

APRIORI REVIEW

# Standort als Personal- strategie



APRIORI REVIEW

# **Standort als Personalstrategie**

Sebastian Berblinger  
Michael Knörzer

2014

APRIORI 

## Standort als Personalstrategie

Im Juli 2013 sorgten Äußerungen des SAP-Aufsichtsratsvorsitzenden Hasso Plattner in der Wirtschaftswoche, der Welt am Sonntag, im Spiegel und weiteren Zeitungen für Aufsehen.<sup>1</sup> Auch wenn Plattner im Nachgang einige Aussagen relativierte, hat der SAP-Gründer doch eine spannende und für die Zukunft im strategischen HR-Management bedeutsame Frage aufgeworfen:

**Inwieweit müssen sich Standortentscheidungen von Unternehmen auch an ihrer Attraktivität für Mitarbeiter orientieren?**

### Metropole vs. Kleinstadt

Die Sorgen Plattners um die vergleichsweise schlechte Platzierung von SAP gegenüber anderen, insbesondere US-amerikanischen IT-Unternehmen wie Google, Apple und Microsoft in mehr oder weniger aussagekräftigen Arbeitgeberrankings waren ein Diskussionspunkt. Ein anderer, hier im Vordergrund stehender Aspekt war die von Plattner aufgeworfene Frage um die Attraktivität des Unternehmensstammsitzes Walldorf für aktuelle und potenzielle Mitarbeiter. Nun mag die nordbadische 15.000-Einwohner-Stadt nicht den Nabel der Welt bilden. Das von Hasso Plattner gelobte und über 50 bzw. 500 km von den Metropolen

San Francisco und Los Angeles entfernte Palo Alto mit 65.000 Einwohnern aber sicherlich auch nicht. Dennoch kämen die Wenigsten auf die Idee, dem kalifornischen Mekka der IT-Branche die Standortattraktivität abzusprechen. So sieht sich Plattner in Palo Alto von einer „besonderen Mischung Leute umgeben“ denen er „Siegeswillen“ bescheinigt, während er Walldorf als „ab vom Schuss“ und von dort „weniger kreative Impulse“ wahrnimmt. Dort würde man anders als in Berlin keine kritischen Köpfe aus anderen Unternehmen in Cafés oder Bars treffen, vor denen man die eigene Arbeit auch mal rechtfertigen müsse. Berlin sei auch attraktiver für junge Menschen, die einfach in die Großstadt wollten.

*„Aber wenn nicht jeder zu uns kommen will, müssen wir flexibel genug sein, um an anderen Orten zu sein.“<sup>1</sup>*

Hasso Plattner

## Standortwahl als Entscheidung des Strategischen (HR) Managements

Standortentscheidungen von Unternehmen werden durch unterschiedliche Faktoren bedingt

Die Verankerung des Strategischen HRM auf Vorstandsebene ist gerade dann von Bedeutung, wenn es um Standortentscheidungen geht. Aspekte der logistischen und technologischen Infrastruktur, der Rechtssicherheit, des Steuersystems, der Wirtschaftsförderung und viele andere mehr sind für die Wahl von Standortentscheidungen ausschlaggebend und betreffen insofern alle Bereiche eines Unternehmens. So sind viele Unternehmen selbst innerhalb eines Wirtschaftsraums (z.B. dem Deutschlands) dezentral aufgestellt, verfügen also über Zweigstellen,

Niederlassungen, Repräsentanzen etc. Diese Standortstrategien sind Teil der Unternehmensstrategie und haben bedeutsame Auswirkungen auf das Strategische HRM.

Diese Standorteffekte können sich selbst verstärken und zu einer Ballung von Unternehmen führen – wie die Beispiele Silicon Valley und Bangalore (s. Box 1) zeigen. Umso weniger verwundert es, dass sich vielfach Agglomerationen von Unternehmen in verschiedenen Regionen bilden – teils mit besonderen Branchenschwerpunkten, teils branchenübergreifend und mit hohen Komplementäreffekten zwischen den einzelnen Branchen. Sie werden so Bestandteil eines

### Wie Standortfaktoren Investitionsentscheidungen prägen – und umgekehrt

*Die drittgrößte indische Stadt Bangalore (Bengaluru) beheimatet nicht nur WIPRO-Technologies und Infosys als indische IT-Unternehmen, sondern hat in den letzten Jahren zahlreiche ausländische IT-Firmen aufgenommen: 1985 machte Texas Instruments den Anfang, inzwischen folgten Yahoo, Intel, Accenture, IBM, Cisco, Dell, Oracle, HP, SAP, Motorola, Siemens, Novell, McAfee u.v.a.m. Seine Bezeichnung als „das indische Silicon Valley“ erklärt sich dadurch von selbst. Grundlage waren sicher die gute Forschungs- und Ausbildungsinstitutionen mit der 1886 gegründeten Bangalore University und dem 1909 gegründeten Indian Institute of Science, die bis heute um zahlreiche weitere Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen ergänzt wurden. Dies unterstreicht die zentrale Rolle der Humanressourcen als Standortfaktor. Mit dem wirtschaftlichen Aufschwung der letzten Jahre ging ein starkes Bevölkerungswachstum und ein selektiver Anstieg der Lebensverhältnisse einher. Heute leben dort über 10.000 Dollar-Millionäre. Die IT-Firmen arbeiten meist in einem der drei großen Industrieparks: Software Technology Park of India, International Tech Park Bangalore oder Electronics City. Vorgänger der IT-Industrie war jedoch die Luft-, Raumfahrt- und Rüstungsindustrie, u.a. mit dem Hauptsitz der Indian Space Research Organisation ISRO. Neuerdings etabliert sich dort die Biotechnologie mit dem Aushängeschild Biocon als größtem indischen Biotechnologiekonzern.*

Box 1: Wie Standortfaktoren Investitionsentscheidungen prägen – und umgekehrt<sup>ii</sup>

weltweitem Standortnetzwerke und gewinnen dadurch noch stärker an Attraktivität – für Unternehmen wie für Mitarbeiter.

Dabei kommt es (fast naturgemäß) zu einer Konzentration wirtschaftlicher Aktivitäten von Unternehmen an bestimmten Standorten, teilweise mit einer besonderen branchenspezifischen Fokussierung. Diese führenden Standorte sind aus Sicht des strategischen Managements von IT-Unternehmen in zweierlei Hinsicht von Bedeutung:

*„[Es] sind (technische) Hochschulen, die durch die Ausbildung von Ingenieuren und Informatikern, durch den Transfer von Forschungsergebnissen in die Unternehmenspraxis und durch die Förderung von Neugründungen und Spin-offs Voraussetzung für die Entwicklung eines IKT\*-Clusters sind.“<sup>ii</sup>*

Prof. Dr. Ralf Elbert, TU Darmstadt, 2009

\*Informations- und Kommunikationstechnologie

- (1) Sie generieren auf der Seite der Absatzmärkte die Nachfrage nach IT-Produkten und IT-Dienstleistungen. Dort, wo sich Unternehmen konzentrieren, kann die Bereitstellung von Leistungsangeboten besonders effektiv und ökonomisch besonders effizient erfolgen.
- (2) Sie ermöglichen die Bereitstellung der Humanressourcen auf der Nachfrageseite. So stehen in diesen urbanen Fokuspunkten der Wirtschaft oft besonders umfangreiche Arbeitsmärkte bereit. Dies ist zum einen dadurch begründet, dass überhaupt eine hohe Bevölkerungszahl und -dichte existiert, aus der sich die Arbeitsmärkte speisen. Zum anderen bieten diese Ballungszentren die notwendige Bildungsinfrastruktur in Form von Schulen, Hochschulen, Ausbildungsbetrieben, Forschungseinrichtungen und auch Konkurrenzunternehmen, in denen Humankapital begründet und weiterentwickelt wird.

In jedem Fall lohnt es sich, solche *Cluster* näher zu betrachten, geben sie doch möglicherweise Aufschluss über die Attraktivitätsfaktoren von Standorten. Dies soll im Folgenden geschehen.

Unternehmens-Cluster generieren Leistungsangebote und Humankapital

## Ein Zentrum der IT-Welt ist ... Walldorf

Die Kritik Hasso Plattners am Standort der Unternehmenszentrale als „abseits vom Schuss“ mag vielleicht für den Mikrostandort zutreffen, sie wird der Lage Walldorfs im Hinblick auf die wirtschaftsgeographische Gesamtbedeutung jedoch nicht gerecht.

Auch in Deutschland lassen sich ähnliche Clusterbildungen wie im Silicon Valley beobachten.

Beispiele sind die starke Konzentration ingenieurnaher IT-Dienstleitungen in der Technologieregion um München, die Entstehung vieler IT-Start-ups um die Innovationszentren und Technologieparks in Berlin, die Halbleiterindustrie im Silicon Saxony mit dem Zentrum Dresden und nicht zuletzt die Rhein-Main-Neckar Region. Mit der Nord-Süd-Achse von Frankfurt bis Karlsruhe und der West-Ost-Ausdehnung von Saarbrücken über Kaiserslautern bis Aschaffenburg (siehe Abb.1) finden sich in dieser Region mit der SAP AG und der Software AG nicht nur die beiden größten deutschen Software-Häuser, sondern u.a. auch T-Systems, T-Online und die Finanz-Informatik der Sparkassen, (um nur die Größten zu nennen). Die Region generiert nach einer Studie der französischen Venture-Capital-Firma Truffle Capital mit vielen kleinen

und mittelständischen Firmen einen Software-Umsatz von über 12,5 Mrd. Euro jährlich.<sup>iii</sup> Zum Vergleich: in der Region Paris erwirtschaften Unternehmen dieser Branche 2,4 Mrd. Euro, also gerade ein Fünftel! Auch weltweit gehört dieses Cluster der IT-Branche zu den führenden Regionen (siehe Tab. 1).<sup>v</sup> Vom Umsatz der 100 weltweit größten Softwareunternehmen werden beachtliche 50 Prozent in dieser deutschen Region, in deren Mittelpunkt Walldorf liegt, erwirtschaftet.

IT-Cluster in Deutschland

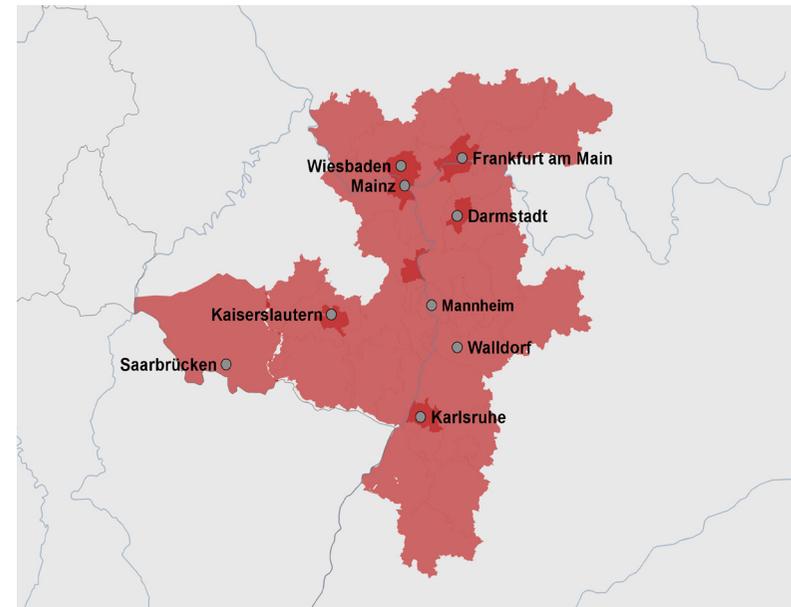


Abb. 1: Softwarecluster Rhein-Main-Neckar<sup>iv</sup>

Damit liegt eines der weltweit bedeutendsten Regionalcluster der IT- und Telekommunikationsindustrie mitten in Deutschland.

### Humanressourcen als zentraler Standortfaktor

Neben politisch-rechtlichen Voraussetzungen, einer Verkehrsinfrastruktur mit internationalen Anbindungen und technologischen Voraussetzungen erweist sich die Verfügbarkeit von hochqualifizierten Arbeitskräften als entscheidender Standortfaktor.

So wäre beispielsweise das Silicon Valley ohne die Stanford University kaum vorstellbar. Im Cluster Rhein-Main, Neckar, Saar finden sich u.a. die Universitäten Frankfurt a. M., Heidelberg, Mainz und Saarbrücken, die Technischen Universitäten Darmstadt, Kaiserslautern und Karlsruhe sowie über 40 weitere Hochschulen, die für einen stetigen Strom an akademischen Nachwuchskräften in der Region sorgen. Auch die TU Dresden, die LMU und TU München oder die vier Universitäten und insgesamt über 30 Hochschulen in Berlin wirken als zentrale Standortfaktoren hinsichtlich der Konzentration von IT-Unternehmen.

Humankapital durch Universitäten und Forschungsinstitute

Region	Schwerpunkt	Einwohner	Branchenbeschäftigte	Branchen-Durchschnittseinkommen
Rhein-Main / Neckar / Saar	Software, IKT-Dienstleistungen	9 Mil.	150.000	50.000 €
Silicon Valley (USA)	Soft- / Hardware, Internet	4 Mil.	375.000	65.000 €
Bangalore (Indien)	Software / BPO	8,5 Mil.	300.000	15.000 €

Tab. 1: Wichtige IT-Regionen im Vergleich<sup>vi</sup>

Eine ähnliche Bedeutung haben Forschungsinstitute, die für einen ständigen Wissenstransfer in den Regionen sorgen. Dies sind beispielsweise die Institute der Fraunhofer- und Max-Planck-Gesellschaft sowie die Helmholtz- und Leibniz-Gemeinschaft, die sich in Deutschland genau in den Regionen Rhein-Main, Neckar, Saar, Sachsen, Oberbayern und Berlin/Potsdam zahlreich finden.

Der EU Softwarecluster-Benchmark 2013 des Fraunhofer-Instituts für System- und Informationsforschung<sup>vii</sup> greift dementsprechend das Kriterium *Humankapital* als Standortfaktor auf. Neben allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in verschiedenen Kategorien beschreibt die Kategorie *Humankapital*, wie hoch das für die Entwicklung der IT-Branche wichtige Potenzial der qualifizierten Beschäftigten ist. Die Kategorie besteht aus den Indikatoren zum Anteil der lokalen Forscher an der Gesamtzahl aller Forscher bezogen auf die 100 führenden Software-Unternehmen der Truffle Top100 (*Forschungsstärke*), der Anzahl der Universitäten (*Bildungsindikator*) und dem Beschäftigungsanteil in der Wissenschaft und Technologieentwicklung (*Forschungsindikator*).

Wie Abbildung 2 – die Ranking-Ergebnisse des Fraunhofer-Instituts – zeigt, schneiden die wichtigsten

deutschen IT-Cluster hinsichtlich dieses Kriteriums durchaus ambivalent ab. Zudem fällt im direkten Vergleich auf, dass – zumindest hinsichtlich des Kriteriums Humankapital – sich Walldorf im Softwarecluster Rhein-Main, Neckar, Saar in der europäischen Spitzengruppe bewegt.

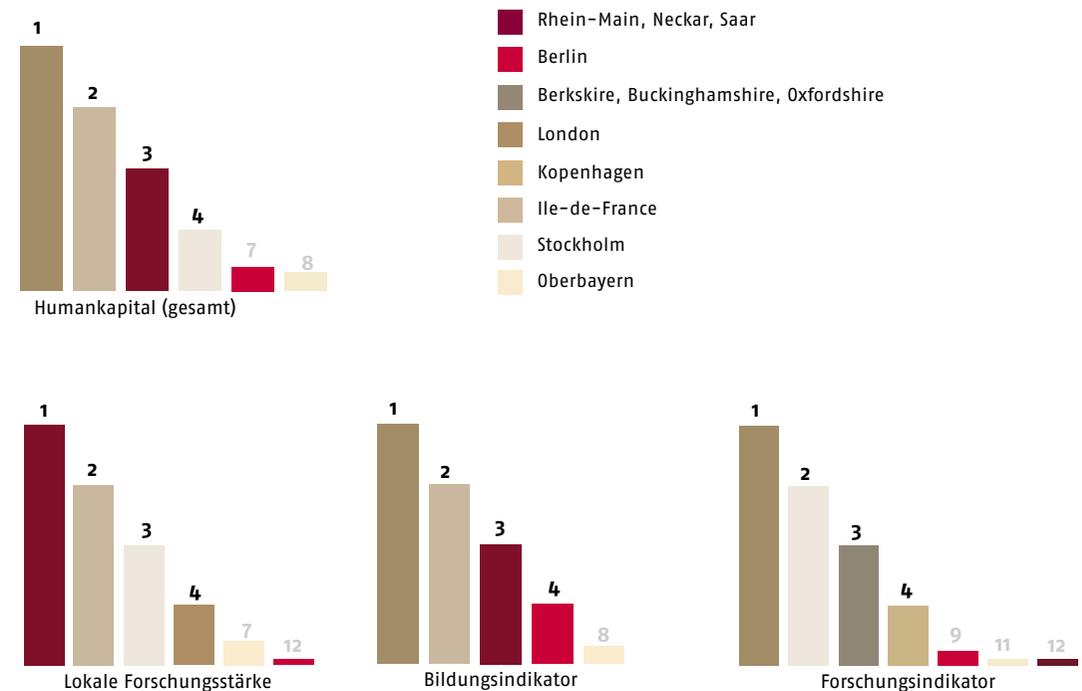


Abb. 2: Ranking von europäischen IT-Regionen in Bezug auf Humankapital<sup>viii</sup>

### Lohnkosten als Standortfaktor auch im Hochqualifikationssegment

Wie in Tabelle 1 zu erkennen war, differieren die Lohnkosten sogar in Industrien wie der Informationstechnologie, die einen hohen Akademisierungsgrad und eine stark globalisierte Leistungserstellung aufweisen, im weltweiten Vergleich beträchtlich. Die indischen IT-Hochburgen Bangalore und Hyderabad haben vom niedrigen Lohnniveau bei gleichzeitig hohem Ausbildungsniveau der regionalen Arbeitsmärkte stark

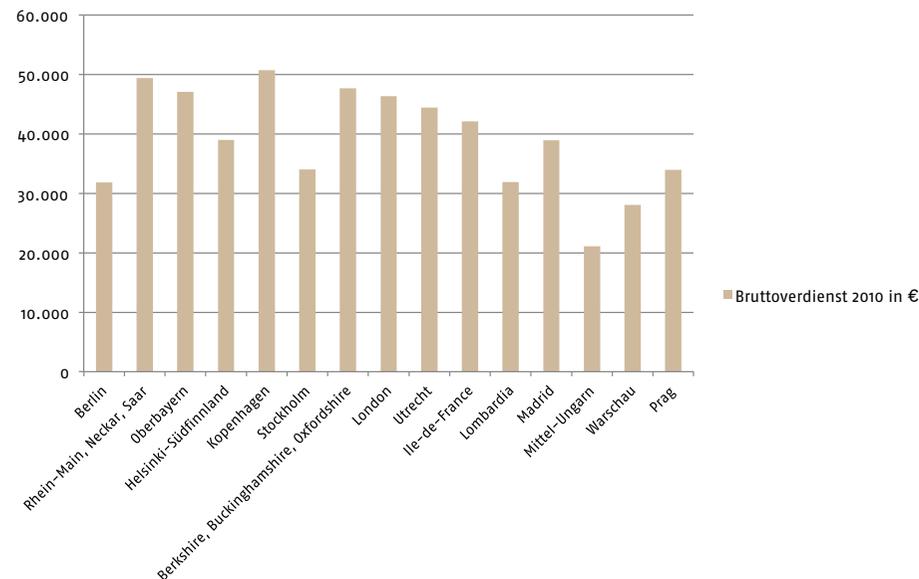


Abb. 3: Bruttoverdienst in der Software- und IT-Dienstleistungsbranche<sup>ix</sup>

profitiert. Neben politisch-rechtlichen Voraussetzungen, einer Verkehrsinfrastruktur mit internationalen Anbindungen und technologischen Voraussetzungen erweist sich die Verfügbarkeit von hochqualifizierten Arbeitskräften als entscheidender Standortfaktor.

### HR-Faktoren im Standort-Entscheidungskalkül der Unternehmen

Nach diesen grundsätzlichen Überlegungen sollen nun einige konkrete Beispiele betrachtet werden, wie Unternehmen die Verfügbarkeit von Humanressourcen im Entscheidungskalkül hinsichtlich ihrer Standortentscheidungen berücksichtigen.

DELL beschäftigt weltweit über 100.000 Mitarbeiter in 42 Ländern und ca. 160 Standorten, ca. 1.500 Mitarbeiter sind in Deutschland beschäftigt. Die EU-Zentrale sitzt in Dublin, die Deutschland-Zentrale in Frankfurt a.M., ein Service- und Vertriebszentrum befindet sich in Halle (Saale). Bei DELL wird die Standortsuche von der globalen Region auf Länder und schließlich auf Städteebene heruntergebrochen. Wichtigster Standortfaktor: „Talent Availability“, der auch über Hochschulkooperationen sichergestellt wird. Weitere Schlüsselkriterien sind politische

DELL stellt „Talent Availability“ über Hochschulkooperationen sicher

Stabilität, Infrastruktur, Energiekosten, -sicherheit und -ökologie sowie die Wahrscheinlichkeit von Naturkatastrophen. Diese Kriterien werden dann nach Art der Niederlassung (z.B. Datenzentrum oder Produktion) gewichtet.<sup>x</sup>

WIPRO-Technologies verwendet ein 7-Punkte-Bewertungsmodell für Standortentscheidungen

Der größte indische IT-Konzern WIPRO-Technologies und einer der Weltmarktführer für IT-Consulting und BPO (Business Process Outsourcing) startete in den 1940er Jahren als Hersteller für Sonnenblumenöl und beschäftigt heute über 130.000 Mitarbeiter, davon über 20.000 im BPO in 54 Ländern bei einem Umsatz von über 7 Mrd. USD. Während einige Standorte aus Sicht der Hauptkunden in den USA und Europa klassische Offshore-Standorte sind (Bangalore, Hyderabad, Delhi, Mumbai) wurden in den letzten Jahren zunehmend auch „Strategic Global Delivery Centers“ als Standorte in Europa (z.B. Bukarest in Rumänien, Atlanta in den USA, Monterrey in Mexiko oder Shanghai in China) etabliert. Grundlage dieser Standortentscheidungen ist ein 7-Punkte-Bewertungsmodell. Auch hier stehen die Humanressourcen als zentrales Argument der Standortentscheidung im Vordergrund. Kriterien sind die Verfügbarkeit und Kosten von Humankapital, Telekommunikationsinfrastruktur, Geschäftsumfeld, Infrastruktur, Lebensqualität, Sicherheit und politische Stabilität. Die 450 deutschen

Mitarbeiter verteilen sich über die Standorte Köln, Frankfurt a.M., München, Nürnberg und das Rechenzentrum in Meerbusch aufgrund der „Strategie des Unternehmens, auf dem europäischen Markt Präsenz zu zeigen.“<sup>xi</sup>

Ein drittes Beispiel, das die Rolle von Humanressourcen bei Standortentscheidungen illustrieren soll, kommt von Facebook.<sup>xii</sup> Die Standortentscheidung, um die es geht, betrifft das schwedische Städtchen Luleå ca. 100 km südlich des Polarkreises. Dort wird seit 2013 ein neues Rechenzentrum in Betrieb genommen – das größte Europas. Fast durchgängig arktische Temperaturen erlauben eine natürliche Kühlung der Server, die Energieeffizienz (Power Usage Effectiveness) wird bei 1,04 liegen, üblicherweise liegt diese für Rechenzentren bei einem Wert von 3 PUE. Zudem steht in der Region günstiger Strom aus Wasserkraft zur Verfügung. Die Region besitzt Glasfaseranschlüsse, die Nähe zu einem Internet Exchange Point und zur *Luleå Tekniska Universitetet*, die nördlichste Technische Hochschule Europas mit immerhin 17.000 Studenten, ist ebenfalls von Bedeutung.

Facebook macht sich die geringen Temperaturen Luleås zu Nutze

„Talent availability and geographic proximity to major clients is important for global delivery centres.“

Hariprasad Hedge  
Global Head of Operations, WiPRO

## Fazit & Ausblick

Unsere Betrachtungen haben gezeigt, dass Humanressourcen einer der kritischen Standortfaktoren in der IT-Branche sind. Sowohl grundsätzliche Untersuchungen zur Standortattraktivität als auch die Standortbewertungskriterien von IT-Unternehmen weisen auf die Bedeutung des Faktors Personal bei der Standortwahl von Unternehmen hin.

Nicht nur hinsichtlich des Kriteriums der Verfügbarkeit von hinreichend qualifiziertem Humankapital brauchen die deutschen IT-Standorte den internationalen

Vergleich nicht zu fürchten. Hinsichtlich Größe und Bedeutung stehen diese anderen europäischen und internationalen IT-Clustern nicht nach. Dass ausgerechnet das *Software-Cluster Rhein-Main-Neckar* hier eine internationale Spitzenposition einnimmt, mag die Kritik von Hasso Plattner am Standort Walldorf relativieren.

Gleichzeitig nehmen insbesondere die Regionen Rhein-Main-Neckar und Oberbayern bei den Lohnkosten im IT-Bereich auch Spitzenpositionen ein. Dies kann einerseits als Standortnachteil interpretiert werden, andererseits auch als Ausdruck hoher

Software-Cluster Rhein-Main-Neckar hat internationale Spitzenposition inne

### Standortfaktor Lars Bak – Ein besonderes Beispiel HR-orientierter Standortentscheidungen

*Kann es tatsächlich sein, dass ein kleiner Bauernhof im Nordosten Dänemarks die Standortentscheidungen von Google, einem der mächtigsten Internetkonzerne der Welt, beeinflusst? Ja, wenn Lars Bak dort wohnt. Bak war und ist einer der weltweit führenden Experten für JavaScript. Mitte der 2000er Jahre hielt er 18 US-Patente, hatte in den 1990er Jahren sieben Jahre für SUN Microsystems gearbeitet, hatte mit Studenten der Universität Aarhus, der zweitältesten Dänemarks, eine eigene Firma gegründet und schließlich bei Esmertec, spezialisiert auf JavaScript für Mobilanwendungen und Mitbegründer der von Google initiierten Open Handset Alliance zur Etablierung von Android-basierten Standards für Mobilgeräte, gearbeitet. Anfang des Jahrzehnts war Bak auf einem Bauernhof aus dem Jahr 1860 nahe Aarhus gezogen, damit seine beiden Töchter in ihrer Heimat aufwachsen konnten – und er wollte dort nicht mehr weg, selbst als Google ihn für die Entwicklung des Browsers Chrome haben wollte. Google nahm ihn trotzdem unter Vertrag, Bak begann seine Mannschaft zusammenstellen und als die Scheune des Bauernhofs zu klein wurde zog das dann zwölfköpfige Team in Räume der Universität Aarhus um. So entstand die berühmte V8-JavaScript-Engine für Chrome. Die Quintessenz dieser Standortentscheidung kommentierte Peter Friis, Chef von Google Dänemark, wie folgt: „Google geht an die Orte, wo es die größten Talente gibt. (...) Die traditionelle Denkweise war, die talentierten Leute nach Amerika zu fliegen, aber jetzt legen wir unsere Zentren in Umgebungen, wo Talente geboren werden.“<sup>xiii</sup>*

Box 2: Standortfaktor Lars Bak

Hohe  
Lohnkosten:  
Standort-  
nachteil oder  
Qualitätsmerk-  
mal?

Produktivität und Qualifikation der Arbeitskräfte ge-  
deutet werden. Die hohe Entlohnung in diesen Regi-  
onen als „Schmerzensgeld“ für die Unattraktivität der  
Standorte zu werten, wie es vielleicht Hasso Plattner  
tun würde, erschien uns aber zu gewagt.

Untersitäten  
als Produ-  
zenten von  
Human-Kapital

Auch konnten wir sehen, dass Universitäten und  
Hochschulen als „Produzenten“ von Humankapital  
und Wissensgeneratoren eine entscheidende Rolle  
bei der Entstehung und Entwicklung solcher Standort-  
cluster spielen. Dies führt zu sich selbst verstärkenden  
Prozessen, so dass die bisher führenden deutschen,  
europäischen und internationalen IT-Standorte ihre  
Position tendenziell weiter ausbauen dürften. Wie  
das HR-Management der IKT-Branche sich auf diese  
Entwicklungen einstellen sollte, werden wir in einer  
der nächsten APRIORI Reviews aufgreifen.

- <sup>i</sup> *Michael Kroker/Reinhold Böhmer (2013)*: Interview Hasso Plattner – ‚Wir müssen unternehmerischer werden‘. Wirtschaftswoche, 08.07.2013, [wi-wo.de/unternehmen/it/interview-hasso-plattner-wir-muessen-unternehmerischer-werden/8452056.html](http://wi-wo.de/unternehmen/it/interview-hasso-plattner-wir-muessen-unternehmerischer-werden/8452056.html)
- Jan Dams/Andre Taiber (2013)*: Milliardär Plattner warnt vor Steuererhöhungen. Die Welt, 28.07.2013, [welt.de/wirtschaft/article118442047/Milliardaer-Plattner-warnt-vor-Steuererhoehungen.html](http://welt.de/wirtschaft/article118442047/Milliardaer-Plattner-warnt-vor-Steuererhoehungen.html)
- Jan Dams/Joachim Fahrn/Andre Tauber (2013)*: Software-Riese SAP soll stärker auf Berlin setzen. Berliner Morgenpost, 28.07. 2013, [morgenpost.de/berlin-aktuell/article118452210/Software-Riese-SAP-soll-staerker-auf-Berlin-setzen.html](http://morgenpost.de/berlin-aktuell/article118452210/Software-Riese-SAP-soll-staerker-auf-Berlin-setzen.html)
- Daniel Bernock (2013)*: Hasso Plattner will den SAP-Standort Wall-dorf „wieder attraktiv machen. Rhein-Neckar-Zeitung, 07.08.2013, [rnz.de/regionalwirtschaft/00\\_20130807000001\\_105612206\\_Hasso\\_Plattner\\_will\\_den\\_SAP\\_Standort\\_Walldorf\\_.html](http://rnz.de/regionalwirtschaft/00_20130807000001_105612206_Hasso_Plattner_will_den_SAP_Standort_Walldorf_.html)
- o.V. (2013)*: SAP-Gründer plädiert für Berlin. Berliner Zeitung, 28.07.2013, [berliner-zeitung.de/wirtschaft/hasso-plattner-sap-gruender-plaedierte-fuer-berlin,10808230,23848524.html](http://berliner-zeitung.de/wirtschaft/hasso-plattner-sap-gruender-plaedierte-fuer-berlin,10808230,23848524.html)
- <sup>ii</sup> *PK Jayadevan (2012)*: Bangalore among the top 10 preferred entrepreneurial locations. The Economic Times, 12. april 2012, [articles.economictimes.com/2012-04-12/news/31574639\\_1\\_startups-venture-capital-early-stage](http://articles.economictimes.com/2012-04-12/news/31574639_1_startups-venture-capital-early-stage)
- Mini Joseph Tejaswi (2007)*: Bangalore Third Richest City in the Country. The Times of India, 01. April 2007, [timesofindia.indiatimes.com/NEWS/India\\_Business/After\\_Mumbai\\_\\_Delhi\\_Bangalore\\_home\\_to\\_richest/articleshow/1842018.cms](http://timesofindia.indiatimes.com/NEWS/India_Business/After_Mumbai__Delhi_Bangalore_home_to_richest/articleshow/1842018.cms)
- <sup>iii</sup> *Truffle Capital (2010)*: Region Rhein-Main-Neckar hat in der europäischen Softwarebranche weiter die Nase vorn. Pressemitteilung vom 18. November 2010. [truffle.com/wp-content/uploads](http://truffle.com/wp-content/uploads)
- <sup>iv</sup> Karte erstellt bei [www.stepmap.de](http://www.stepmap.de)
- <sup>v</sup> *In Anlehnung an Ralf Elbert/Fabian Müller/João Daniel Persch (2009) mit aktualisierten Daten*: IKT-Cluster - Potenzial der Region Südhessen/Rhein Main Neckar zur Entwicklung eines Clusters der Informations- und Kommunikationstechnologie. Technische Universität Darmstadt, Cluster & Wertschöpfungsmanagement. Darmstadt 2009
- <sup>vi</sup> *In Anlehnung an Prof. Dr. Ralf Elbert/Dipl.-Wirtsch.-Ing Fabian Müller/Dipl.-Wirtsch.-Inf. João Daniel Persch (2009) mit teils aktualisierten Daten*: IKT-Cluster: Potenzial der Region Südhessen/Rhein

- Main Neckar zur Entwicklung eines Clusters der Informations- und Kommunikationstechnologie. Technische Universität Darmstadt, Cluster & Wertschöpfungsmanagement, 6 (in Anlehnung an den Text)
- vii *Timo Leimbach/Sven Rung (2013)*: EU Softwarecluster-Benchmark 2013. Fraunhofer-Institut für System- und Informationsforschung, November 2013
- viii *Timo Leimbach/Sven Rung (2013)*: EU-Softwarecluster-Benchmark 2013. Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe, 25.11.2013, 38
- ix *Timo Leimbach/Sven Rung (2013)*: EU-Softwarecluster-Benchmark 2013. Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe, 25.11.2013, 38
- x *The Economist – Economist Intelligence Unit (2012)*: Hot spots - Benchmarking global city competitiveness. London et al. 2012, 17, und [www.dell.com](http://www.dell.com)
- xi *The Economist – Economist Intelligence Unit (2012)*: Hot spots - Benchmarking global city competitiveness. London et al. 2012, 14, und [www.wipro.com](http://www.wipro.com)
- xii *Ashlee Vance (2013)*: Inside the Arctic Circle, Where Your Facebook Datas Lives. Bloomberg Businessweek, 04. Oktober 2013, [businessweek.com/articles/2013-10-03/facebooks-new-data-center-in-sweden-puts-the-heat-on-hardware-makers](http://businessweek.com/articles/2013-10-03/facebooks-new-data-center-in-sweden-puts-the-heat-on-hardware-makers)  
*Mark Gregory (2013)*: Inside Facebook's Green and Clean Arctic Data Centre. BBC News, 13. Juni 2013, [bbc.co.uk/news/business-22879160](http://bbc.co.uk/news/business-22879160)
- xiii *Jan Mygind (2008)*: Her er historien bag Chromes danske V8-motor. Computerworld, 03. September 2008, [computerworld.dk/art/47750/her-er-historien-bag-chromes-danske-v8-motor](http://computerworld.dk/art/47750/her-er-historien-bag-chromes-danske-v8-motor)  
*Jennifer Schenker (2008)*: Google's Chrome – The Danish Magic Inside. Bloomberg Businessweek, 12. November 2008, [businessweek.com/stories/2008-11-12/googles-chrome-the-danish-magic-insidebusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice](http://businessweek.com/stories/2008-11-12/googles-chrome-the-danish-magic-insidebusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice)  
[bbmp.gov.in](http://bbmp.gov.in)  
[nasscom.org](http://nasscom.org)  
[karunadu.gov.in](http://karunadu.gov.in)

## Ihr Ansprechpartner

Sebastian Berblinger  
Tel. 069-668050-601  
sebastian.berblinger@apriori.de

## Über uns

Die APRIORI – business solutions AG ist eine Personal- und Managementberatung. Wir vermitteln kompetente Experten & Führungskräfte und bieten innovative, maßgeschneiderte Lösungen für das Organisations- und Personalmanagement.

## Impressum

Autoren:  
Sebastian Berblinger, Michael Knörzer  
Veröffentlichung: 2014

Herausgeber:  
APRIORI – business solutions AG  
Schwalbenrainweg 24  
63741 Aschaffenburg  
Telefon: 069-668050-175  
Telefax: 069-668050-400  
www.apriori.de

Vorstand:  
Dipl.-Kfm. Sebastian Berblinger  
Dipl.-Kfm. Marius Meisel

Aufsichtsratsvorsitzender: Dipl.-Inf. Gerhard Rienecker  
Sitz der Gesellschaft: Aschaffenburg  
Registergericht: Amtsgericht Aschaffenburg  
Registernummer: HRB 9324  
Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 55 Abs. 2 RStV:  
APRIORI – business solutions AG

© 2014 APRIORI – business solutions AG  
Alle Rechte vorbehalten.



APRIORI – business solutions AG  
Schwalbenrainweg 24  
63741 Aschaffenburg  
[www.apriori.de](http://www.apriori.de)