Seriosität ausstrahlt. Tabelle 6 fasst die wichtigsten Mittler für die zukünftige Akquise zusammen.

Tabelle 4: Mögliche Mittler für die Akquise

| Mögliche Mittler für die Akquise |
|---|
| Kunden aus den Pilot-Projekten REEF Bangalore und REEF Pune |
| Sonstige Netzwerkpartner aus den Pilot-Projekten REEF Bangalore und REEF Pune |
| Karnataka Chamber of Commerce |
| Maharashtra Chamber of Commerce |
| Industrial Area Associations in Bangalore und Pune |
| Branchenverbände, z.B. Automotive Society |

Quelle: Eigene Erhebung

Nach Aussagen der Befragten gelten solche Verbände als kompetent und werden als Plattform zum Informationsaustausch in Indien rege genutzt. So bieten Verbände regelmäßig Veranstaltungen für ihre Mitglieder an, um über rechtliche Änderungen oder organisatorische Neuerungen zu informieren. Deshalb erachten es die Befragten als sinnvoll, für die nächste

⁶⁹ Siehe hierzu Kapitel 5.3.2.

Akquiserunde solche Verbände zu kontaktieren, um dann in einer Kooperation die nächsten Projekte durchzuführen. Da die Industrieverbände potenziellen Kunden der Region vertraut sind, gehen die Befragten so von einer höheren Erfolgsquote aus, als bei einer isolierten Akquise durch das deutsche Beratungsunternehmen. "The trust level will be more" (I05), wenn der erste Kontakt über eine bekannte und angesehene Organisation erfolgt.

"The contact level will be better" (I05).

"If you are also looking for Indian companies, you should have a local partner" (I10).

Eine weitere Möglichkeit der Akquisition neuer Unternehmen sehen zwei der befragten Teilnehmer im Prozess des „greening of supply chains“ (BRAUN 2004: 61). Entscheiden sich bisherige Teilnehmer dazu, die Wertschöpfungskette einzelner Produkte umweltfreundlicher zu gestalten, so bedarf dies einer intensiven Schulung der Lieferanten. Im Rahmen dieses Schulungsprozesses, der u.U. die Einführung eines zertifizierten UMS umfasst, können deutsche Umweltberatungsunternehmen eine wichtige Rolle spielen.

Einige der Befragten weisen außerdem darauf hin, dass es für eine erfolgreiche Akquise notwendig ist, den Bekanntheitsgrad von REEF weiter zu steigern. Nach ihrer Einschätzung gibt es sowohl in Bangalore als auch in Pune durchaus Unternehmen, die Interesse haben an solch einem Projekt teilzunehmen, jedoch nicht darüber informiert sind, dass es REEF gibt.

"Companies are there and companies are interested, but I don't know whether they are aware of REEF" (I06).

Als Vorschläge, wie der Bekanntheitsgrad des Projekts weiter gesteigert werden kann, werden eine Projekt-Homepage und die Berichterstattung durch Branchenverbände oder regionale Interessensvertretungen genannt. Auch die Teilnahme an Messen und Konferenzen bietet nach Aussagen der Befragten eine gute Möglichkeit, um Kontakte im Bereich Umweltschutz aufzubauen.

Neben fehlendem Vertrauen in das Projekt und einem zu geringen Bekanntheitsgrad wird die Akquise nach Ansicht der Befragten zusätzlich durch sehr günstige indische Konkurrenzanbieter erschwert. Zwar ist den Interviewpartnern keine Initiative in Indien bekannt, die dem Projekt REEF ähnlich ist, jedoch gibt es zahlreiche Beratungsunternehmen, die Einzelberatung im Bereich Energie anbieten. Diese Anbieter von Energieberatung werden in Indien ESCOs (energy service companies) genannt. Daraus ergibt sich für das deutsche Beratungsunternehmen die Herausforderung, potenzielle Kunden von den Vorzügen des Projekts REEF gegenüber der bisher in Indien etablierten Energieberatung zu überzeugen. Die Vorteile von REEF sehen die Befragten in erster Linie im Gruppenberatungsansatz, welcher den Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern ermöglicht, sowie in der Behandlung weiterer umweltrelevanter Themen neben Energie.

5.3 Räumlich-relationaler Kontext der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune

Aus geographischer Perspektive interessant scheint die Frage, inwieweit der räumliche Handlungskontext der Projekte REEF die Umweltberatung beeinflusst. Schließlich ist die Berater-Kunden-Beziehung, abgesehen von temporären Auslandsaufenthalten des Beraters, maßgeblich durch räumliche Distanz geprägt. Da die „gefühlte Nähe“ in einer Beziehung jedoch nicht alleine aus der physischen Präsenz oder Abwesenheit resultiert, wird in Kapitel 5.3.2 der Fokus auf der relationalen Nähe zwischen Berater und Kunden liegen.

5.3.1 Kunden-Berater-Beziehung bei räumlicher Distanz

Die Untersuchung ergibt, dass die räumliche Entfernung zwischen Deutschland und Indien von den befragten Experten als kaum relevant bewertet wird. So geben nahezu alle befragten Unternehmen an, dass es für sie keine Rolle spielt einen Berater zu haben, der die meiste Zeit in Deutschland verbringt und nur temporär vor Ort ist.

"We never felt that gap" (I10).

"We never felt like [...] [the consultant] is sitting in Germany, and he should be here. We never felt that" (I10).

Die Interviewten erklärten, dass in Ergänzung zu den persönlichen Treffen per Email kommuniziert wird. Dadurch kompensiert die virtuelle Kommunikation die physische Distanz zwischen Berater und Kunden.

"In today's days we don't have these problems" (I02).

"With this present scenario, electronic media, the world is very small" (I05).

"Distance doesn't matter" (I05).

"We never thought about it actually" (I05).

"With today's technology, I don't think that distance is a problem" (I06).

Bis auf drei Experten sind sich alle Befragten darüber einig, dass die räumliche Distanz zwischen Berater und Kunden in den Projekten REEF keinen Einfluss auf die Umweltberatung hat. Lediglich zwei Experten wenden ein, dass die räumliche Distanz in der Akquisephase von Nachteil sein kann, da die Befürchtung potenzieller Kunden nahe liegt, dass der Kontakt zum Berater unregelmäßig und unpersönlich ist.

"Probably, it will be difficult for you [consultant] because you are coming from overseas" (I09).

Für ein längerfristiges Engagement in Indien sieht ein anderer Experte deshalb die Notwendigkeit, dass sich deutsche Beratungsunternehmen stärker im lokalen Kontext der Kunden-

unternehmen verankern, um eine intensivere Interaktion zu ermöglichen und damit das Vertrauen zwischen den Akteuren zu stärken.

"They [Potential clients] need more of confidence [...] ok there is somebody who can always help" (I10).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die räumliche Distanz zwischen Berater und Kunden im Wesentlichen keinen Einfluss auf den Erfolg der Umweltberatung in Indien hat, da durch moderne Kommunikationsmedien das Gefühl des „Entfernt-seins“ aufgehoben wird. Voraussetzung hierfür ist, dass die temporären Auslandsaufenthalte durch regelmäßigen E-Mailkontakt ergänzt werden. Trotzdem weisen die Experten auch auf die oben erwähnten Grenzen der Interaktion und Vertrauensbildung bei physischer Distanz hin.

5.3.2 Relationale Nähe in der Kunden-Berater-Beziehung

Wie bereits dargelegt, bleibt die Umweltberatung im Rahmen von REEF weitestgehend unbeeinflusst durch die Tatsache, dass sich der Berater die meiste Zeit in räumlicher Distanz zu den Kunden befindet. Jedoch zeigen die Interviews deutlich, dass das „Gefühl“ der Nähe oder Distanz nicht alleine aus der physischen Entfernung resultiert, sondern maßgeblich durch virtuell erzeugte Nähe geprägt ist. Es bleibt zu fragen, ob auch andere Formen relationaler Nähe in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune beziehungsprägend sind.⁷⁰

Zu der Tatsache, dass der Berater einer anderen Landeskultur entstammt als die Ansprechpartner der Kundenunternehmen, geben fünf der elf schriftlich befragten Unternehmen an, dass der kulturelle Hintergrund ihres Beraters für sie keine Rolle spielt und sie es weder als Vorteil noch als Nachteil sehen, von einem Deutschen beraten zu werden.⁷¹

"More or less, the consultants are committed, no matter whether they are Indian or American or German" (I11).

Sieben der elf schriftlich befragten Unternehmen bezeichnen es als vorteilhaft, einen deutschen Berater zu haben. Eng damit in Zusammenhang steht sicherlich die mehrfach erwähnte Hoffnung auf einen Technologietransfer von Deutschland nach Indien im Rahmen der Projekte REEF. Nur einer der schriftlich Befragten gibt an, einen indischen Berater vorzuziehen.

"In fact, we say that in Germany they are advanced than us, and they have more information than us, so then we get the benefit of that. I would say it is an advantage for us instead of a disadvantage" (I08).

⁷⁰ Aufgrund des gegebenen Umfangs einer Diplomarbeit wird neben der virtuellen Nähe nur der Aspekt der kulturellen Nähe untersucht.

⁷¹ Bei dieser und den folgenden Aussagen ist zu beachten, dass zwei der Befragten je zwei Antworten gaben.

In internationalen Projekten zeigen sich kulturelle Unterschiede in erster Linie durch sprachliche Differenzen. Hierzu geben die befragten Experten geschlossen an, dass es im Rahmen der Umweltberatung keine Verständigungsschwierigkeiten gibt. Die Geschäftssprache ist in den meisten Unternehmen ohnehin Englisch, sodass sprachliche Barrieren kaum vorhanden sind. Bezüglich der Zusammenarbeit mit Deutschen erwähnen mehrere Teilnehmer, dass sie an den Umgang mit Deutschen gewohnt sind, da sie einem deutschen Mutterunternehmen angehören und somit oft mit deutschen Kollegen zusammenarbeiten.

"We interact with German colleagues very frequently" (I08).

Als „typisch deutsch“ am Projekt bezeichnen die Befragten das strukturierte Vorgehen, also regelmäßige Workshops und Vor-Ort-Termine, sowie das detaillierte Beratungsmaterial, wie beispielsweise die den Kunden zur Verfügung gestellte Tabelle zur Erfassung umweltrelevanter Daten im Unternehmen.

Solche kulturellen Unterschiede im Verhalten und der Arbeitsweise des Beraters sind den befragten Experten zwar durchaus aufgefallen, jedoch ist dieser Einfluss nach Ansicht der Experten nicht sehr hoch und wird mehrheitlich positiv bewertet.

"There is no cultural issue as such"(I08).

"On the business side of it, we do not have any differences" (I09).

Zwei der befragten Experten äußern sich dennoch kritisch zu der Tatsache, dass die Beratung durch einen deutschen Dienstleister erfolgt. So schildert einer der Experten, dass das Top-Management bei der Entscheidung über die Projektteilnahme zunächst sehr skeptisch war, da befürchtet wurde, dass die Zusammenarbeit mit einem deutschen Unternehmen sehr kostspielig sei. Ein anderer Experte legt dar, dass die Erwartungshaltung seines Unternehmens zu Projektbeginn sehr hoch war und man sich von der Beratung durch ein deutsches Unternehmen große Erfolge versprach. Im Laufe des Projekts trat jedoch eine gewisse Ernüchterung in Bezug auf die Vorteile eines deutschen Beraters ein, denn die Beratungsleistung unterscheidet sich seiner Meinung nach nicht entscheidend von indischer Beratung.

Die Wahrnehmung einer kulturellen Distanz zwischen Beratungsunternehmen und Kunden wird durch die Interviews durchaus deutlich. Es zeigt sich, dass die andere Landeskultur des Beraters zu Beginn der Zusammenarbeit sowohl positive als auch negative Assoziationen bei den Kundenunternehmen hervorruft, wobei der deutsche Hintergrund des Beraters überwiegend neutral bis positiv bewertet wird. Ferner ergeben die schriftliche und mündliche Befragung, dass indische Unternehmen internationalen Kooperationen gegenüber offen eingestellt sind und sie sich von der Zusammenarbeit mit Deutschen vor allem einen Technologietransfer versprechen. Indische Unternehmen möchten sich also nicht mehr abschotten, sondern Ideen teilen und vom internationalen Wissensaustausch profitieren.

"On cultural side, also now, with this opened up India [...] Indian economy opened ten years back [...] doubts are probably gone now" (I09).

6 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse

Die in Kapitel 5 dargelegten Ergebnisse der empirischen Untersuchung in Bangalore und Pune sollen nun erklärt sowie mit Ergebnissen aus anderen Studien verglichen werden. Darauf aufbauend werden die Ergebnisse dieser Arbeit kritisch reflektiert, sodass anschließend die drei zu Beginn aufgestellten Forschungsfragen und die im theoretischen Kapitel weiter ausdifferenzierten Leitfragen beantwortet werden können. Abschließend sollen die vorgestellten Ergebnisse hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf andere Kontexte im Rahmen der Dekontextualisierung überprüft werden.

6.1 Marktgetriebener Umweltschutz in der indischen Industrie

Betrieblicher Umweltschutz in Indien bzw. der Faktor Umwelt als Handlungsrahmen für unternehmerische Entscheidungen in Indien wird nach Einschätzung der Autorin in der Literatur nur wenig diskutiert, wodurch die hier vorgestellten Ergebnisse nur bedingt mit Erkenntnissen aus anderen Studien verglichen werden können. Die im Rahmen der Untersuchung durchgeführten Experteninterviews ergeben, dass sich viele indische Unternehmen lediglich im Zusammenhang mit dem Erhalt einer Betriebsgenehmigung beim regionalen „Pollution Control Board“ mit dem Thema Umwelt befassen. Dies legt nahe, dass die Umweltproblematik in Indien nach wie vor ein untergeordnetes Thema für Unternehmen darstellt. Hierbei gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass vor allem die befragten Unternehmen in Pune große Einschränkungen bei der Elektrizitätsversorgung hinnehmen müssen, da hier aufgrund von Versorgungsengpässen für jedes Unternehmen regelmäßig einmal pro Woche kein Strom zur Verfügung steht. Somit ist es nicht verwunderlich, dass für dortige Unternehmen die Nutzung der Umwelt eine wichtigere Rolle spielt, als deren Schutz. Laut den befragten Experten fand in den letzten Jahren jedoch eine Veränderung in der Einstellung der indischen Industrie statt. Demnach gibt es immer mehr Unternehmen, die betrieblichen Umweltschutz nicht mehr nur auf den Erhalt der Betriebsgenehmigung beschränken, sondern auch andere Bereiche, wie Energieeffizienz oder Abfallmanagement, angehen. Damit wird betrieblicher Umweltschutz heute nicht alleine als Kostenfaktor, sondern auch als Chance gesehen. Die von den Experten genannten Gründe für diesen Wandel lassen sich mehrheitlich den Auswirkungen der globalen Verflechtung der Wirtschaft zuordnen. So spielt die Einbindung indischer Produzenten in globale Wertschöpfungsketten beispielsweise eine Schlüsselrolle im Rahmen des „greening of industry“ (SCHULZ 2005: 20). Ebenso wird der Einfluss westlicher Mutterkonzerne als maßgeblichen Grund für die Behandlung umweltrelevanter Themen von den befragten Unternehmen

genannt. Deshalb wird diesen Motiven, die sich aus der Einbindung Indiens in den Weltmarkt ergeben, in den Augen der Autorin ein großer Stellenwert zugeschrieben.⁷²

Wie bereits dargelegt, sind die für die Teilnehmer wichtigsten Umweltthemen Energie und Wasser. Die Vernachlässigung des Themas Abfall kann vermutlich auf die Tradition des Kastenwesens zurückgeführt werden, welches zwar offiziell abgeschafft wurde, jedoch in großen Teilen der Bevölkerung nach wie vor gelebt wird. Traditionell sind Kastenlose für die Beseitigung von Abfall zuständig, schließlich gilt der Umgang mit Abfall als niedere Tätigkeit. Wer also in der Öffentlichkeit Abfall berührt, gilt als unrein. Obwohl sich solche Traditionen in der modernen Arbeitswelt kaum aufrechterhalten lassen, werden sie im Privaten nach wie vor praktiziert und auch im Unternehmen soweit möglich gelebt. Somit ist es nicht verwunderlich, dass auch in umweltbewussten Unternehmen das Thema Abfall nicht denselben Stellenwert hat, wie die Themen Energie oder Wasser, die nicht mit negativen Assoziationen behaftet sind.

Die meisten Maßnahmen werden im Rahmen der Projekte REEF Bangalore und REEF Pune im Bereich Energieeffizienz umgesetzt, was sich auch mit Ergebnissen in der Literatur deckt, wonach vor allem solche Investitionen in den betrieblichen Umweltschutz getätigt werden, die sich auch in monetärer Hinsicht für das Unternehmen rechnen (vgl. BRAUN 2002: 20). Da in Indien, wie auch in Deutschland, Strom erheblich teurer ist als Wasser, amortisieren sich Maßnahmen in diesem Bereich deutlich schneller.

Als wichtigsten Grund für die Verbesserung ihres betrieblichen Umweltschutzes nennen die in Indien Befragten den Beitrag zum Schutz der Umwelt. Dies stimmt mit Ergebnissen aus einer Untersuchung von BRAUN (2003: 180) überein, wonach die Mehrzahl der befragten Unternehmen angibt, dass Umweltschutz das zentrale Argument für die Einführung eines UMS sei. Die weiteren Gründe für den Aufbau eines Umweltmanagements weichen jedoch zum Teil von den Ergebnissen aus Untersuchungen deutscher Industrieunternehmen ab (siehe hierzu u.a. BRAUN (2003), SCHULZ (2005) und SCHLESINGER (2006)). So spielen rechtliche Anforderungen, welche in Deutschland eine wesentliche Triebkraft für Investitionen in den betrieblichen Umweltschutz darstellen, in Indien nur eine untergeordnete Rolle. Auch Imagegründe, welche im deutschen Kontext sehr relevant sind, führen in Indien nicht dazu, dass die befragten Unternehmen in den betrieblichen Umweltschutz investieren, da das öffentliche Umweltbewusstsein nach wie vor niedrig ist. Dafür wird von den befragten Unternehmen mehrfach die Einstellung des Top-Managements als wichtiges Motiv für Investitionen in den Schutz der Umwelt genannt, was von deutschen Studien bisher wenig aufgegriffen wurde. Ein wesentli-

⁷² Trotzdem darf an dieser Stelle nicht der Rückschluss gezogen werden, Globalisierung trage generell zum globalen Umweltschutz bei. So erhöht sich durch die internationale Verflechtung der Wirtschaft beispielsweise die Zahl und Streckenlänge der Transporte, was zu einer Belastung der Umwelt führt. Außerdem wird das „Pollution haven“-Problem im Zusammenhang mit Globalisierung diskutiert, wonach nationale Umweltschutzstandards durch die Verlagerung der Produktion in Entwicklungs- oder Schwellenländer unterlaufen werden.

cher Unterschied zwischen den vorliegenden Ergebnissen und den Erkenntnissen aus anderen Studien ergibt sich außerdem aus der Rolle globaler Wertschöpfungsketten. So wird dem Einfluss internationaler Kunden bzw. ausländischer Mutterunternehmen in Untersuchungen im deutschen Kontext kaum Beachtung geschenkt (vgl. BRAUN 2003, SCHULZ 2005 und SCHLESINGER 2006). Dagegen ergibt die vorliegende Befragung, dass die Anforderungen, die Kunden an ihre indischen Zulieferer stellen, einen bedeutenden Beitrag zur Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes in indischen Unternehmen leisten und damit sehr effektiv ein sukzessives „greening of supply chains“ (BRAUN 2004: 61) herbeiführen. So nennen fünf der interviewten Unternehmen diese „Zwänge in Wertschöpfungsketten“ (ebd.) als wichtiges Argument, warum Umweltmanagementstrukturen ausgebaut werden. Ähnlich wirkt sich der Einfluss westlicher Mutterkonzerne auf indische Tochterunternehmen aus, indem sie konzernweite Vorgaben im Bereich Umweltschutz auf hohem Niveau festlegen.

Hinsichtlich des Einflusses der verschiedenen Stakeholder auf umweltrelevante Entscheidungen der befragten Unternehmen zeigt die Untersuchung, dass die eben genannten marktlichen Stakeholder einen deutlich größeren Stellenwert einnehmen, als politische oder gesellschaftliche Stakeholder (siehe Abbildung 15). Die empirische Erhebung ergibt, dass gesetzliche Anforderungen in Indien nicht dazu führen, dass in den Schutz der Umwelt investiert wird. Damit wird das unternehmerische Umweltverhalten nur marginal von politischen Stakeholdern beeinflusst. Auch gesellschaftliche Stakeholder üben nur wenig Einfluss auf das Umweltverhalten indischer Unternehmen aus, da das öffentliche Umweltbewusstsein nach wie vor niedrig ist. Imagegründe spielen für Unternehmen daher eine untergeordnete Rolle.

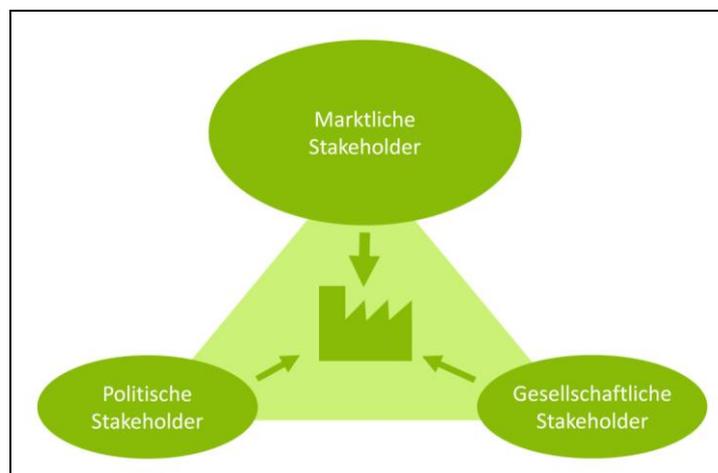


Abbildung 15: Bedeutung marktlicher Stakeholder

Quelle: Eigene Erhebung

Damit können externe Einflüsse marktlicher Art in der vorliegenden Arbeit als zentraler Faktor identifiziert werden, welcher den betrieblichen Umweltschutz in Indien antreibt. Trotzdem bestätigen die Experten, dass wie bereits im theoretischen Kapitel vermutet, neben solchen externen Faktoren auch unternehmensinterne Faktoren, wie eine entsprechende Einstel-

lung des Top-Managements, vorhanden sein müssen, um den betrieblichen Umweltschutz auf Unternehmensebene tatsächlich voranzubringen.

Es ist außerdem zu diskutieren, warum die befragten Unternehmen an den Projekten REEF Bangalore bzw. Pune teilnehmen und damit für die Verbesserung ihres betrieblichen Umweltschutzes einen Berater hinzuziehen. Während SCHULZ (2005: 163) als wesentliches Motiv für den externen Bezug von Umweltdienstleistungen den „Mangel an eigenem Know-how“ identifiziert, konnte dies durch die vorliegende Untersuchung im indischen Kontext nicht bestätigt werden. Sicherlich wäre es ein Fehlschluss anzunehmen, dass in indischen Unternehmen mehr Umweltschutz-Know-how vorhanden ist als in Unternehmen in Deutschland. Vielmehr ist davon auszugehen, dass in der vorliegenden Untersuchung andere Faktoren das Motiv „fehlendes Know-how“ überlagern. So sind für die Befragten der Erfahrungsaustausch, die Hoffnung auf Innovationen und der gewünschte Technologietransfer von Deutschland nach Indien relevanter als das fehlende interne Know-how. Die häufige Betonung des Erfahrungsaustausches sowie des Technologietransfers als zentrale Elemente der Projekte REEF rücken damit eindeutig in den Mittelpunkt bei der Konzeption zukünftiger Umweltschutznetzwerke in Indien.

6.2 Soziale „Embeddedness“ in der Umweltberatung

Nach SCHULZ (2005: 59) geben Art und Intensität der Kunden-Dienstleister-Beziehung Aufschluss über den zu erwartenden Wissenstransfer sowie das interorganisationale Lernen und Innovationspotenziale im Kundenunternehmen. Deshalb sind die Berater-Kunden-Beziehungen in erster Linie hinsichtlich der Regelmäßigkeit der Kontakte zu untersuchen (vgl. ebd.: 61). Die empirische Erhebung ergibt, dass die dreimonatlichen persönlichen Treffen von den Kundenunternehmen in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune als sehr wichtig für den Erfolg der Umweltberatung eingestuft werden. Zusätzlich wünschen sich einige der befragten Experten eine intensivere Kommunikation per Email, um das Projekt intern besser voranzutreiben und die virtuelle Nähe zu ihrem Berater zu stärken. Hierbei ist davon auszugehen, dass sich bei regelmäßigem Kontakt zwischen Berater und Kunde sogenannte „strong ties“ entwickeln, welche im Vergleich zu „weak ties“ den Vorteil haben, dass sie den Wissenstransfer erleichtern und somit den Lerneffekt verstärken.⁷³ Man kann für die Projekte REEF Bangalore und REEF Pune also von folgendem Zusammenhang ausgehen: Erhöht man die Kommunikationsfrequenz zwischen Berater und Kunde, erreicht man eine höhere Wissensgenerierung und einen höheren Know-how-Transfer. Da dies von den Kunden explizit gewünscht wird, erhöht die Kommunikationsfrequenz auch die Qualität der Beratungsleistung

⁷³ Zu den Nachteilen von „strong ties“ siehe Seite 40.

und damit die Zufriedenheit der Kunden. Abbildung 16 verdeutlicht den identifizierten Zusammenhang.

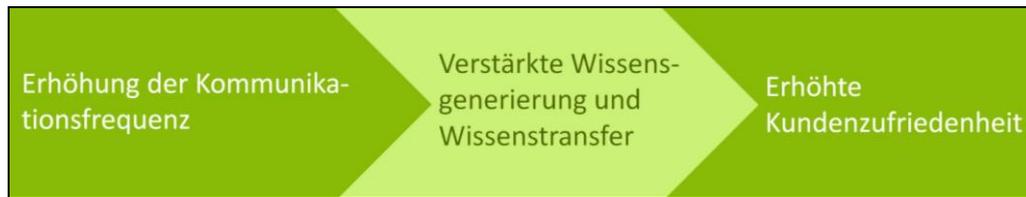


Abbildung 16: Kommunikation und Kundenzufriedenheit

Quelle: Eigene Erhebung

SCHULZ (2005: 61) betont jedoch, dass die Qualität der Berater-Kunden-Beziehung nicht nur durch die Regelmäßigkeit der Interaktion bestimmt wird, sondern auch durch das vorhandene Vertrauen zwischen den Akteuren.⁷⁴ In Bezug auf das Vertrauen zwischen Berater und Kunden in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune ergibt die Untersuchung, dass die Skepsis der Kunden gegenüber einer Projektteilnahme zu Beginn der Zusammenarbeit sehr hoch ist. Die Gründe hierfür sind vielfältig und hängen zum einen mit der im Projekt zu behandelnden Umweltthematik, welche unternehmerisch sensible Bereiche berührt, zusammen. Hinzu kommt die Tatsache, dass das Projekt von einem deutschen Beratungsunternehmen durchgeführt wird. Neun der elf schriftlich befragten Teilnehmer haben vorher noch nie mit Beratern zusammengearbeitet, was darauf hindeutet, dass in Indien im Augenblick noch keine „Berater-Kultur“ wie in Deutschland ausgeprägt ist. Desweiteren zeigen die Experteninterviews, dass die Zusammenarbeit mit einem „deutschen“ Berater positive Assoziationen (z.B. Technologietransfer) aber auch negative Assoziationen (z.B. kostspielige Beratung) weckt, was ebenfalls eine gewisse Zurückhaltung der Kundenunternehmen zu Beginn des Projekts erklärt. Nach Aussagen der Experten steigt das Vertrauen in ihren Berater im Laufe der Zusammenarbeit, sodass zur Zeit der Befragung ein hohes Maß an Vertrauen, vor allem in die fachlichen Kompetenzen des Beraters, ausgeprägt war. Diese Erkenntnis deckt sich mit dem von SCHULZ (2005: 61 f.) aufgestellten Zusammenhang: Je länger und regelmäßiger Kunde und Dienstleister zusammenarbeiten, desto besser lernen sie sich kennen, was die Vertrauensbildung fördert. BATHELT ET AL. (2004: 43) erläutern in diesem Zusammenhang, dass sich erst im Laufe der Interaktion allmählich ein gemeinsamer institutioneller Kontext ausbildet, wie gemeinsame Umgangsformen oder anerkannte Regeln und Gewohnheiten. Die Entwicklung eines sozialen Gefüges ist für die weitere Zusammenarbeit von entscheidender Bedeutung, denn erst ein geteilter institutioneller Kontext ermöglicht gemeinsame Problemlösungen und stößt einen Wissenstransfer und Lernprozesse an (vgl. ebd.). Für ein langfristiges Engagement in Indien spielt für ein Umweltberatungsunternehmen besonders der Aufbau von Vertrauen eine ent-

⁷⁴ GLÜCKLER (2004a: 246f.) unterscheidet zwischen Kompetenzvertrauen und Goodwill-Vertrauen. Dieser Differenzierung kann in der vorliegenden Arbeit aufgrund des gegebenen Umfangs nicht gefolgt werden.

scheidende Rolle, da Aufträge im Umweltbereich nur dann vergeben werden, wenn ein entsprechendes Vertrauensverhältnis vorhanden ist. Denn nach SCHULZ (2005: 62) setzen wissensintensive Dienstleistungen im Umweltbereich, wie die Einführung eines UMS, eine gewisse Vertrauensbasis voraus, da es sich bei Umweltangelegenheiten um ziemlich prekäre Aufgabenstellungen handelt, die ein Unternehmen nicht jedermann anvertrauen würde. Schließlich rechtfertigt „Vertrauen [...] die Abhängigkeit, in die sich der Auftraggeber begibt, wenn er strategisch wichtige Aufgaben einem externen Partner überlässt“ (ebd.: 61).

Im Rahmen der empirischen Erhebung werden neben den individuellen Berater-Kunden-Beziehungen auch die Netzwerk-Beziehungen allgemein analysiert, was als „strukturelle Embeddedness“ (GLÜCKLER 2001: 215) bezeichnet wird. Dabei steht die Interaktion der Netzwerkteilnehmer im Vordergrund der Untersuchung. Sowohl die schriftliche als auch die mündliche Befragung ergeben, dass der Erfahrungsaustausch und der Technologietransfer die zentralen Elemente der Projekte REEF darstellen, welche in Zukunft weiter ausgebaut werden sollen. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Ergebnissen von BRAUN & SCHULZ (2006: 54), wonach sich ein erfolgreiches Netzwerk durch einen regen Erfahrungsaustausch und den Technologietransfer zwischen den verschiedenen Akteuren auszeichnet.

Gleichzeitig zeigt die empirische Erhebung, dass sich der Informationsaustausch zwischen den Teilnehmern weitestgehend auf die vom Umweltberater moderierten Workshops beschränkt. Diese Erkenntnis legt nahe, dass die befragten Teilnehmer die Projekte REEF Bangalore und REEF Pune als „strategische Projektnetzwerke“⁷⁵ auffassen, worin jedem Akteur eine gewisse Rolle zugewiesen ist. Das deutsche Umweltberatungsunternehmen wird als Initiator des Projekts verstanden und nimmt somit eine Schlüsselrolle ein, wenn es um die Fortführung und Weiterentwicklung der Umweltschutzkompetenz in Bangalore und Pune geht.

Die Pflege der Kundenkontakte auch über die Projektlaufzeit hinaus wird von den befragten Experten sehr kontrovers diskutiert, wobei sich nach Ansicht der Autorin ein Mittelweg zwischen persönlicher und virtueller Aufrechterhaltung der bestehenden Netzwerke wohl anbietet.⁷⁶ Die Einbeziehung informeller Aktivitäten, wie gemeinsame Mittagessen („network lunch“) oder Kaffeepausen, die von einigen Experten genannt werden, spielen in diesem Zusammenhang auch in der Literatur eine wichtige Rolle. So stufen BRAUN & SCHULZ (2006: 54)

⁷⁵ Genau genommen handelt es sich beim Netzwerk REEF um eine Kombination aus regionalem, strategischem und Projekt-Netzwerk, da Eigenschaften aller drei Netzwerktypen zusammentreffen. REEF ist in den lokalen Kontext von Bangalore und Pune eingebettet, da die Industrieunternehmen lokal verankert sind. REEF hat außerdem einen strategischen Charakter, da es von einem deutschen Beratungsunternehmen geleitet bzw. moderiert wird und ein bestimmtes Ziel verfolgt, nämlich den betrieblichen Umweltschutz der Teilnehmer zu verbessern. Außerdem wurde REEF aufgrund eines befristeten Projekts ins Leben gerufen, sodass es trotz der Langzeitorientierung einen Projektcharakter hat.

⁷⁶ Siehe hierzu die Handlungsempfehlungen für die Praxis in Kapitel 7.2.

informelle Kontaktmöglichkeiten im Vergleich zu offiziellen Veranstaltungen für den Erfolg eines Netzwerks als wichtiger ein.

Desweiteren ergibt die vorliegende Untersuchung, dass die bereits vorhandenen Beziehungen zu Kunden und Kooperationspartnern für ein internationalisierendes Beratungsunternehmen eine strategische Bedeutung für zukünftige Akquise haben. Die befragten Experten betonen, dass die Aussprache von Empfehlungen in Indien eine wichtige Rolle spielt und einen gängigen Weg der Akquise neuer Kunden darstellt. Empfiehlt ein Netzwerkteilnehmer das Beratungsunternehmen an einen Dritten weiter, so ist der erste Schritt der Kontaktabahnung zu einem neuen Kunden bereits getan. GLÜCKLER (2001: 217) bezeichnet dies als „Prozeß der Vertrauensweitergabe durch vermittelte Reputation“.⁷⁷ Hierzu legen auch MATTER & HELBIG (2009: 228) nahe: „Netzwerke und gute Kontakte sind in Indien ein wichtiges Mittel für einen erfolgreichen Geschäftsstart und langfristigen Unternehmenserfolg“. Die Einbeziehung bereits aufgebauter Kontakte in die zukünftige Akquise neuer Kunden ist nach Angaben der Experten nicht nur relevant, um Vertrauen an potenzielle Kunden zu vermitteln, sondern auch, um die räumlich-relationale Distanz zu neuen Kunden zu minimieren. Deshalb schlugen die Befragten vor, zusätzlich Kontakt zu lokal anerkannten „Mittlern“ aufzubauen, um die erste Kontaktaufnahme zu neuen Kunden über diese Mittler anzugehen. Dadurch entsteht ein Gefühl der Nähe und die bereits angesprochene Skepsis zu Beginn der Zusammenarbeit wird reduziert. So bezeichnet auch STRAMBACH (1995: 169) ein intensives Beziehungsgeflecht als Schlüsselfunktion in der Kontaktabahnung zu potenziellen Kunden und als Weg zur Überbrückung geographischer Distanz. Im Ergebnis stellt STRAMBACH (1995) fest, dass bei der Akquisition von Neukunden vorhandene Beziehungen wichtiger sind als räumliche Nähe. Auch BENNET ET AL. (2000: 827) gehen davon aus, dass beim Prozess der Vertrauensbildung, welcher im Rahmen der Akquise zu erfolgen hat, die Bedeutung räumlicher Nähe in den Hintergrund rückt und dafür zahlreiche weitere Faktoren eine wichtigere Rolle spielen. Hierzu zählen etwa frühere Erfahrungen, persönliche Empfehlungen oder andere Signale für eine qualitativ hochwertige Beratungsleistung, wie beispielsweise im Fall REEF der „gute Name“ eines Mittlers.

6.3 Umweltberatung zwischen globalen und lokalen Beziehungen

In der vorliegenden Arbeit soll nun der Einfluss des räumlichen Handlungskontextes auf die sozialen Beziehungen in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune diskutiert werden. Die Untersuchung zeigt, dass die indischen Kundenunternehmen der räumlichen Distanz zwischen ihnen und ihrem Berater nur wenig Bedeutung zumessen. Wie bereits im theoretischen Kapi-

⁷⁷ GLÜCKLER (2004a: 251 f.) unterscheidet zwischen Netzwerkreputation und öffentlicher Reputation. Da der Bekanntheitsgrad deutscher Umweltberatungsunternehmen in Indien niedrig ist, spielt für die vorliegende Diplomarbeit in erster Linie Netzwerkreputation eine Rolle.

tel dargelegt, sind jedoch wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen auf eine intensive Interaktion mit dem Kunden angewiesen, was persönliche Kommunikation erfordert. Aus geographischer Sicht ist deshalb interessant, welche Rolle räumliche Nähe für die Beziehung zwischen Dienstleister und Kunde spielt, was bereits in verschiedenen Studien untersucht wurde (vgl. BENNET ET AL. 2000, NACHUM & KEEBLE 2002, GÜNTHER & ZIMMERMANN 2007, JÄHNKE 2007, JONES 2007 oder NEIBERGER 2007). Diese kommen zu dem Ergebnis, dass höherwertige und spezialisierte Dienstleistungen auch über große Distanzen hinweg nachgefragt werden und damit im Gegensatz zu standardisierten Dienstleistungen unempfindlich gegenüber geographischer Entfernung sind (vgl. STRAMBACH 1995: 168 und SCHULZ 2005: 70 und 179). Somit decken sich die gewonnenen Ergebnisse mit denen anderer Arbeiten, indem hier der Faktor räumliche Nähe zugunsten anderer Faktoren in den Hintergrund tritt. Dadurch hat „das soziale Beziehungsnetz einen größeren Einfluß auf die Interaktionsbeziehungen [...] als die räumliche Nähe“ (STRAMBACH 1995: 171). Trotzdem gibt es auch Studien, die die Schwierigkeiten räumlich entfernter Berater thematisieren und damit auch die von den indischen Experten angesprochenen Zweifel bezüglich eines deutschen Beraters, nämlich die damit verbundenen hohen Kosten, erklären. So gehen BENNET ET AL. (2000: 814) davon aus, dass umso höhere Reisekosten anfallen, je weiter der Berater entfernt ist, was sich dann im Preis niederschlägt. Hinzu kommt im Fall der Projekte REEF, dass deutsche Dienstleistungen in Indien als qualitativ hochwertig eingeschätzt werden, was ebenfalls mit einem hohen Preis verbunden wird. Zusammenfassend lässt sich jedoch feststellen, dass die Bedenken, die BENNET ET AL. (2000) in ihrer Studie zur Distanz zwischen Berater und Kunde postulieren, wie die Nicht-Erreichbarkeit oder fehlendes regionales „Buzz“-Wissen seitens des Beraters, in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune kaum ausgeprägt sind.

Nach Ansicht der indischen Experten hat die physische Distanz solange keinen Einfluss auf den Erfolg der Umweltberatung, wie regelmäßige Face-to-face-Treffen während temporärer Auslandsaufenthalte des Beraters stattfinden und diese persönlichen Treffen in der Zwischenzeit durch Email-Kontakt ergänzt werden. Die Kommunikation per Email erzeugt also eine virtuelle Nähe, welche in der vorliegenden Untersuchung durchaus dazu in der Lage ist, die physische Distanz zwischen Berater und Kunde zu kompensieren. Obwohl virtueller Nähe in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune eine entscheidende Rolle zukommt und sich in diesem Bereich für zukünftige Projekte sicherlich weiterer Handlungsbedarf ergibt, weisen die befragten Experten auch auf die Grenzen virtueller Kommunikation hin. So legen die Ergebnisse der Befragung nahe, dass Face-to-face-Treffen für die Kundenunternehmen in Indien von überaus hoher Bedeutung sind und wichtige Erfolgsfaktoren der Beratung, wie die Wissensgenerierung und der Wissenstransfer oder die Vertrauensbildung, nur über persönliche Treffen erreicht werden können. Diese Erkenntnis deckt sich auch mit den Folgerungen von JÄHNKE (2007: 53 f.) aus der Untersuchung wissensintensiver unternehmensbezogener Dienstleister. Diese stufen persönliche Kundenkontakte als deutlich wichtiger ein, als die Nutzung von luK-

Technologien. Auch GÜNTHER & ZIMMERMANN (2007: 134) weisen persönlichen Kundenkontakten durchweg eine hohe Bedeutung zu.

Neben der Relevanz virtueller Nähe wird in der empirischen Erhebung außerdem der Einfluss kultureller Nähe, als weitere zentrale Dimension relationaler Nähe, untersucht.⁷⁸ Kulturelle Unterschiede zwischen dem deutschen Berater und den indischen Kunden sind aufgrund der unterschiedlichen Länderkulturen von Deutschland und Indien^{79, 80} vorhanden und werden von den befragten Experten auch wahrgenommen. Insbesondere zu Beginn der Kooperation, in der Akquisephase, hat der kulturelle Hintergrund des Beraters durchaus einen Einfluss auf das Handeln der indischen Kunden. So werden zum einen Hoffnungen, aber auch Befürchtungen auf Seiten der Inder geweckt. Das Verständnis dieser Assoziationen ist für eine zunehmende Internationalisierung eines Beratungsunternehmens nach Indien dringend notwendig, um sie strategisch einsetzen zu können. Wird es als positiv bewertet einen deutschen Berater zu haben, stehen vermutlich weniger kulturelle Merkmale, welche Deutsche prägen, im Vordergrund, sondern vielmehr der erhoffte Technologietransfer von Deutschland nach Indien. Inder schätzen Deutsche als kompetente Partner in Sachen Umweltschutz, sodass die Hinzuziehung eines deutschen Beraters in erster Linie auf einen Wissens- und Technologietransfer hoffen lässt. BATHELT ET AL. (2004: 43) weisen im Zusammenhang mit international aufgestellten Projektteams zu Recht darauf hin, dass im Laufe der Interaktion mit kulturellen Hürden zu rechnen ist, die es durch intensive Vorbereitung zu vermeiden gilt. VOLL (2007: 88 f.) geht außerdem davon aus, dass kulturelle Distanz zwischen Organisationen die Kommunikation und Interaktion erschwert, was in der Folge zu Hemmnissen beim Technologietransfer und der Adaption neuer Managementformen führen kann (vgl. hierzu ebenso GERTLER (1995: 15) und BATHELT & GLÜCKLER (2003b: 50)). Obwohl auch MOOSMÜLLER (2009: 63) den Einfluss von Kultur auf das Wirtschaftsleben als oft unterschätzt und durchaus relevant bezeichnet, zeigen die durchgeführten Experteninterviews, dass im Laufe des Beratungsprozesses der Einfluss des Faktors Kultur auf die Umweltberatung im Rahmen von REEF abnimmt und die Beratungsleistung nicht wesentlich beeinflusst.

⁷⁸ Die anderen Dimensionen relationaler Nähe konnten aufgrund des gegebenen Umfangs einer Diplomarbeit nicht berücksichtigt werden.

⁷⁹ Der Versuch der Kategorisierung von Länderkulturen wird bspw. im Rahmen der Kulturdimensionen nach HOFSTEDE (2001) unternommen. Dabei werden die fünf Gegensatzpaare große vs. geringe Machtunterschiede, Individualismus vs. Kollektivismus, starke vs. schwache Risikoaversion, Maskulinität vs. Femininität und Langzeitorientierung vs. Kurzzeitorientierung betrachtet. Das Konzept der kulturellen Distanz nach HOFSTEDE ist jedoch nicht unumstritten (siehe hierzu bspw. MOOSMÜLLER (2009: 65)).

⁸⁰ Verschiedene Management-Handbücher weisen ebenfalls auf kulturelle Unterschiede zwischen Deutschen und Indern im Arbeitsalltag hin. Siehe hierzu beispielsweise WAMSER & SÜRKEN (2005) oder MATTER & HELBIG (2009).

6.4 Kritische Reflexion der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die hier vorgestellten und diskutierten Ergebnisse, die auf einer zweistufigen empirischen Erhebung basieren, sollen im Folgenden kritisch hinterfragt werden. Insbesondere wird auf die methodischen Schwierigkeiten bei der Erhebung der Daten eingegangen, wodurch deren Aussagekraft bewertet werden kann. Schlussfolgernd sollen die drei zu Beginn aufgestellten Forschungsfragen und die im theoretischen Kapitel weiter ausdifferenzierten Leitfragen beantwortet werden. Die abschließende De-Kontextualisierung der Ergebnisse zeigt deren Geltungsbereich und Reichweite in einem größeren Zusammenhang auf.

Durch den angewendeten Methoden-Mix konnten instrumentenspezifische Verzerrungen weitestgehend kontrolliert werden, sodass von einer verlässlichen Interpretation der Daten auszugehen ist. Durch den Methoden-Mix wurde also die Validität dieser Untersuchung im Vergleich zu einem singulären methodischen Vorgehen erhöht. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung auf der ersten Erhebungsstufe wurden in den Experteninterviews auf der zweiten Erhebungsstufe diskutiert und einzelne Facetten des Themas konnten detailliert beleuchtet werden. Die Aussagekraft der Ergebnisse ist außerdem als hoch einzustufen, da mit elf schriftlich Befragten und dreizehn Experteninterviews eine hohe Stichprobengröße erzielt wurde⁸¹ und dadurch eine große Bandbreite an Einstellungen und Meinungen innerhalb der Projekte REEF erfasst werden konnte.

Die Aussagekraft der erhaltenen Ergebnisse und Interpretationen muss jedoch dahingehend eingeschränkt werden, dass die Verlässlichkeit der einzelnen Aussagen aus der schriftlichen und mündlichen Befragung stark variiert. Je nachdem, welche Funktion der Befragte in seinem Unternehmen inne hat, ist von einem unterschiedlichen Kenntnisstand zu den abgefragten Themen auszugehen. Beispielsweise verfügt jemand aus dem operativen Bereich u.U. nicht über ausreichendes Hintergrundwissen, um Fragen nach den Motiven für die Projektteilnahme beantworten zu können, da solches Wissen eher auf der Leitungsebene verfügbar ist. Trotzdem muss angenommen werden, dass auch bei fehlender Kenntnis eine Aussage getroffen wurde, da es in Indien unüblich ist, eine Antwort zu verweigern. Um dieser Verzerrung gerecht zu werden, wurde auf beiden Stufen der empirischen Erhebung die Funktion der Befragten erfasst, sodass dies bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden konnte. Eine weitere methodische Schwierigkeit, welche die Aussagekraft der Ergebnisse limitiert, ergibt sich aus der Tatsache, dass die Forscherin von den Interviewpartnern als Mitarbeiterin des deutschen Umweltberatungsunternehmens wahrgenommen wurde. Durch die Vereinbarung der Interviewtermine über die Firmen-Emailadresse konnte zwar eine hohe Zusagequote erreicht werden, dafür wurden jedoch die Interviews von den Befragten als offi-

⁸¹ Die Grundgesamtheit, für die eine Aussage getroffen werden soll, umfasst die 13 an REEF Bangalore und REEF Pune teilnehmenden Unternehmen.

zieller Termin im Rahmen der Projekte REEF Bangalore bzw. Pune empfunden. Fragen, die sich explizit auf die Zufriedenheit mit der Kommunikation mit ihrem Berater oder auf die Gestaltung des Projekts an sich bezogen, wurden somit u.U. nicht wahrheitsgemäß beantwortet. Um diese Verzerrung weitestgehend zu vermeiden, betonte die Autorin stets die Anonymität der Interviews und den wertvollen Beitrag der Befragten für Lerneffekte und die Konzeption zukünftiger Umweltschutzprojekte.

Trotz der genannten methodischen Schwierigkeiten kann aufgrund der großen Stichprobe sowie der Triangulation der Methoden davon ausgegangen werden, dass die empirische Erhebung zu verlässlichen Ergebnissen in Bezug auf die sozialen, umweltrelevanten und räumlich-relationalen Beziehungen in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune geführt hat.

Darauf aufbauend sollen nun die in Kapitel 1.4 aufgestellten Forschungsfragen und die aus den theoretischen Grundlagen abgeleiteten Leitfragen beantwortet werden.

Welche Rolle spielt der umweltrelevante Kontext der Kundenunternehmen für die Umweltberatung im Rahmen von REEF Bangalore und REEF Pune?

- *Welchen Stellenwert hat die natürliche Umwelt für Industrieunternehmen in Bangalore und Pune?*
- *Inwieweit beeinflussen umweltrelevante Stakeholder das Umweltverhalten der Kundenunternehmen in Bangalore und Pune?*

Da wirtschaftliches Handeln in der vorliegenden Arbeit nicht nur als soziales, sondern auch als umweltrelevantes Handeln verstanden wird, übt, wie bereits im theoretischen Teil vermutet, der ökologische Kontext einen großen Einfluss auf die Umweltberatung im Rahmen von REEF aus. So gewinnt der Stellenwert der Umwelt für indische Unternehmen immer mehr an Bedeutung und zwingt sie dazu, die von ihnen ausgehenden Auswirkungen auf die Umwelt zu reduzieren. Hervorgerufen wurde diese Entwicklung in erster Linie durch die Ausbildung von globalen Wertschöpfungsketten. Somit werden marktliche Stakeholder, wie Kunden oder Mutterkonzerne, als treibende Kraft für Investitionen in den betrieblichen Umweltschutz identifiziert.

Welche Bedeutung hat der soziale Kontext der Kundenunternehmen für die Umweltberatung im Rahmen von REEF Bangalore und REEF Pune?

- *Wie gestalten sich die relationalen Beziehungen zwischen Berater und Kunden?*
- *Wie gestalten sich die strukturellen Beziehungen innerhalb der Netzwerke REEF Bangalore und REEF Pune?*

Die sozialen Beziehungen in den Projekten REEF Bangalore bzw. Pune prägen die Umweltberatung maßgeblich, da jede Form wirtschaftlichen Handelns auch soziales Handeln bedeutet. Die Qualität der Beziehung zwischen Berater und Kunde, also die Kommunikation sowie das vorhandene Vertrauensverhältnis, beeinflusst den Erfolg der Beratung entscheidend, da für die

Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes im Kundenunternehmen eine intensive Interaktion zwischen Berater und Kunde notwendig ist. Nur bei einer intensiven relationalen Beziehung, welche von regelmäßigem Kontakt und Vertrauen geprägt ist, kann das Projekt REEF somit aus Kundensicht erfolgreich sein. Die strukturellen Netzwerkbeziehungen in den Projekten REEF Bangalore und REEF Pune sind für deutsche Umweltberatungsunternehmen in erster Linie von strategischer Bedeutung, indem die lokale Umweltschutzkompetenz durch Multiplikator-Effekte erweitert wird, was die zukünftige Kundenakquise erleichtert und damit zu einem dauerhaften Auslandsengagement beiträgt.

Wie wirkt sich die räumlich-relationale Distanz zwischen Berater und Kunden auf die Umweltberatung in Indien aus?

- *Welche Konsequenzen ergeben sich aus der räumlichen Distanz zwischen Berater und Kunden für die Umweltberatung im Rahmen von REEF?*
- *Welche Rolle spielt relationale Nähe in den Projekten REEF?*

Die Berater-Kunden-Beziehung in den Projekten REEF Bangalore bzw. Pune ist durch alternierende Phasen der physischen Nähe und Distanz geprägt. Der Einfluss dieser räumlichen Komponente auf die Umweltberatung im Rahmen von REEF ist, entgegen der in den theoretischen Ausführungen postulierten Bedeutung räumlicher Nähe, von untergeordneter Relevanz. So erweist sich die Umweltberatung im Rahmen von REEF als unempfindlich gegenüber der physischen Distanz zwischen Berater und Kunden. Vielmehr rückt die relationale Nähe, insbesondere die virtuelle Nähe, in den Vordergrund, welche in der vorliegenden Untersuchung dazu in der Lage ist, die physische Nähe zu substituieren. Der Einfluss kultureller Nähe kann zu Beginn der Zusammenarbeit von Berater und Kunden als relevant eingestuft werden, während kulturelle Nähe im Laufe der Zusammenarbeit an Bedeutung verliert.

Der Geltungsbereich dieser Erkenntnisse ist zunächst auf die beiden untersuchten Pilot-Projekte beschränkt. Inwieweit die hier vorgestellten Ergebnisse jedoch verallgemeinerbar und damit auf andere Kontexte übertragbar sind, soll im Rahmen der folgenden De-Kontextualisierung diskutiert werden. Da die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit in der Praxis für eine zunehmende Internationalisierung deutscher Umweltberatungsunternehmen nach Indien genutzt werden sollen, ist zu untersuchen, ob sich die Ergebnisse auf indische Unternehmen allgemein übertragen lassen. Dafür spricht, dass die hier befragten Unternehmen eine große Bandbreite der indischen Industrie abdecken. So nahmen Unternehmen aus verschiedenen Branchen, wie der Automobilindustrie, der Stahlherstellung oder dem Maschinenbau, an der Erhebung teil. Ebenso variiert die Größe der befragten Unternehmen von ca. 100 bis 3.000 Mitarbeitern. Die untersuchten Unternehmen weisen außerdem eine unterschiedliche internationale Orientierung auf, von deutschen Auslandsniederlassungen über Joint Ventures bis hin zu rein indischen Unternehmen. Somit konnte eine große Bandbreite unterschiedlicher Industriebetriebe erfasst werden, die durchaus für die indische Industrie

repräsentativ ist. Dies spricht dafür, eine De-Kontextualisierung der Ergebnisse auf die indische Industrie allgemein zuzulassen. Gleichzeitig muss die Reichweite der Ergebnisse dieser Arbeit jedoch bei bestimmten Aussagen eingeschränkt werden. So gilt es zu berücksichtigen, dass im Rahmen dieser Erhebung lediglich Unternehmen befragt wurden, die bereits erste Umweltmanagementstrukturen aufgebaut hatten bzw. die dazu bereit waren solche Strukturen zu implementieren. Deshalb ist bei den hier befragten Unternehmen bereits von einer gewissen Sensibilisierung für Umweltthemen auszugehen. Würde man die Befragung unter Unternehmen durchführen, die das Thema Umwelt noch nicht in ihr unternehmerisches Zielsystem einbeziehen, erhielte man zumindest hinsichtlich der Einstellung zur Umwelt vermutlich ein anderes Ergebnis. Deshalb ist es nach Ansicht der Autorin angebracht, die De-Kontextualisierung der Ergebnisse über die Projekte REEF Bangalore und REEF Pune hinaus für indische Unternehmen allgemein zuzulassen, jedoch unter der Voraussetzung, dass eine gewisse Anerkennung der Umweltrelevanz unternehmerischen Handelns bereits vorhanden ist.

Damit tragen die in der vorliegenden Diplomarbeit gewonnenen Erkenntnisse in wissenschaftlicher Hinsicht dazu bei, die bereits beschriebene Forschungslücke in Bezug auf den sozialen, umweltrelevanten und räumlich-relationalen Kontext von Umweltschutzprojekten in Indien zu füllen. Trotzdem lässt die Arbeit inhaltliche und konzeptionelle Fragen offen, worauf später näher eingegangen wird. Für die Praxis gewinnen die hier vorgestellten Ergebnisse an strategischer Bedeutung, da Kenntnisse zu den Bedürfnissen indischer Unternehmen unbedingt notwendig sind, um den Erfolg deutscher Umweltberatung in Indien langfristig zu sichern und eine zunehmende Internationalisierung von Beratungsunternehmen im Umweltbereich zu ermöglichen. Welche konkreten Handlungsempfehlungen die Autorin aus den Ergebnissen dieser Untersuchung ableitet, wird in Kapitel 7.2 näher beleuchtet.

7 Ausblick für Wissenschaft und Praxis

7.1 Weiterer wissenschaftlicher Forschungsbedarf

Da es nach Ansicht der Autorin bisher keine Studien gibt, die sich mit Umweltschutznetzwerken in Indien befassen, trägt die vorliegende Diplomarbeit dazu bei, diese Forschungslücke zu beheben und neue Erkenntnisse im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes sowie der internationalen Umweltberatung in Indien zu liefern. Aufbauend auf der Diskussion der Ergebnisse ergeben sich für die Autorin jedoch neue Fragen, die in zukünftigen Studien untersucht werden sollten. Aus wirtschaftsgeographischer Sicht stellt vor allem die Durchsetzung von Umweltschutzstandards entlang globaler Wertschöpfungsketten ein äußerst interessantes Forschungsfeld dar und bedarf weiterer empirischer Erhebung. Auch der von den befragten Experten gewünschte Technologietransfer von Deutschland nach Indien wirft weitere Fragen auf, zum Beispiel nach dessen tatsächlicher Ausprägung in internationalen Kooperationen oder nach dessen sozialen und ökologischen Auswirkungen.

Neben inhaltlichen Fragestellungen stößt die vorliegende Diplomarbeit außerdem neue Überlegungen auf konzeptioneller Ebene an. So fand die hier vorgestellte Untersuchung eingebettet in ein Theoriegebäude statt, welches drei neuere Ansätze der Wirtschaftsgeographie – die umweltbezogene Wirtschaftsgeographie, die relationale Wirtschaftsgeographie sowie die „Proximity“-Debatte – kombiniert. Dieses Vorgehen eignet sich nach Ansicht der Autorin für die hier zu behandelnde Thematik und erweist sich zur Beantwortung der gestellten Forschungsfragen als sinnvoll. Die Autorin ist deshalb der Ansicht, dass der hier angewendete theoretische Rahmen auch für andere Fragestellungen relevant sein könnte. Es sollte folglich auf konzeptioneller Ebene untersucht werden, inwieweit das Konzept der relationalen Wirtschaftsgeographie über die vorliegende Arbeit hinaus das Potenzial bietet, um eine ökologieorientierte Sichtweise erweitert zu werden. Schließlich stellt unternehmerisches Handeln nicht nur soziales, sondern ebenso ökologisches Handeln dar. Wirtschaftliche Akteure beeinflussen die natürliche Umwelt erheblich, weshalb die Umweltperformanz von Unternehmen nach Meinung der Autorin nicht länger aus wirtschaftsgeographischen Arbeiten ausgeklammert werden kann. Außerdem machen es die ökologischen Rahmenbedingungen wirtschaftlicher Aktivitäten – die zunehmende Verschärfung der globalen Umweltproblematik, steigende Rohstoffpreise, eine strengere Umweltgesetzgebung und bewusstere Konsumenten – für Unternehmen zunehmend erforderlich, den Faktor Umwelt in unternehmerische Entscheidungen einzubeziehen. Angesichts dessen scheint es in den Augen der Autorin erstaunlich, dass trotz der steigenden Bedeutung des ökologischen Umfelds von Unternehmen die Einbettung von Umweltaspekten in neuere wirtschaftsgeographische Ansätze bisher kaum vorgenommen wurde. Nach Meinung der Autorin eignet sich besonders das einleitend vorgestellte Konzept der relationalen Wirtschaftsgeographie dazu, ökonomisches Handeln nicht nur als soziales, sondern ebenso als ökologisches Handeln zu verstehen, sodass das ökologische Umfeld eben-

so wie die vorhandenen sozialen Beziehungen den handlungsrelevanten Rahmen der Unternehmen bildet. Folglich sollten Unternehmen nicht isoliert betrachtet werden, sondern als ökonomische Akteure in einem Wirkungsgeflecht aus sozialen und ökologischen Einflussgrößen. Besonders der Netzwerk-Ansatz der relationalen Wirtschaftsgeographie sowie der Stakeholder-Ansatz der umweltbezogenen Wirtschaftsgeographie zeigen große konzeptionelle Übereinstimmungen, wodurch eine Kombination der beiden Ansätze zumindest möglich erscheint. Beide Ansätze haben gemein, dass Unternehmen nicht isoliert betrachtet werden, sondern unternehmensexterne Faktoren und nicht-wirtschaftliche Beziehungen als wesentliche Einflussgrößen auf unternehmerisches Handeln in den Vordergrund rücken. In den Augen der Autorin kann also das Konzept der relationalen Wirtschaftsgeographie als etablierter Ansatz, durch die Erweiterung um eine ökologieorientierte Perspektive, auch über die vorliegende Arbeit hinaus neu in Wert gesetzt bzw. weiterentwickelt werden. Dies bedarf nach Ansicht der Autorin weiterer Forschung.⁸²

7.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Ziel dieser Forschung ist es, am Beispiel der Projekte REEF Handlungsempfehlungen für die Praxis abzuleiten, die deutsche Umweltberatungsunternehmen dabei unterstützen, in den indischen Markt einzutreten bzw. das bestehende Auslandsengagement in Indien weiter voran zu treiben. Deshalb werden zunächst die Argumente der indischen Industrieunternehmen dargelegt, die für internationale Umweltmanagementberatung sprechen. Darüber hinaus werden Hemmnisse identifiziert, mit denen internationale Beratungsprojekte im Umweltbereich konfrontiert sind. Aus den Argumenten, die für eine Projektteilnahme sprechen, sowie aus den Hemmnissen, die solchen Projekten entgegenstehen, leitet die Autorin dieser Arbeit anschließend Strategien ab, um die Herausforderung internationaler Umweltmanagementberatung in Indien zu meistern.

Abbildung 17 fasst die Argumente, die aus Sicht der indischen Industrieunternehmen für internationale Beratung im Bereich Umweltmanagement sprechen, zusammen.

⁸² In der vorliegenden Arbeit lag der Fokus außerdem auf einer räumlich-relationalen Perspektive. Dies erwies sich für die Untersuchung internationaler Projekte als sinnvoll. Ob diese Erweiterung auf konzeptioneller Ebene notwendig ist, ist nach Meinung der Autorin fallweise zu prüfen.



Abbildung 17: Argumente für internationale Umweltberatung in Indien

Quelle: Eigene Erhebung

Abbildung 18 zeigt die Hemmnisse, die aus Sicht der indischen Industrieunternehmen internationaler Umweltmanagementberatung entgegenstehen.

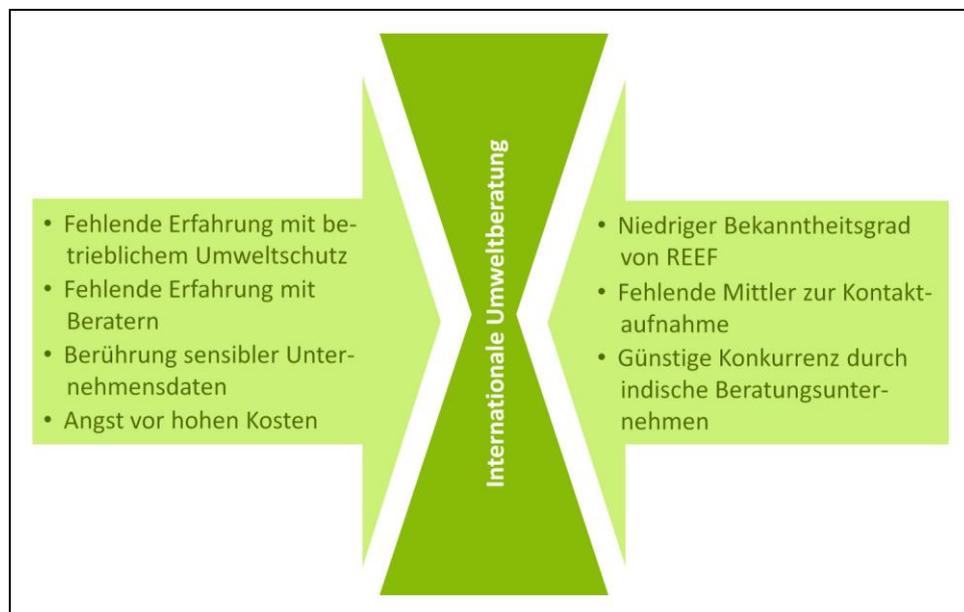


Abbildung 18: Hemmnisse für internationale Umweltberatung in Indien

Quelle: Eigene Erhebung

Die folgenden am Beispiel von REEF vorgestellten Strategien zur Meisterung der Herausforderung internationaler Umweltmanagementberatung in Indien umfassen die Akquise neuer Kunden, die Kommunikation mit Kunden, die inhaltliche Ausrichtung von REEF und die Fortführung der bestehenden Netzwerke in Bangalore und Pune.

Akquise weiterer Kunden

- Für die Akquise neuer Kunden sollte ein lokaler Mittler eingeschaltet werden (siehe Tabelle 4 in Kapitel 5.2.2), um die räumlich-relationale Distanz zwischen dem deutschen Beratungsunternehmen und den potenziellen Kunden zu reduzieren. Verbände als Mittler haben den Vorteil, dass sie regelmäßig Veranstaltungen organisieren, in die sich die Vorstellung des Projekts REEF integrieren lässt. Zudem sprechen sie über ihre Mitgliederdatei meist das Top-Management in Unternehmen an.
- Das bestehende Beziehungsnetzwerk kann für die Akquise weiterer Kunden genutzt werden, indem bisherige Teilnehmer Empfehlungen für REEF aussprechen. Beispielsweise sollten bisherige Teilnehmer zu Informationsveranstaltungen im Rahmen der Akquise eingeladen werden, um von ihren Erfahrungen zu berichten.
- Im Rahmen der Akquise sollten Vertreter der Management-Ebene in potenziellen Kundenunternehmen angesprochen werden, da die Kommunikationswege in indischen Unternehmen sehr lang sind und Entscheidungen nur auf oberster Ebene gefällt werden.
- Die Kosten für die Beratung und der Nutzen des Projekts, also die Ressourceneinsparungen durch technische und organisatorische Maßnahmen, sollten von vorn herein so klar wie möglich kommuniziert werden. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass große Unternehmen eher dazu bereit sind, in die Umweltmanagementberatung im Rahmen von REEF zu investieren. Kleinere Unternehmen dagegen könnten durch hohe Kosten für die Beratung abgeschreckt werden, weshalb spezielle Förderprogramme für KMUs geschaffen werden sollten. Ansprechpartner für den Aufbau von Förderprogrammen könnten auch hier Verbände, wie die Karnataka oder Maharashtra Chamber of Commerce, sein.
- In Akquise-Gesprächen sollten die oben genannten Gründe für eine Projektteilnahme inhaltlich stärker eingebunden werden.
- Der Bekanntheitsgrad der Projekte REEF Bangalore bzw. Pune sollte weiter gesteigert werden. Mögliche Kommunikationswege sind eine Projekt-Homepage, gezielte Informationen über indische Verbände und Auftritte auf Messen oder Konferenzen.
- Abbildung 19 zeigt, welcher Typ von Unternehmen bevorzugt im Rahmen der Akquise angesprochen werden sollte.

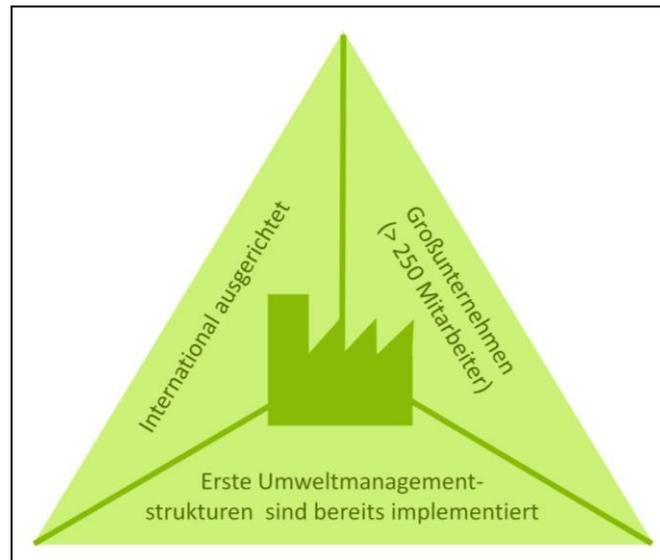


Abbildung 19: Typologie potenzieller Kunden

Quelle: Eigene Erhebung

Kommunikation mit Kunden

- Die persönlichen Treffen von Berater und Kunden sollten alle drei Monate stattfinden.
- Der Email-Kontakt zwischen Berater und Kunden sollte verstärkt werden, um den Fortschritt des Projekts in den indischen Unternehmen zu überprüfen und zu dokumentieren. Indische Kunden wünschen sich mehr Anleitung bei der Umsetzung des Projekts, konkrete „To-Dos“ und eine regelmäßige Abfrage zum Stand des Projekts (beispielsweise durch Checklisten). Der verstärkte E-Mail-Kontakt dient außerdem der Vorbereitung der nächsten Workshops und Vor-Ort-Termine mit dem Berater. Abbildung 20 veranschaulicht die optimale Kommunikation zwischen Berater und indischen Kunden im Rahmen der Projekte REEF.
- Webbasierte Konferenzen können in Einzelfällen persönliche Termine vor Ort ergänzen.
- Auch wenn das ausführende Projektteam in den Kundenunternehmen nicht auf der höchsten Management-Ebene angesiedelt ist, sollte das Top-Management zumindest zu den Workshops eingeladen werden, damit das Projekt auf Management-Ebene nicht in Vergessenheit gerät. So wird dort zudem die Bereitschaft erhöht, finanzielle Mittel für die Maßnahmenumsetzung zu bewilligen.

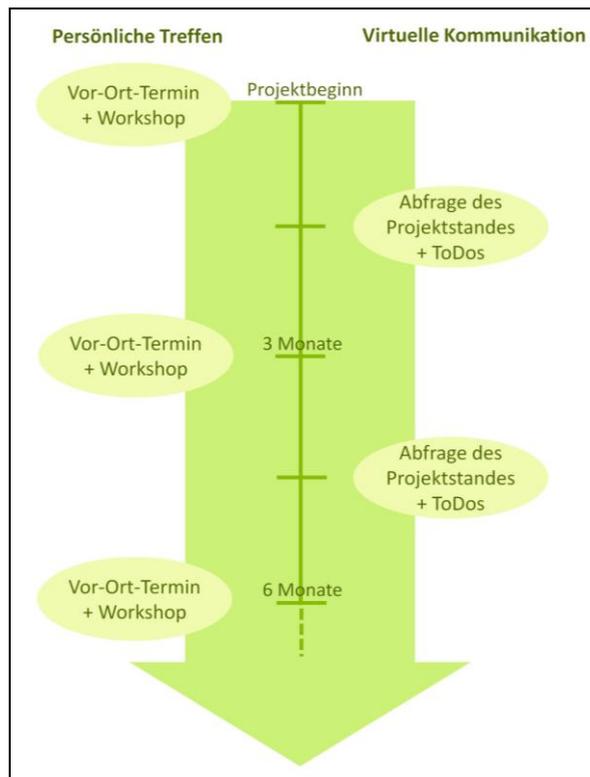


Abbildung 20: Optimale Kommunikation im Rahmen von REEF

Quelle: Eigene Erhebung

Inhaltliche Ausrichtung von Umweltschutznetzwerken in Indien

- Die im indischen Kontext wichtigsten Umweltthemen, Energie und Wasser, werden im Rahmen von REEF behandelt. Beim Thema Abfallmanagement ist eine kulturell verwurzelte Befangenheit bezüglich des Umgangs mit Abfall zu berücksichtigen.
- Der Schwerpunkt der Beratung sollte auf der technischen Umsetzung von Maßnahmen liegen. Die indischen Unternehmen sehen REEF als Informationsquelle für neue Technologien, wodurch ein Technologietransfer von Deutschland nach Indien angestoßen werden soll.
- Die in den Workshops vorgestellten möglichen Maßnahmen sollten auf die teilnehmenden Unternehmen bzw. Branchen zugeschnitten sein. Außerdem wünschen sich die Teilnehmer konkrete Amortisationsrechnungen und Details zur technischen Umsetzung. Damit wird von den Teilnehmern weniger Transferleistung und Eigeninitiative verlangt.
- Der Erfahrungsaustausch mit anderen Projektteilnehmern und die Besichtigung konkreter Maßnahmen bei Betriebsrundgängen im Rahmen der Workshops sind für die Teilnehmer von großer Bedeutung und sollten weiter ausgebaut werden.
- Die Sicherstellung der Rechtskonformität muss durch die Projekte REEF nicht abgedeckt werden. Die Erfüllung rechtlicher Anforderungen steht in den Augen indischer

Unternehmen nicht in Zusammenhang mit Umweltschutz, sodass die Projekte REEF weit über gesetzliche Anforderungen hinausgehen. Um REEF klarer zu positionieren, ist es sinnvoll rechtliche Aspekte im Rahmen der Projekte nicht zu behandeln.

- Behörden (Karnataka bzw. Maharashtra Pollution Control Board) sollten nicht in die Projekte REEF einbezogen werden, da Behörden in Indien nicht als kompetente Partner im betrieblichen Umweltschutz wahrgenommen werden.

Binden bestehender Kunden in Bangalore und Pune

- Die bestehenden Netzwerke sollten durch zwei bis drei Mal pro Jahr stattfindende persönliche Treffen in Form von Ganztagesworkshops aufrechterhalten werden. Diese Workshops dienen in erster Linie dem Erfahrungsaustausch, dem Monitoring und der Weiterführung der aufgebauten Umweltmanagementstrukturen in den Unternehmen. Ganztagesworkshops bietenden Vorteil, dass sie informelle Gelegenheiten wie gemeinsame Mittagessen beinhalten, welche für die Beziehungspflege in Indien eine wichtige Rolle spielen.
- Die Ganztagesworkshops sollten von regelmäßigen Email-Newslettern begleitet werden, in denen das deutsche Beratungsunternehmen Maßnahmenbeispiele vorstellt und auf die nächsten Schritte beim Ausbau der Umweltmanagementstrukturen hinweist. Auch der Emailkontakt kann informelle Teile enthalten, wie beispielsweise Glückwünsche zu hinduistischen Feiertagen.
- Durch die Reduzierung der Anzahl der Workshops können die Kosten für die weitere Teilnahme an den Netzwerken gering gehalten werden. Zusätzliche Vor-Ort-Termine sollten lediglich auf Anfrage ausgeführt werden, sodass die Kosten hierfür nur zu entrichten sind, wenn der Termin vom Kunden auch gewünscht wird. So fallen die Grundkosten für die Netzwerkteilnehmer zunächst gering aus, was die Bereitschaft zur Aufrechterhaltung des Netzwerks erhöht.
- Abbildung 21 stellt eine Möglichkeit der Aufrechterhaltung der Netzwerke REEF Bangalore und REEF Pune schematisch dar.

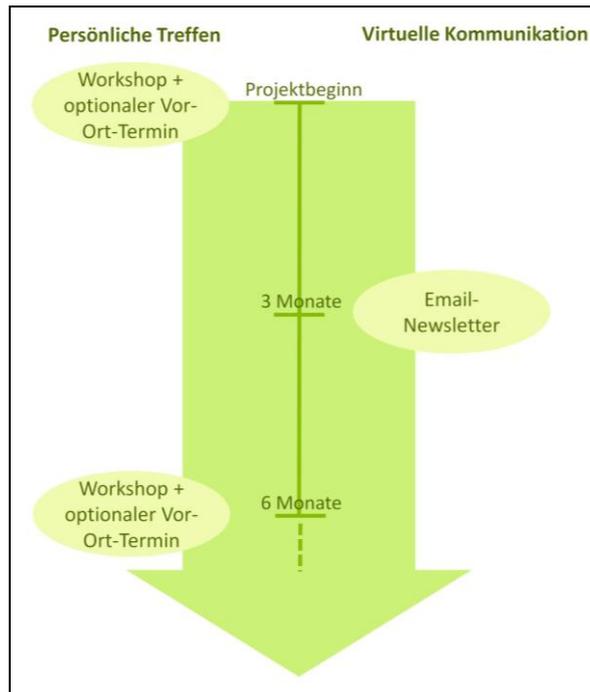


Abbildung 21: Mögliche Fortführung von REEF

Quelle: Eigene Erhebung

Die einleitenden Ausführungen sowie die Ergebnisse der empirischen Erhebung machen deutlich, dass betrieblicher Umweltschutz in Indien für deutsche Umweltberatungsunternehmen ein großes Potenzial bietet. Dieses Potenzial lässt sich jedoch nur dann erschließen, wenn der ökologische, der soziale und der räumlich-relationale Kontext internationaler Umweltmanagementberatung in Indien verstanden und entsprechend konzeptionalisiert wird. In diesem Zusammenhang trägt die vorliegende Diplomarbeit dazu bei, die Herausforderung eines dauerhaften Auslandsengagements deutscher Umweltberatungsunternehmen in Indien erfolgreich zu meistern.

„Geography matters greatly in deciding

what is needed,

what is unnecessary,

and what will fail“

(THE WORLD BANK 2009: 30).

8 Literaturverzeichnis

- AL-LAHAM, A. (2008): Strategische Aspekte von Nachhaltigkeit am Beispiel des Managements von Unternehmensnetzwerken. In: VON HAUFF, M., LINGNAU, V. & ZINK, K. (Hrsg.): Nachhaltiges Wirtschaften. Integrierte Konzepte. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 183-213.
- ARMBRÜSTER, T. & KIESER, A. (2001): Unternehmensberatung – Analysen einer Wachstumsbranche. In: *Die Betriebswirtschaft* 61 (6), 688-709.
- ASHEIM, B. T. (1999): Interactive learning and localised knowledge in globalising learning economies. In: *GeoJournal* 49, 345-352.
- ASHEIM, B. T., COENEN, L. & VANG, J. (2007): Face-to-face, buzz, and knowledge bases: Socio-spatial implications for learning, innovation, and innovation policy. In: *Environment and Planning C: Government and Policy* 25, 655-670.
- ATTESLANDER, P. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- BANERJEE, B. K. & STÖBER, G. (2009): Südasien. Diercke spezial. Braunschweig: Westermann.
- BANERJEE, S. (1998): Corporate environmentalism: Perspectives from organizational learning. In: *Management Learning* 29 (2), 147-164.
- BARCHEWITZ, C. & ARMBRÜSTER, T. (2004): Unternehmensberatung. Marktmechanismen, Marketing, Auftragsakquisition. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- BATHELT, H. (2000): Räumliche Produktions- und Marktbeziehungen zwischen Globalisierung und Regionalisierung – Konzeptioneller Überblick und ausgewählte Beispiele. In: *Berichte zur deutschen Landeskunde* 74 (2), 97-124.
- BATHELT, H. & GLÜCKLER, J. (2003a): Toward a relational economic geography. In: *Journal of Economic Geography* 3, 117-144.
- BATHELT, H. & GLÜCKLER, J. (2003b): Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer.
- BATHELT, H., MALMBERG, A. & MASKELL, P. (2004): Clusters and knowledge: Local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation. In: *Progress in Human Geography* 28 (1), 31-56.
- BATHELT, H. & SCHULDT, N. (2008): Temporary face-to-face contact and the ecologies of global and virtual buzz. In: *SPACES online* 6 (4), 1-23.
- BDU (2010): Jahresbericht 2010. Bonn: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.
- BENNET, R., BRATTON, W. & ROBSON, P. (2000): Business advice: The influence of distance. In: *Regional Studies* 34 (9), 813-828.

- BERNDT, C. & GLÜCKLER, J. (2006): Einleitung. In: BERNDT, C. & GLÜCKLER, J. (Hrsg.): Denkanstöße zu einer anderen Geographie der Ökonomie. Bielefeld: Transcript Verlag, 9-24.
- BLOWFIELD, M. & MURRAY, A. (2008): Corporate responsibility. A critical introduction. New York: Oxford University Press.
- BOGGS, J. & RANTISI, N. (2003): The "relational turn" in economic geography. In: *Journal of Economic Geography* 3, 109-116.
- BOSCHMA, R. (2005): Role of proximity in interaction and performance: Conceptual and empirical challenges. In: *Regional Studies* 39 (1), 41-45.
- BOSCHMA, R. & FRENKEN, K. (2006): Why is economic geography not an evolutionary science? Towards an evolutionary economic geography. In: *Journal of Economic Geography* 6, 273-302.
- BOSCHMA, R. & FRENKEN, K. (2009): The spatial evolution of innovation networks: A proximity perspective. In: *Papers in Evolutionary Economic Geography* 5, 1-16.
- BOSCHMA, R. & LAMBOOY, J. (1999): Evolutionary economics and economic geography. In: *Journal of Evolutionary Economics* 9, 411-429.
- BOSCHMA, R., LAMBOOY, J. & SCHUTJENS, V. (2003): Regional innovation systems, market structure and embeddedness: The transformation of regional economic configurations. In: LO, V., SCHAMP, E. (Hrsg.): Knowledge, learning, and regional development. Münster: Lit Verlag, 13-38.
- BRAUN, B. (2002): Die Umweltproblematik in der Wirtschafts- und Industriegeographie. Bestandsaufnahme und Vorschläge für eine akteurszentrierte mikroanalytische Konzeption. In: *Kölner Geographische Arbeiten* 76, 13-27.
- BRAUN, B. (2003): Unternehmen zwischen ökologischen und ökonomischen Zielen. Konzepte, Akteure und Chancen des industriellen Umweltmanagements aus wirtschaftsgeographischer Sicht. Münster: Lit Verlag.
- BRAUN, B. (2004): Umweltmanagement in der Wirtschaft – Rahmenbedingungen, Diffusionsprozesse und Erfolgsfaktoren auf globaler und regionaler Ebene. In: *Petermanns Geographische Mitteilungen* 148 (4), 56-65.
- BRAUN, B. & DIETSCHKE, C. (2009): Unternehmensnetzwerke und Stakeholderansprüche im Handel mit Entwicklungsländern. In: KÜHLMANN, T. & HAAS, H.-D. (Hrsg.): Internationales Risikomanagement. Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 247-276.
- BRAUN, B. & SCHULZ, C. (2006): Industrieller Wandel und Umweltschutz im Wirtschaftsraum Köln-Bonn-Aachen. In: *Geographische Rundschau* 58 (1), 48-55.
- BRAUN, B., SCHULZ, C. & SOYEZ, D. (2003): Konzepte und Leitthemen einer ökologischen Modernisierung der Wirtschaftsgeographie. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 47 (3-4), 231-248.
- BROEKEL, T. & BOSCHMA, R. (2009): Knowledge networks in the Dutch aviation industry: The proximity paradox. In: *Papers in Evolutionary Economic Geography* 15, 1-34.

- CENSUS OF INDIA (2011): Census of India – provisional population totals. Neu-Delhi: Government of India.
<http://censusindia.gov.in/>
Zugriff: 06.06.2011
- COASE, R. (1937): The nature of the firm. In: *Economica* 4 (16), 386-405.
- COE, N., KELLY, P. & YEUNG, H. (2007): Economic Geography. A contemporary introduction. Malden: Blackwell Publishing.
- DICKEN, P. (2007): Global shift. Mapping the changing contours of the world economy. New York: The Guilford Press.
- DICKEN, P., FORSGREN, M. & MALMBERG, A. (1994): The local embeddedness of transnational corporations. In: AMIN, A. & THRIFT, N. (Hrsg.): Globalization, institutions, and regional development in Europe. Oxford: Oxford University Press, 23-45.
- DICKEN, P., KELLY, P., OLDS, K. & YEUNG, H. (2001): Chains and networks, territories and scales: Towards a relational framework for analysing the global economy. In: *Global Networks* 1 (2), 89-112.
- DIMAGGIO, P. (1990): Cultural aspects of economic action and organization. In: FRIEDLAND, R. & ROBERTSON, A. (Hrsg.): Beyond the market place. Rethinking economy and society. New York: Walter de Gruyter, 113-136.
- DUNNING, J. (1977): Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. In: OHLIN, B., HESSELBORN, P. & WIJCKMAN, P. (Hrsg.): The international allocation of economic activity. London: MacMillan, 395-481.
- ETTLINGER, N. (2003): Cultural economic geography and a relational and microspace approach to trusts, rationalities, networks, and change in collaborative workplaces. In: *Journal of Economic Geography* 3, 145-171.
- FLORIDA, R., ATLAS, M. & CLINE, M. (2001): What makes companies green? Organizational and geographic factors in the adaption of environmental practices. In: *Economic Geography* 77 (3), 209-224.
- FLOYSAND, A. & JAKOBSEN, S.-E. (2011): The complexity of innovation. A relational turn. In: *Progress in Human Geography* 35 (5), 328-344.
- FREEMAN, R. (2010): Strategic management: A stakeholder approach. Cambridge: Cambridge University Press.
- FREIMANN, J. (1999): Akteursperspektiven im betrieblichen Umweltmanagement – eine empirische Annäherung. In: *Zeitschrift für angewandte Umweltforschung* 12 (4), 492-506.
- FROMHOLD-EISEBITH, M. (2001): Technologieregionen in Asiens Newly Industrialized Countries. Strukturen und Beziehungssysteme am Beispiel von Bangalore, Indien und Bandung, Indonesien. Münster: Lit Verlag.
- FROMHOLD-EISEBITH, M. (2002): Regionale Innovationssysteme als Weg der nachhaltigen Regionalentwicklung? Das Beispiel des ÖkoBusinessPlan Wien. In: *Kölner Geographische Arbeiten* 76, 45-56.

- GERTLER, M. (1995): "Being there": Proximity, organization, and culture in the development and adoption of advanced manufacturing technologies. In: *Economic Geography* 71 (1), 1-26.
- GERTLER, M. (1997): Between the global and the local: The spatial limits to productive capital. In: COX, K. (Hrsg.): *Spaces of globalization. Reasserting the power of the local*. New York: The Guilford Press, 45-63.
- GERTLER, M. (2003): Tacit knowledge and the economic geography of context, or the undefinable tacitness of being (there). In: *Journal of Economic Geography* 3, 75-99.
- GLÄSER, J. & LAUDEL, G. (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. Wiesbaden: VS Verlag.
- GLÜCKLER, J. (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. In: *Geographische Zeitschrift* 89 (4), 211-226.
- GLÜCKLER, J. (2004a): *Reputationsnetze. Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- GLÜCKLER, J. (2004b): Geographien der Vernetzung und Skalen der Globalisierung – das Beispiel der Unternehmensberatung in Frankfurt. In: *Petermanns Geographische Mitteilungen* 148 (4), 28-37.
- GLÜCKLER, J. & ARMBRÜSTER, T. (2003): Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. In: *Organization Studies* 24 (2), 269-297.
- GLÜCKLER, J. & BATHELT, H. (2003): Zur Bedeutung von Ressourcen in der relationalen Wirtschaftsgeographie. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 47 (3-4), 249-267.
- GRABHER, G. (1993): *The embedded firm: On the socioeconomics of industrial networks*. London: Routledge.
- GRABHER, G. (2002): Cool projects, boring institutions: Temporary collaboration in social context. In: *Regional Studies* 36, 205-214.
- GRABHER, G. (2006): Handelsrouten, Umwege, gefährliche Kreuzungen: Die Wege des Netzwerkbegriffs von der Wirtschaftssoziologie in die Wirtschaftsgeographie (und retour). In: BERNDT, C. & GLÜCKLER, J. (Hrsg.): *Denkanstöße zu einer anderen Geographie der Ökonomie*. Bielefeld: Transcript Verlag, 77-110.
- GRABHER, G. (2009): Yet another turn? The evolutionary project in economic Geography. In: *Economic Geography* 85 (2), 119-127.
- GRABHER, G., IBERT, O. & FLOHR, S. (2008): The neglected king: The customer in the new knowledge ecology of innovation. In: *Economic Geography* 84 (3), 253-280.
- GRANOVETTER, M. (1973): The strength of weak ties. In: *The American Journal of Sociology* 78 (6), 1360-1380.
- GRANOVETTER, M. (1985): Economic action and social structure: The problem of embeddedness. In: *The American Journal of Sociology* 91 (3), 481-510.

- GRANOVETTER, M. (1990): The old and the new economic sociology: A history and an agenda. In: FRIEDLAND, R. & ROBERTSON, A. (Hrsg.): *Beyond the marketplace: Rethinking economy and society*. New York: Walter de Gruyter, 89-112.
- GRESCHUCHANA, L. (2006): *Vertrauen in der Unternehmensberatung. Einflussfaktoren und Konsequenzen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- GÜNTHER, M. & ZIMMERMANN, K. (2007): Die Bedeutung räumlicher Nähe für die Standortstrategien wissensorientierter Dienstleister in der Region Rhein-Main. In: HEINELT, H., KUJATH, H. J. & ZIMMERMANN, K. (Hrsg.): *Wissensbasierte Dienstleister in Metropolräumen*. Opladen: Verlag Barbara Budrich, 121-139.
- HAAS, H.-D. & LINDEMANN, S. (2003): Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen als regionale Innovationssysteme. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 47 (1), 1-14.
- HARVEY, D. (1990): *The condition of postmodernity. An enquiry into the origins of cultural change*. Cambridge: Blackwell.
- HESS, M. (2004): 'Spatial' relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. In: *Progress in Human Geography* 28 (2), 165-186.
- HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- IBERT, O. (2010): Dynamische Geographien der Wissensproduktion. Die Bedeutung physischer wie relationaler Distanzen in interaktiven Lernprozessen. In: *Working paper 41 des Leibniz-Instituts für Regionalentwicklung und Strukturplanung*, 1-25.
<http://www.irs-net.de/kontakt/mitarbeiter.php?id=195>
Zugriff: 19.04.2011
- IEA (2010): *Key world energy statistics*. Paris: International Energy Agency.
http://www.iea.org/publications/free_new_desc.asp?pubs_ID=1199
Zugriff: 12.04.2011
- JAGER, M. (2010): *Dynamische Prozesse der Internationalisierung. Theoriegeleitete empirische Analyse familiengeführter KMU*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- JÄHNKE, P. (2007): Gleichzeitigkeit von regionaler Verankerung und überregionaler Verflechtung – neue Raumbindungsmuster von Informationsdienstleistern? In: HEINELT, H., KUJATH, H. J. & ZIMMERMANN, K. (Hrsg.): *Wissensbasierte Dienstleister in Metropolräumen*. Opladen: Verlag Barbara Budrich, 45-65.
- 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 Marketing Review* 7 (4), 11-24.
- JONES, A. (2007): More than 'managing across borders'? The complex role of face-to-face interaction in globalizing law firms. In: *Journal of Economic Geography* 7, 223-246.
- JONES, A. (2008): Beyond embeddedness: Economic practices and the invisible dimensions of transnational business activity. In: *Progress in Human Geography* 32 (1), 71-88.

- KEUP, M. (2010): Internationale Kompetenz. Erfolgreich kommunizieren und handeln im global business. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- KINDER, S. (2010): Unternehmensorientierte Dienstleistungen. In: KULKE, E. (Hrsg.): Wirtschaftsgeographie Deutschlands. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag, 265-286.
- KROMREY, H. (2009): Empirische Sozialforschung. Stuttgart: UTB.
- KÜHLMANN, T. (2009): Transnationale Netzwerke. In: KÜHLMANN, T. & HAAS, H.-D. (Hrsg.): Internationales Risikomanagement. Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 13-26.
- KÜHLMANN, T. & HAAS, H.-D. (2009): Internationales Risikomanagement. Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- KULKE, E. (2004): Ansätze wirtschaftsgeographischer Betrachtung von Dienstleistungen. In: *Petermanns Geographische Mitteilungen* 148 (4), 6-15.
- KULKE, E. (2009): Wirtschaftsgeographie. Paderborn: Verlag Ferdinand Schöningh.
- LAMNEK, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Weinheim: Beltz Verlag.
- MASKELL, P. & MALMBERG, A. (1999): Localised learning and the industrial competitiveness. In: *Cambridge Journal of Economics* 23, 167-185.
- MATTER, D. & HELBIG, J. (2009): Perspektiven wirtschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Deutschland und Indien. In: VON HAUFF, M. (Hrsg.): Indien – Herausforderungen und Perspektiven. Marburg: Metropolis Verlag, 199-234.
- MAYRING, P. (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse. In: *Forum: Qualitative Sozialforschung* 2 (1), 1-14.
- MAYRING, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz Verlag.
- MEIER KRUKER, V. & RAUH, J. (2005): Arbeitsmethoden der Humangeographie. Darmstadt: WBG.
- MENZEL, M.-P. (2008): Dynamic proximities – changing relations by creating and bridging distances. In: *Papers in Evolutionary Economic Geography* 8, 1-26.
- MEUSBURGER, P. (2009): Spatial mobility of knowledge: A proposal for a more realistic communication model. In: *disP* 177, 29-39.
- MINISTRY OF HOME AFFAIRS (2011): Administrative Atlas 2011. Administrative Divisions 2011. Neu-Delhi: Government of India.
<http://www.censusindia.gov.in/2011census/maps/maps2011.html>
Zugriff: 04.07.2011
- MOOSMÜLLER, A. (2009): Kulturelle Risiken der internationalen Unternehmenstätigkeit. In: KÜHLMANN, T. & HAAS, H.-D. (Hrsg.): Internationales Risikomanagement. Auslandserfolg durch grenzüberschreitende Netzwerke. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 61-82.

- NACHUM, L. & KEEBLE, D. (2002): Why being local just isn't enough. In: *Business Strategy Review* 13 (1), 37-42.
- NEIBERGER, C. (2007): Vernetzungsunternehmen der Weltwirtschaft. Zur Bedeutung räumlicher Nähe bei der Internationalisierung von Luftfrachtspeiditionen. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 51 (2), 124-136.
- OERLEMANN, L., MEEUS, M. & BOEKEMA, F. (2001): On the spatial embeddedness of innovation networks: An exploration of the proximity effect. In: *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 92 (1), 60-75.
- OINAS, P. (1997): On the socio-spatial embeddedness of business firms. In: *Erdkunde* 51, 23-32.
- POLANYI, K. (1944): The great transformation. The political and economic origins of our time. Boston: Beacon Press.
- RALLET, A. & TORRE, A. (1999): Is geographical proximity necessary in the innovation networks in the era of global economy? In: *GeoJournal* 49, 373-380.
- RALLET, A. & TORRE, A. (2009): Temporary geographical proximity for business and work coordination: When, how and where? In: *SPACES online* 7 (2), 1-25.
- REIHLEN, M. & ROHDE, A. (2006): Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.
- RENZ, T. (1998): Management in internationalen Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- REUBER, P. & PFAFFENBACH, C. (2005): Methoden der empirischen Humangeographie. Braunschweig: Westermann.
- ROTHFUß, R. (2006): Transnationale Städtenetzwerke als Instrument interkommunaler Kooperation im Zeitalter globaler Vernetzung. Das europäisch-lateinamerikanische Städtenetzwerk URB-AL. Dissertation am Geographischen Institut der Universität Tübingen.
- SAWHNEY, A. (2004): The new face of environmental management in India. Hants: Ashgate Publishing.
- SCHAMP, E. (2000): Vernetzte Produktion. Industriegeographie aus institutioneller Perspektive. Darmstadt: WBG.
- SCHAMP, E. (2003): Raum, Interaktion und Institution. Anmerkungen zu drei Grundperspektiven der deutschen Wirtschaftsgeographie. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 47 (3-4), 145-158.
- SCHELHOWE, C. (2010): Erfahrung und unternehmerische Orientierung im Internationalisierungsprozess. Eine theoretische Untersuchung deutscher Unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- SCHLESINGER, D. M. (2006): Unternehmerische Motive eines umweltgerechten Verhaltens. München: Herbert Utz Verlag.

- SCHULZ, C. (2005): Agenten des Wandels? Unternehmensbezogene Umweltdienstleister im industriellen Produktionssystem. München: Oekom Verlag.
- SCHULZ, C. & SOYEZ, D. (2003): Agenten des Wandels. Konzeptionelle Überlegungen zur Bedeutung wissensintensiver Dienstleister für den betrieblichen Umweltschutz. In: *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie* 47 (1), 15-28.
- SOYEZ, D. (2002): Die Umwelten der Wirtschaftsgeographie. In: *Kölner Geographische Arbeiten* (76), 1-11.
- SOYEZ, D. & SCHULZ, C. (2002): Zur ökologischen Modernisierung der Wirtschaftsgeographie. In: *Kölner Geographische Arbeiten* 76, 109-117.
- STÖRMER, E. (2001): Ökologieorientierte Unternehmensnetzwerke. Regionale umweltinformationsorientierte Unternehmensnetzwerke als Ansatz für eine ökologisch nachhaltige Wirtschaftsentwicklung. München: VVF Verlag.
- STORPER, M. (1997): The regional world. Territorial development in a global economy. New York: The Guilford Press.
- STORPER, M. & SALAIS, R. (1997): Worlds of production. The action framework of the economy. Cambridge: Harvard University Press.
- STORPER, M. & VENABLES, A. J. (2004): Buzz: Face-to-face contact and the urban economy. In: *Journal of Economic Geography* 4 (4), 351-370.
- STRAMBACH, S. (1993): Die Bedeutung von Netzwerkbeziehungen für wissensintensive unternehmerorientierte Dienstleistungen. Ergebnisse aus dem Rhein-Neckar-Raum. In: *Geographische Zeitschrift* 81 (1-2), 35-50.
- STRAMBACH, S. (1995): Wissensintensive unternehmerorientierte Dienstleistungen: Netzwerke und Interaktion. Am Beispiel des Rhein-Neckar-Raumes. Münster: Lit Verlag.
- SYDOW, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- THE WORLD BANK (2009): World Development Report 2009. Reshaping Economic Geography. Washington: The World Bank.
- TORRE, A. & RALLET, A. (2005): Proximity and localization. In: *Regional Studies* 39 (1), 47-59.
- TÖZÜN, R. (2009): Dimensions of proximity and localisation of knowledge-intensive producer services: The case of software services for automotive industry in Stuttgart Region. Dissertation am Geographischen Institut der Universität Stuttgart.
- UZZI, B. (1996): The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. In: *American Sociological Review* 61 (4), 674-698.
- UZZI, B. (1997): Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. In: *Administrative Science Quarterly* 42, 35-67.

- VAN DE SAND, K. (2009): Deutsche Entwicklungszusammenarbeit – Hilfe oder Partnerschaft? In: VON HAUFF, M. (Hrsg.): Indien – Herausforderungen und Perspektiven. Marburg: Metropolis Verlag, 235-264.
- VOLL, J. (2007): Internationalisierung in der Unternehmensentwicklung. Implikationen kultureller Distanz im Internationalisierungspfad. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- WAMSER, J. (2008): Wirtschaftsstandort Indien. Wirtschaftliche Öffnung und Folgen des globalen Wettbewerbs. In: *Geographische Rundschau* 60 (4), 4-10.
- WAMSER, J. & SÜRKEN, P. (2005): Wirtschaftspartner Indien. Ein Managementhandbuch. Stuttgart: Verlag local global.
- WERNER, M. (2004): Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen. Eine explorativ-empirische Untersuchung bei Unternehmensberatungen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- WESSEL, K. (1996): Empirisches Arbeiten in der Wirtschafts- und Sozialgeographie. München: Verlag Ferdinand Schöningh.
- WILLIAMSON, O. (1981): The economics of organizations. The transaction cost approach. In: *American Journal of Sociology* 87 (3), 548-577.
- WOLF, J. (2009): Die Internationalisierung der Unternehmenstätigkeit aus der Perspektive der Pfadabhängigkeitstheorie. In: SCHMID, S. (Hrsg.): Management der Internationalisierung. Wiesbaden: Gabler Verlag, 25-50.
- WOOD, P. (2002): Knowledge-intensive services and urban innovativeness. In: *Urban Studies* 39 (5-6), 993-1002.
- YEUNG, H. (2003): Practicing new economic geographies: A methodological examination In: *Annals of the Association of American Geographers* 93 (2), 442-462.

9 Anhang

Anhang 1: Fragebogen für die erste Erhebungsstufe

Anhang 2: Information der Teilnehmer der Projekte REEF bzgl. des Forschungsvorhabens

Anhang 3: Interviewleitfaden für die zweite Erhebungsstufe

Anhang 4: Interviewprotokoll für die zweite Erhebungsstufe

Anhang 1: Fragebogen für die erste Erhebungsstufe



REEF Bangalore/Pune

Dear Sir or Madam

My name is Susanne Wirth, and I am currently writing my master's thesis in cooperation with Arqum. Our aim is to investigate the role of the ecological and social context of the project REEF as well as the role of spatial proximity and distance in the relation between consultant and customer. In order to provide services that are appropriate and of high quality, it is very important to us to evaluate customer needs in the Indian context. The results of this study will help us to customize and improve further projects in India.

Therefore, your participation in this survey would be very helpful to us. We are especially interested in your reasons for participating in REEF, your expectations of the project, as well as your level of satisfaction regarding communication and networking.

The completion of the questionnaire will take about 20 minutes. The given information will be kept confidential and will only be used for the ongoing study.

I. Information about your company

1. What is the name of your company?

.....

2. What is your position in the company?

.....

3. Was industrial environmental protection in your company introduced by REEF or has your company already taken measures towards environmental protection in the past?

- Industrial environmental protection was introduced by REEF
- Structures for environmental management have already been in place before REEF (e.g. environmental representative, ISO 4001 certification, etc.)

4. Is Arqum the first German company that your company has cooperated with or have there been other cooperations with German companies before?

- Arqum is the first German company we have cooperated with
- There have been cooperations with other German companies before

5. Is Arqum the first consultancy that your company has cooperated with or has your company made use of a consultancy before?

- Arqum is the first consultancy we have cooperated with
- There have been cooperations with other consultancies before

II. Reasons for participating and expectations of REEF

6. Why has your company decided to improve industrial environmental protection? (multiple answers possible)

- Contribute to environmental and climate protection
- Reduce operational costs
- Improve the company's image
- Gain new customers
- Increase legal security
- Keep up with competitors on the market
- Enhance the reputation with local authorities
- Others:

7. Why has your company decided to participate in REEF in order to improve industrial environmental protection? (multiple answers possible)

- Insufficient in-house expertise regarding environmental management
- Hope for innovations initiated by the external consultant
- Financial support of the project
- Exchange of experiences with other members of the project
- Benefit from the international technology transfer from Germany to India
- Others:

8. Which topics presented during our workshops and onsite consultancy sessions are you most interested in? (multiple answers possible)

- Energy (lighting, compressed air, etc.)
- Water/Sewage
- Solid waste
- Exchange of experiences/best practice sharing
- Presentations by invited guest speakers
- Others:

9. Which other topics are you interested in?

.....

10. In which field have concrete actions already been taken or have been planned by your company? (multiple answers possible)

- Energy
- Water/Sewage
- Solid waste
- Staff training
- Others:

III. Communication with Arqum

11. Concerning the contact with Arqum, how often are the following means of communication used?

| | about every three months | about every two months | about once a month | several times a month |
|----------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Face-to-face meeting | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Telephone call | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E-Mail | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fax | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. How important are face-to-face meetings with your consultant?

- very important important less important not important

13. How satisfied are you with the number of face-to-face meetings up to now?

- I wish there had been more face-to-face meetings
 There were sufficient face-to-face meetings
 There could have been less face-to-face meetings

14. In your opinion, which means of communication are the most effective?

1.
 2.
 3.

15. The environmental consulting by Arqum is carried out in English. In your opinion, are there any language difficulties regarding the consultation?

- No, there are no problems with English
 Yes, sometimes there are language difficulties
 If yes, which language would you prefer?

16. Your consultant is from another cultural background. With which of the following statements do you most agree with?

- The cultural background of our consultant is not important
 It is an advantage for us that we have a German consultant
 If we had the choice we would prefer an Indian consultant
 German consultants do not understand the Indian context properly

IV. Interaction within the network

17. How useful is the exchange of experiences with other companies during the workshops for initiating innovations?

- very useful useful less useful not useful

18. Are you in touch with other participants of REEF apart from the workshops?

- yes
 if yes, regarding the topics:
 if yes, how often?
 no

19. How important is it for you to get in touch with local authorities in the course of REEF?

- very important important less important not important

20. In your opinion, how important are the following factors for the success of a network in general?

| | very important | important | less important | not important |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Shared basic attitude among the members | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frequent face-to-face meetings of the members | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Intensive knowledge transfer within the network | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Spatial proximity to other members | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trust in the other members | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Image of the network | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Others: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

21. In your opinion, how are these factors realised in our REEF-network?

| | very strongly | strongly | less strongly | not at all |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Shared basic attitude among the members | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Frequent face-to-face meetings of the members | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Intensive knowledge transfer within the network | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Spatial proximity to other members | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Trust in the other members | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Image of the network | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Others: | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

22. Are you interested in being part of the REEF-network even after completing the project?

- yes
 no
if no, why?

23. Do you belong to any other networks concerning environmental issues?

- yes, these are:
 no

Thank you for your participation.

Anhang 2: Information der Teilnehmer der Projekte REEF bzgl. des Forschungsvorhabens

REEF Bangalore and Pune 2010/2011 

Research on customer needs

Seite 1 © Arqum 2010

REEF Bangalore and Pune 2010/2011 

Evaluating customer needs

Why evaluating customer needs within REEF?

- provide services that are appropriate and of high quality
- customize and improve further projects in India

Object of research:

- role of ecological and social factors as well as spatial distance in the course of REEF

Areas of interest:

- your reasons for participating in REEF
- your expectations of the project
- your level of satisfaction regarding communication
- your level of satisfaction regarding networking





Seite 2 © Arqum 2010

REEF Bangalore and Pune 2010/2011 

Evaluating customer needs

Time schedule:

- October 2010: questionnaire
- February 2011: survey/interviews




The given data will be treated anonymously and will only be used for the ongoing study!

Seite 3 © Arqum 2010

Anhang 3: Interviewleitfaden für die zweite Erhebungsstufe

Interview guide REEF Bangalore/Pune

Introduction

My name is Susanne Wirth, and I am currently writing my master's thesis in cooperation with Arqum.

→ exchange business cards

The aim of this interview is to learn about your needs regarding the project REEF. As this is Arqum's first project in India, Arqum wants to evaluate the ongoing projects in Bangalore and Pune.

Evaluating customer needs is very important in order to provide services that are appropriate and of high quality. Thus, the results of this study will help to improve follow-up projects in India.

I am especially interested in your motivation for participating, your level of satisfaction with communication and networking, and your opinion on the fact that there is kind of a distance between you and your consultant.

All the information you give during the interview will be treated anonymously.

Is it ok if I record our discussion? So I can listen to it again later.

How was the workshop last Monday?

Central topic: Environmental context

Why does your company take efforts to improve your environmental activities?

Do you think your environmental performance is better compared to other companies in Bangalore/Pune?

Why did you participate in REEF in order to improve your environmental activities?

Is the know-how the consultant provides essential in this context or do you also have experts regarding environmental protection in your company?

Would you say environment in general is an important topic for a company in Bangalore/Pune?

How do you get information on environmental topics? (environmental law, new technologies, etc.)

Central topic: Social relationships

Are you satisfied with the communication between you and your consultant? Concerning the frequency of face-to-face-meetings, emails, etc.?

Did you already experience cultural differences? What about language problems?

REEF brings together different companies in Bangalore/Pune to meet at the workshops: Could you already profit from the exchange of knowledge with other companies? Could you experience kind of a knowledge spill-over?

Are you in touch with other participants apart from the workshops? With whom? How often?

Do you think it is important to include partners like NGOs or authorities in the network or is there no need for it?

Do you think a network in general is a good means to establish environmental awareness among companies in Bangalore/Pune?

How could Arqum improve the network? Do you wish more meetings?

How could Arqum attract further companies to participate in REEF?

How do you think Arqum could reach these new companies?

Central topic: Spatial proximity/distance

Most of the time the consultant is in Germany whereas you are here in India: Do you feel kind of distance between you and your consultant?

Do you think Arqum should be more present here in Bangalore/Pune? How?

Last question

In general, how could the project REEF be improved in future?

Ending

Thank you very much for your time and your effort! That was really interesting. Talking to people really helps in learning what can be improved in future. This interview was really important as REEF is Arqum's first project in India. So learning from this project will help to improve follow-up projects.

Anhang 4: Interviewprotokoll für die zweite Erhebungsstufe

Interviewprotokoll

Name des Befragten:

Institution/Unternehmen:

Position im Unternehmen:

Datum:

Uhrzeit:

Ort der Befragung:

Weitere anwesende Personen:

Gesprächsatmosphäre:

Sonstiges: