

Entrepreneurial Management und
Standortentwicklung

Harald Pechlaner

Benedict C. Doepfer *Hrsg.*

RESEARCH

Wertschöpfungs- kompetenz und Unternehmertum

Rahmenbedingungen für Entrepreneur-
ship und Innovation in Regionen



Springer Gabler

Entrepreneurial Management und Standortentwicklung

Perspektiven für Unternehmen
und Destinationen

Herausgegeben von

E. Kreilkamp, Lüneburg, Deutschland

Ch. Laesser, St. Gallen, Schweiz

H. Pechlaner, Eichstätt-Ingolstadt, Deutschland

K. Wöber, Wien, Österreich

Die Publikationen der Reihe behandeln die unternehmerische Orientierung des Managements von Unternehmen und Standorten. Regionen, Destinationen und Standorte stellen hierbei sowohl Wettbewerbseinheiten als auch den räumlichen Kontext für die Gestaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen dar.

Herausgegeben von

Prof. Dr. Edgar Kreilkamp
Leuphana Universität Lüneburg

Prof. Dr. Christian Laesser
Universität St. Gallen

Prof. Dr. Harald Pechlaner
Katholische Universität
Eichstätt-Ingolstadt

Prof. Dr. Karl Wöber
MODUL University Vienna

Harald Pechlaner
Benedict C. Doepfer (Hrsg.)

Wertschöpfungs- kompetenz und Unternehmertum

Rahmenbedingungen für
Entrepreneurship und
Innovation in Regionen

 Springer Gabler

Herausgeber

Harald Pechlaner
Eichstätt-Ingolstadt, Deutschland

Benedict C. Doepfer
Nürnberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-00922-9

ISBN 978-3-658-00923-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-00923-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Dieser Sammelband widmet sich der Fragestellung, welche Rahmenbedingungen in Regionen und Standorten notwendig sind, um sowohl Entrepreneurship, als auch die Generierung von Innovationen zu fördern und als Folge dessen die regionale Wertschöpfungskompetenz zu steigern. Die Relevanz regionaler Nähe zur interorganisationalen Entwicklung von Innovationen wurde in der wirtschaftsgeographischen Forschung bereits intensiv diskutiert. Konzepte wie das Open Innovation Paradigma bieten hierzu neue Anknüpfungspunkte für eine interdisziplinäre Diskussion zur interaktiven Wertschöpfung und zu Ausgestaltungsformen des Wissenstransfers zwischen Unternehmen und Institutionen. Mit der Region als Bezugsrahmen ist hierbei insbesondere der Einfluss spezifischer Kontextbedingungen wie das regionale Wirtschaftsklima und die Innovations- und Gründungskultur zu berücksichtigen.

Im ersten Teil des Buches geht es um theoretische Zugänge der Verbindung von Wertschöpfungskompetenz und Unternehmertum. Während der Beitrag von Pechlaner und Döpfer eine Einordnung des Begriffs Wertschöpfungskompetenz und dieselbe im Kontext regionaler Wirtschaftssysteme diskutiert, geht es im Beitrag von Glückler und Hammer um das Wertschöpfungspotential des Netzwerkes auf der Grundlage von Kooperationsgewinnen der einzelnen Netzwerkmitglieder, welche damit auch ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern können. Strukturelle und funktionale Risiken von Regionen stehen im Beitrag von Troeger-Weiß im Vordergrund, wobei es darum geht, die fachlichen Determinanten sowie jene im Bereich der regionalen Anpassungsfähigkeit und nicht zuletzt organisatorische und personale Determinanten darzustellen und Handlungsansätze für die Senkung der strukturellen und funktionalen Risiken auszuführen. Jörg Freiling und Sven Laudien besprechen in ihrem Beitrag ein Thema, welches im Kontext (regionaler) Entrepreneurship von großer Bedeutung ist, jedoch bisher kaum thematisiert wurde: Unternehmerisches Scheitern auf der Grundlage fehlerhaften Lernens. Die Entwicklung von Wertschöpfungskompetenz in (regionalen) Netzwerken – und dies ist die Botschaft im Rahmen des vorliegenden Buchprojektes – hängt auch wesentlich von einem erfahrungsbasierten Lernen ab, welches einzelbetriebliches Scheitern verhindern kann. Die Konsequenzen für das Scheitern eines einzelnen Akteurs im regionalen Kontext liegen damit auf der Hand.

Im zweiten Teil des Buches eröffnet Doepfer mit seinem Beitrag den Reigen der empirischen Befunde, im spezifischen Falle auf der Grundlage eines Strategischen Unternehmertums in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken mit Hilfe der Co-Innovationskompetenz. Regionale Netzwerke und die Wichtigkeit unternehmerischer Kompetenz für die Entwicklung regionaler Netzwerke stehen dabei in einem entsprechenden Zusammenhang. Doepfer betont die Wichtigkeit der Bereitschaft der Unternehmer, sich über den Zugang zu regionalem Wissen auch jene Basis zu schaffen, welche das Wertschöpfungsnetzwerk stärkt und damit dem – jungen, wissensintensiven Unternehmen – mittels Co-Innovationskompetenz eine zusätzliche Entwicklungsperspektive ermöglicht. Döpfer führt seine Empirie am Beispiel der Automobilindustrie in der Region Ingolstadt aus.

Hans-Martin Zademach und Christian Baumeister diskutieren in ihrem Beitrag eine zentrale Themenstellung rund um Wertschöpfungskompetenz: Wagniskapital und Entrepreneurship. Mögen die Seed- und Start-up-Finanzierung insbesondere in der Frühphasen- und Gründungsfinanzierung von speziellem Interesse im Zusammenhang mit regionaler Wertschöpfungskompetenz sein, weil es in der wissenschaftlichen und praktischen Diskussion häufig um die jungen (wissensintensiven) Unternehmen geht, behandelt der vorliegende Beitrag zuerst Venture Capital als Form der Gründungs- und Unternehmensfinanzierung, um weiters den Markt für Kapitalbeteiligungen genauer zu betrachten. Sodann konzentrieren sich die Autoren auf die Bedeutung der genannten Finanzierungsformen für die regionale Ebene. Der Beitrag für die Innovationen im regionalen Kontext und das Unternehmenswachstum im Speziellen ergeben sich nicht zuletzt durch die Kompetenz der Kapitalgeber selbst, weil sie die Ideen, Infrastrukturen, Qualifikationen und Kapital bewerten und in geeigneter Weise konfigurieren.

Anke Kutschke, Alexandra Rese und Daniel Baier können in ihrem Beitrag aufzeigen, dass die Nähe von (innovativen) Unternehmensnetzwerken einerseits und Universitäten bzw. Forschungseinrichtungen andererseits positive Effekte für die Unternehmen ermöglichen kann, weil der Bezug von Wissen in räumlicher Nähe erleichtert wird. Die Autoren zeigen dies mit Hilfe empirischer Befunde am Beispiel innovativer Energietechnologien, deren Netzwerke sich verstärkt in der geographischen Nähe von Forschungseinrichtungen ansiedeln.

Gerade wegen des Fokus auf Erneuerbare Energien handelt es sich bei den genannten Unternehmen und Unternehmensnetzwerken zumeist um junge Unternehmen am Beginn ihres Lebenszyklus.

Die Rolle von (staatlichen) Hochschulen im Bereich des Gründungsgeschehens steht im Beitrag von Heike Grimm im Vordergrund. Mit Hilfe einer empirischen Untersuchung zeigt der Beitrag den Zusammenhang von Innovations-, Patentierungs- und Verwertungsgeschehen auf. Im Übrigen liefert der Beitrag auch einen grundlegenden Blick auf das Profil von Existenzgründern an Hochschulen, im Speziellen Informationen zur konkreten Rolle der Hochschuleinrichtungen bzw. der Patentverwertungsagenturen und Technologietransferbüros; weiters wird die staatliche Förderung für Academic Entrepreneurship am Beispiel der Länder Bayern, Thüringen und Sachsen im Kontext neuer Gesetzgebungen dargelegt. Michael Handke konzentriert sich in seinem Beitrag unter geographischen Gesichtspunkten auf jene Wertschöpfungsprozesse, in denen industrielle und dienstleistungsspezifische Kompetenzen zusammengeführt werden. Dabei steht die Überlegung im Vordergrund, dass Praktiken der Wertschöpfung auch Einfluss haben auf die Orte, in denen die Wertschöpfung erfolgt. Unter Geographien der unternehmerischen Wertschöpfung versteht der Autor die unterschiedlichen Formen der Wertschöpfungsgenerierung und die entsprechenden Maßstäbe der geographischen Verortung.

Das Buch wird durch einen Einblick in ausgewählte praktische Erfahrungen zur Gestaltung regionaler Wertschöpfungskompetenz abgerundet. Zum einen ist es die Initiative STARTFELD, welche JungunternehmerInnen in der Ostschweiz eine Hilfestellung bei der Gründung gibt. Vor allem geht es um die Vernetzung bestehender, erfolgreicher Unternehmen mit den Neugründungen und weiters um die Schaffung einer Dachorganisation für die Gründerinitiativen in der Region. Christoph Müller gibt in seinem Beitrag einen detaillierten Einblick in die Tätigkeiten des Vereins. Das Netzwerk Nordbayern wird von Alexander Becker im letzten Beitrag des Buches vorgestellt: ebenso geht es um die Verknüpfung der Erfahrungen eines etablierten Unternehmensnetzwerkes mit den Gründungsinitiativen mit der entsprechenden Unterstützung von der Businessplan-Erstellung bis hin zu den zentralen Fragen der Kapitalakquise.

Das vorliegende Buch fokussiert in der regionalen Wertschöpfungsdiskussion vor allem auf die Fragen der für die Wertschöpfung notwendigen Kompe-

tenzen und das entsprechende Wissen der Akteure bzw. Akteursnetzwerke. Regionalentwicklung braucht eine fundierte Auseinandersetzung mit Netzwerken, welche wiederum stark von den Vernetzungsqualitäten der unternehmerischen Akteure abhängen.

Das Buch eignet sich für die mit dem Themenkomplex sich befassenden Wissenschaftler genauso wie für Praktiker im Bereich der Regionalentwicklung und dem Standortmanagement sowie der Gründungsförderung. Auch wenn ein solches Buch nur ausgewählte Themenfelder behandeln kann, so kann es doch eine Grundlage für weiterführende Diskussionen in Wissenschaft und Praxis sein.

Eichstätt und Ingolstadt, im Oktober 2013

Harald Pechlaner
Benedict C. Doepfer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Inhaltsverzeichnis.....	IX

Teil I – Wertschöpfungskompetenz und Unternehmertum – Theoretische Grundlagen und konzeptionelle Ansätze

Harald Pechlaner und Benedict C. Doepfer

Wertschöpfungskompetenz - Eine einführende Betrachtung der theoretischen Zugänge und praktischen Themenstellungen.....	3
---	---

Johannes Glückler und Ingmar Hammer

Wertschöpfung in organisierten Unternehmensnetzwerken.....	25
--	----

Gabi Troeger-Weiß

Netzwerke als Instrument zur Senkung struktureller und funktionaler Risiken regionaler Wirtschaftsräume.....	53
---	----

Jörg Freiling und Sven M. Laudien

Kognitiv bedingte Lerndefizite als Ursache unternehmerischen Scheiterns.....	69
--	----

Teil II – Empirische Untersuchungen zur Determinierung der Wertschöpfungskompetenz im regionalen Kontext

Benedict C. Doepfer

Co-Innovationskompetenz – Strategisches Unternehmertum in regionalen Wertschöpfungsnetzwerken am Beispiel der Automobilindustrie.....	99
--	----

Hans-Martin Zademach und Christian Baumeister

Wagniskapital und Entrepreneurship: Grundlagen, empirische Befunde,
Entwicklungstrends.....121

Anke Kutschke, Alexandra Rese und Daniel Baier

Kristallisationspunkte in Clustern: Universitäten als Ausgangspunkte von
Netzwerken im Bereich innovativer Energietechnologien.....145

Heike Grimm

Entrepreneurship und Wissensmanagement an staatlichen
Hochschulen.....165

Michael Handke

Die Verortung der Wertschöpfung durch Dienstleistungen. Die
Organisation von Wertstätten in der Kunststoff verarbeitenden Industrie
Mittelfrankens.....197

Teil III – Praktische Erfahrungen zur Gestaltung regionaler Wertschöpfungskompetenz

Christoph Müller

Initiative STARTFELD - Förderung von Innovation und Unternehmertum.....255

Alexander Becker

Das Netzwerk nordbayern – Wir machen Unternehmer.....271

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren.....289

TEIL I

Wertschöpfungskompetenz und Unternehmertum – Theoretische Grundlagen und konzeptionelle Ansätze

Wertschöpfungskompetenz - Eine einführende Betrachtung der theoretischen Zugänge und praktischen Themenstellungen

Harald Pechlaner und Benedict C. Doepfer

1. Einleitung	4
2. Einordnung des Begriffs Wertschöpfungskompetenz aus betriebswirtschaftlicher Sicht	6
2.1 Wertschöpfungskompetenz - Ein definitorischer Ansatz	6
2.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen: Die Unternehmung als offenes System	7
3. Wertschöpfungskompetenz im Kontext regionaler Wirtschaftssysteme	9
3.1 Regionale Rahmenbedingungen als Wertschöpfungstreiber	9
3.2 Wertschöpfung in Regionalen Innovationssystemen	11
3.3 Regionale Wertschöpfung in der Praxis am Beispiel der Region Ingolstadt	13
4. Vorstellung der Beiträge des Bandes	16
Literaturverzeichnis	19

1. Einleitung

Ein Blick in die aktuelle Wettbewerbslandschaft lässt erkennen, dass durch ein hohes Ausmaß an Spezialisierung die Identifikation und der Zugang zu komplementären Vermögenswerten einen kritischen Aspekt der Innovationsfähigkeit von Unternehmen darstellt (Teece 1986, S. 289; Porter/Stern 2001, S. 28; Faltin 2001, S. 127). Das bedeutet, dass sich Unternehmen in einem Wertschöpfungs-system mit einer spezifischen Kompetenz positionieren, um durch die Interaktion mit anderen Organisationen an der kooperativen Entstehung neuer Produkte und Dienstleistungen teilzunehmen. In diesem Zusammenhang hat in der Innovationsforschung und auch in der Praxis der Terminus ‚Open Innovation‘ und das damit einhergehende Konzept, zur Entstehung eines neuen Verständnisses der Innovationsgenerierung beigetragen. Hierunter ist ein Ansatz zu verstehen, welcher der Annahme unterliegt, dass Firmen externe wie interne Ideen, sowie interne wie externe Marktzugänge nutzen sollten, um ihre Technologien weiterzuentwickeln und zu marktreifen Innovationen zu führen (Chesbrough 2003, S. xxvi).

Einhergehend mit der Spezialisierung der Unternehmen stellt die Grundlage dieser Situation das hohe Ausmaß an Dynamik dar, welches insbesondere auf Technologiemarkten vorzufinden ist. Diese Dynamik ist durch einen kontinuierlichen Wandel gekennzeichnet, der auf dem Prinzip der schöpferischen Zerstörung beruht (Schumpeter 1996, S. 81-86). Dynamik sorgt demnach für ein marktwirtschaftliches Klima, in dem kontinuierlich neue unternehmerische Gelegenheiten erkannt und genutzt und hierdurch innovative Produkte und Dienstleistungen hervorgebracht werden. Open Innovation ist demzufolge ein notwendiges Resultat dieser Dynamik, welche der Zielsetzung unterliegt die Effektivität der Innovationsfähigkeit des einzelnen Unternehmens zu erhöhen und damit einhergehend dessen Wettbewerbsfähigkeit in dynamischen Wertschöpfungsstrukturen zu sichern.

Die Grundlage interaktiver Wertschöpfung ist einerseits in der Qualität der organisationspezifischen Vermögenswerte und andererseits in der Qualität des Sozialen Kapitals des Unternehmens zu sehen, welches in Form des Unternehmensnetzwerks Gelegenheiten für interaktive Wertschöpfung schafft. „The grand purpose of networking is to mobilize limited resources and strengthen the participating firms. Partners are now much more open and prepared for

joint innovation, such that the network setting can be considered a natural arena for open innovation“ (Wincent/Anokhin/Boer 2009, S. 57). Netzwerkstrukturen und deren individuelle Ausgestaltung bilden demzufolge den kritischen Rahmen für Unternehmen, um ihre spezifischen Kompetenzen in komplexen Wertschöpfungs-systemen einbringen zu können.

In Anlehnung an einen Kompetenz basierten Ansatz der Unternehmung bildet den Kern unternehmerischer Wertschöpfung, die Fähigkeit verfügbare Ressourcen kombinieren zu können, um hierdurch wettbewerbsfähige Kernprodukte zu fertigen (Hamel/Prahalad 1994b, S. 206; Sanchez/Heene/Thomas 1996, S. 7, 11; Amit/Shoemaker 1993, S. 35). Dies bedeutet im Kontext spezialisierter Wertschöpfungs-systeme, dass es Unternehmen verstehen, sich in diese Systeme zu integrieren und hierin durch Vernetzung Kooperationspartner für interaktive Wertschöpfung zu identifizieren. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist unter einer Wertschöpfungskompetenz demzufolge jenes Set an Fähigkeiten und Ressourcen zu verstehen, durch deren kombinierten Einsatz Unternehmen langfristig in der Lage sind, relative Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Aus wissenschaftlicher Perspektive lässt sich das Prinzip der interaktiven Wertschöpfung auf verschiedenen strukturellen Ebenen untersuchen. So mag einerseits die Unternehmung oder tiefergegriffen die Individuen hierin zentraler Bezugspunkt sein, andererseits kann auch das Wertschöpfungs-system in Form eines Netzwerks die Grundlage der Analyse darstellen. Die Betrachtung von Wertschöpfungs-netzwerken stellt eine komplexe Analyseebene der Thematik dar und kann ebenfalls im Kontext regionaler Untersuchungen zur Anwendung kommen (Vanhaverbeke/Cloudt 2006, S. 276; Vanhaverbeke 2006, S. 207). Die wirtschaftsgeographische und die regionalökonomische Forschung bieten in diesem Zusammenhang diverse etablierte Ansätze wie das Konzept der Regionalen Innovationssysteme oder die Clustertheorie. Hierin wird die Relevanz regionaler Nähe als Beschleuniger des interorganisationalen Wissenstransfers betont (Asheim/Isksen 1997; Etzkowitz/Klofsten 2005; Porter 1998).

Die Region als “operational environment of individuals, including certain physical and social elements“ (Tuominen/Jussila/Saksa 2006, S. 11) mag demzufolge ebenfalls Träger einer Wertschöpfungskompetenz sein, die sich einerseits auf die Existenz diverser spezialisierter Wissensträger in Form von Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Hochschulen bezieht, andererseits durch das Ausmaß an Interaktion zwischen diesen Akteuren charakterisiert wird. Die

regionale Wertschöpfungskompetenz ist in Folge dessen entsprechend stark ausgeprägt, sofern durch regionale interaktive Wertschöpfung effektiver die systematische Entstehung von Innovationen realisiert werden kann (Chung 2002, S. 485; Porter 1998, S. 77-78).

Dieser Beitrag widmet sich einer einführenden theoretischen Betrachtung des Begriffs der Wertschöpfungskompetenz und legt somit die Grundlage für die anschließenden Beiträge dieses Sammelbandes. Im Folgenden wird daher auf der Grundlage des Konzepts der kompetenzbasierten Theorie eine Begriffseinordnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht vorgenommen, bevor im anschließenden Kapitel 3 der Fokus auf eine regionale Betrachtung gelegt wird. Hierin werden zum einen theoretische Grundlagen geschaffen, zum anderen praktische Themenstellungen am Beispiel der Region Ingolstadt vorgestellt. Der Beitrag endet mit einer Vorstellung der anschließenden Beiträge dieses Sammelbandes.

2. Einordnung des Begriffs Wertschöpfungskompetenz aus betriebswirtschaftlicher Sicht

2.1 Wertschöpfungskompetenz - Ein definitorischer Ansatz

In der kompetenzbasierten Theorie der Unternehmung heißt es, dass im Gegensatz zu physischen Vermögenswerten sich Kompetenzen bei Anwendung nicht abnutzen, sondern wachsen (Prahalad/Hamel 1990, S. 82.). Kompetenzen lassen sich definieren, als die Fähigkeit den koordinierten Einsatz von Vermögenswerten derartig sicherzustellen, dass die gesetzten Unternehmensziele erreicht werden (Sanchez/Heene/Thomas 1996, S. 7). In anderen Worten, die Ausrichtung und Kombination von Ressourcen und Fähigkeiten zur Wertschöpfung zeichnen eine Kompetenz aus (Coombs 1996, S. 346). Grundlage dieser Sichtweise stellt der ressourcenbasierte Ansatz der Unternehmung dar, worin Ressourcen sowohl als tangible als auch als intangible Vermögenswerte wie Wissen und Fähigkeiten als Kernelement der unternehmerischen Leistungsfähigkeit verstanden werden (Barney 1991, S. 101). Im Sinne der kompetenzbasierten Theorie sind Ressourcen allein allerdings ungenügend, um einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Am Beispiel individueller Fähigkeiten mögen diese zwar die Basis der Unternehmenskompetenzen bilden, jedoch sind diese Kom-

ponenten zu koordinieren und konfigurieren, um Wertschöpfung erreichen zu können (Doz 1996b, S. 157; Collis 1994, S. 144; Grant 1996, S. 377-378).

Der Aufbau von Kompetenzen und deren optimale Nutzung beinhalten die Entwicklung neuer Geschäftsfelder, welche mit einer graduellen Entwicklung der Kompetenzbasis einhergehen. Hierbei ist die Verantwortung im Bereich der Unternehmensführung zu sehen, in die kontinuierliche Entwicklung der unternehmensintern verfügbaren Vermögenswerte zu investieren wie die individuellen Fähigkeiten und Wissen der Mitarbeiter und darüber hinaus durch wertschöpfendes Handeln diese Kompetenzbasis dynamisch zu erweitern (Teece/Pisano/Shuen 1997, S. 509-512; Sanchez/Heene 2002, S. 89). Wie diese Perspektive erkennen lässt, ist eine Unternehmung, die sich als soziales Gefüge beschreiben lässt, dessen Fortbestand von der Schaffung eines Mehrwerts abhängig ist, direkt vom Unternehmensumfeld abhängig (Lichtenthaler 2009, S. 317; Laursen/Masciarelli/Prencipe 2012). Einerseits forcieren externe Kräfte den kontinuierlichen Wandel, andererseits bietet das Unternehmensumfeld diverse Quellen spezialisierten Wissens, um mit diesem Wandel umzugehen. Die Entstehung neuen Wissens geht demzufolge mit der Kombination verfügbarer Wissensquellen einher, die sowohl innerhalb als auch außerhalb der Unternehmensgrenzen zu beziehen sind. Eine Wertschöpfungskompetenz darf demnach als ein effektives Zusammenspiel von Vermögenswerten des Unternehmens und der Zugänglichkeit zu unternehmensextern gelagerten Vermögenswerten verstanden werden, wodurch wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen hervorgebracht werden und somit unternehmerische Wertschöpfung ermöglicht wird.

2.2 Konzeptioneller Bezugsrahmen: Die Unternehmung als offenes System

Auf der Grundlage einer kompetenzbasierten Sichtweise der Unternehmung, ist die unternehmerische Wertschöpfung stark von einem zielorientierten Aufbau von Kompetenzen und deren effektiven Nutzung abhängig. Hierbei basiert die Entwicklung neuer Kompetenzen vornehmlich auf der Interaktion mit Einflussfaktoren, die sich außerhalb der Unternehmensgrenzen befinden. Jene Interaktionsprozesse sind demzufolge als zukunftsweisende Aktivitäten anzusehen. In diesem Zusammenhang bildet der Ansatz der Unternehmung als offenes Sys-

tem einen passenden konzeptionellen Bezugsrahmen (Sanchez/Heene 1996 S. 39, 47; Sanchez/Heene/Thomas 1996, S. 11; Sanchez 2004, S. 521).

Ausgangspunkt der Betrachtung stellt ein Wertschöpfungsprozess dar, der durch das Zusammenspiel von Unternehmensstrategie, Managementmethoden und dem Unternehmensumfeld angestoßen wird. Die kognitiven Fähigkeiten der Unternehmensführung die strategische Logik des Unternehmens an externen Einflüssen reflektieren und umsetzen zu können, bilden somit die Grundlage der Entscheidungsfindung und sorgt für die kontinuierliche Entwicklung und Neuausrichtung des Unternehmens unter Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen (Sanchez/Hene 1997, S. 34). Managementmethoden hingegen sorgen für eine systematische Analyse von Informations- und Datenflüssen, die von externen Bezugsquellen in das Unternehmen gelangen. Der gezielte Aufbau von Bindungen zu externen Bezugsquellen dient dem bewussten Informations- und Leistungsbezug und kann sich positiv auf die Effizienz der unternehmerischen Wertschöpfung auswirken (Sanchez/Hene/Thomas 1996, S. 7; Espino-Rodríguez/Padrón-Robaina 2006, S. 54; Quinn/Anderson/Finkelstein 1996). Zu diesen Quellen sind sowohl formelle Kooperationsbeziehungen als auch lose Netzwerkkontakte zu zählen.

Durch die Auslagerung von Teilaspekten des Wertschöpfungsprozesses an Kooperationspartner kann Flexibilität geschaffen werden, um die Kerntreiber der Wertschöpfung zu stärken und deren Einsatz für neue Geschäftsfelder zu erproben. Flexibilität kann demzufolge zur Erweiterung des unternehmerischen Wertschöpfungspotentials beitragen und somit frühzeitige Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen oder sogar disruptive Innovationen hervorbringen (Sanchez 2004, S. 520).

Der Ansatz der Unternehmung als offenes System bietet demzufolge eine dynamische Perspektive, da die sich kontinuierlich ändernden Umwelteinflüsse und Marktbedingungen Berücksichtigung finden. So ist abschließend festzuhalten, dass die unternehmerische Wertschöpfung stark von den Fähigkeiten der Unternehmensführung abhängig ist, sich auf die Verfolgung neuer Gelegenheiten einzulassen und diese erfolgreich zu realisieren. Hierbei ist neben der Relevanz der unternehmensspezifischen Vermögenswerte die Verfügbarkeit von externen Bezugsquellen als initialer Bezugspunkt zur Konfiguration von Wertschöpfungsprozessen zu betonen. Somit bietet der Ansatz der Unternehmung als offenes System eine ganzheitliche Perspektive zur konzeptionellen Betrachtung

tung unternehmerischer Wertschöpfungsprozesse (Sanchez/Hene/Thomas 1996, S. 11; Sanchez 2004, S. 521; Morecroft/Sanchez/Hene 2002, S. 6).

3. Wertschöpfungskompetenz im Kontext regionaler Wirtschaftssysteme

Aus betriebswirtschaftlichem Blickwinkel betrachtet, bildet das Unternehmensumfeld einen kritischen Einflussfaktor auf dessen Wettbewerbsfähigkeit (u.a. Sanchez/Heene 1996, S. 41; Stevenson/Jarillo 1990, S. 25). Die Managementliteratur konzentriert sich hierbei allerdings vornehmlich auf dynamische Kräfte in Märkten, Industriecharakteristika und Systemkomplexität (Lumpkin/Dess 1996, S. 154). Die wirtschaftsgeographische und regionalökonomische Forschung bietet allerdings Ansätze, um die Aspekte, die das Unternehmensumfeld charakterisieren, zu präzisieren. Hier wird der Fokus auf den Raum und demzufolge auf ein Wertschöpfungssystem gelegt. Die folgenden Ausführungen dieses Kapitels nehmen eine Einordnung des Wertschöpfungskompetenzbegriffs im Kontext einer geographischen Betrachtung vor.

3.1 Regionale Rahmenbedingungen als Wertschöpfungstreiber

Die Gestaltung der sozialen, politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen einer Region kann sich bedeutend auf die Wahrscheinlichkeit der erfolgreichen Entwicklung der darin angesiedelten Unternehmen auswirken (Goetz/Freshwater 2001, S. 64-65; Porter 1998c, S. 198). Das Silicon Valley in Kalifornien, USA, dient oftmals als populäres empirisches Beispiel für die Relevanz des regionalen Umfelds als Treiber erfolgreicher unternehmerischer Entwicklungsmöglichkeiten (Saxenien 2000; Lee et al. 2000). Die Region zeichnet sich durch eine sehr hohe Wissensdichte aus, was auf die Existenz diverser wissensgenerierender Organisationen zurückzuführen ist. Jedoch ist nicht die reine Existenz dieser Wissensquellen, sondern deren Interaktion entscheidend, um neues Wissen generieren zu können. Diese Bedingungen sorgen für ein regionales Wirtschaftsklima, welches die Wertschöpfungspotentiale jedes einzelnen Unternehmens in der Region steigert, so dass von einer hohen Wertschöpfungskompetenz der Region gesprochen werden kann.

Ein systematischer Literaturüberblick zu den Eigenschaften eines vitalen Wirtschaftsklimas lässt erkennen, dass es sich hierbei einerseits um ein Set an Komponenten handelt, welche für regionale Wertschöpfungskompetenz als notwendig erscheinen, andererseits hierin individuelle Kompetenzen vorherrschen müssen, um die vorteilhaften Rahmenbedingungen für kommerzielle Zwecke nutzen zu können (Doepfer 2012, S. 130-133):

- Politische Rahmenbedingungen und regionale Finanzkraft: Einen kritischen Einfluss auf die regionale wirtschaftliche Kompetenz nehmen die politischen Rahmenbedingungen. Die Balance zwischen Regulierung, die unternehmerische Freiheit erlaubt und der Implementierung von Schutzrechten, die freien Handel und Austausch von geistigem Eigentum ermöglicht, bildet den entscheidenden Handlungsrahmen der politischen Akteure (Wagner/Sternberg 2004, S. 237; Bergmann/Sternberg 2007, Porter 1998, S. 174; Gans/Stern 2003, S. 338-339). Hierzu ist als besonderer Faktor die Ausgestaltung der Unternehmensbesteuerung zu zählen. Des Weiteren ist im Zusammenhang der finanziellen Diskussion die Existenz regionaler Finanzinstitutionen zu beachten. Deren Finanzkraft regionale Unternehmen mit Kapital zu versorgen, ist als tragende Säule eines regionalen Wertschöpfungs-systems zu verstehen (Acs/Szerb 2007, S. 115; Thompson 1989; Zook 2002; Chen et al. 2010).
- Infrastruktur: Die Existenz einer physischen Infrastruktur, die Mobilität und Erreichbarkeit gewährleistet, stellt ein grundlegendes Charakteristikum dar. In Zeiten digitaler Kommunikation und Datentransfers ist die Verfügbarkeit eines Zugangs zu einer Hochgeschwindigkeitsinternetverbindung eine unverzichtbare Voraussetzung, um am Wettbewerb teilzunehmen. Die Wettbewerbsfähigkeit wird ebenfalls optimiert, wenn die Unterhaltungskosten der notwendigen Bürofläche zu attraktiven Konditionen verfügbar sind (Wagner/Sternberg 2004, S. 230).
- Regionale Netzwerke und regionale Wissensintensität: Die Existenz regionaler Netzwerke, die sich aus Unternehmen, Forschungseinrichtungen und politischen Institutionen zusammensetzen, stattet die Region mit einem strukturellen Kapital aus, welches als entscheidender Faktor für Unternehmen angesehen werden kann, um hierauf aufbauend Unternehmensnetzwerke zu knüpfen (Etzkowitz/Klofsten 2005, S. 245). Das Ausmaß an Interaktion beeinflusst maßgeblich die Intensität des regionalen Wissenstransfers und

somit auch das Potential an Wissensspillovern, die für wertschöpfende Aktivitäten genutzt werden können (Acs et al. 2009; Audretsch/Lehmann 2005; Audretsch/Aldridge 2009).¹ Grundvoraussetzend ist hierzu allerdings die Qualität der Wissensbasis der einzelnen regionalen Akteure, was mit der Verfügbarkeit von hochqualifiziertem und spezialisiertem Humankapital einhergeht (Fritsch/Müller 2007, S. 299; Sternberg 2007, S. 655).

- **Regionaler Wohlstand und soziale Normen und Werte:** Die bereits aufgeführten Elemente Infrastruktur und Humankapital sind Indizien nach deren relativer Qualität ein regionaler Wohlstand bemessen werden kann. Auf der Grundlage des Theorems des Strukturualismus (Giddens 1979, S. 64) ist zu schlussfolgern, dass ein hohes Ausmaß an regionalem Wohlstand von der Existenz regionaler Wertschöpfung geprägt wird, welches wiederum das zukünftige Wertschöpfungspotential gestaltet (Fritsch/Müller 2007, S. 309). Diese Zukunftsperspektive der Wertschöpfungskompetenz wird allerdings ebenfalls stark von weichen Faktoren beeinflusst. Soziale Werte und Normen schaffen einen impliziten Kontext, der die Wertschöpfungskompetenz prägt. Insbesondere die Wertschätzung von Innovation, Fortschritt und Wachstum sorgen für eine positive Einstellung gegenüber unternehmerischem Handeln und schaffen somit Raum für das Lernen aus Fehlern und Kreativität.

3.2 Wertschöpfung in Regionalen Innovationssystemen

Der Ansatz der Regionalen Innovationssysteme stellt eine komplexe Herangehensweise dar, um Wertschöpfungsprozesse im Kontext regionaler Strukturen zu analysieren und systematisieren. Hierunter ist die geographisch bedingte Zusammensetzung von wissensprozessierenden Organisationen zu verstehen, die einen interaktiven Ansatz der Produktion neuen Wissens verfolgen (Asheim/Isaksen 1997, S. 302; Cooke 2004, S. 3). Der Ansatz basiert auf der Entstehung eines Wissensökosystems in dem die Entstehung neuen Wissens und dessen Kommerzialisierung einer zyklischen und systemischen Struktur unterliegt (sie-

¹ Der hier angerissene Aspekt der Wertschöpfung in regionalen Netzwerken wird im folgenden Abschnitt auf der Basis des Ansatzes der Regionalen Innovationssysteme ausführlicher erläutert.

he hierzu auch Kirsch 2001; Kirsch/Seidl/van Aaken 2010; van der Borgh/Cloodt/Romme 2012, S. 151-152). Die hiermit einhergehende Dynamik führt zur Entstehung regionaler Wertschöpfungskompetenz im Sinne einer kontinuierlichen Entwicklung der regionalen Wissensbasis (Cooke 2005, S. 1134-1139). Kernaspekt des Ansatzes ist demzufolge, dass durch die Entstehung und kontinuierliche Entwicklung regionaler Wissensflüsse in hochspezialisierten Wertschöpfungssystemen, das regionale Umfeld als Quelle der Wertschöpfung dient (Cooke 2005, S. 1147; Sternberg 2007, p. 654). Hierbei gilt das Verständnis „all knowledge is economic knowledge“ (Acs et al. 2009, S. 17).

Konzeptionell lehnt sich der Ansatz an das ökonomische Theorem der Wissenspillover an und betont die Relevanz regionaler Nähe beim Transfer von Wissen zwischen verschiedenen organisatorischen Einheiten in Form von Unternehmen, Forschungsinstituten und Universitäten aufgrund geringerer Transaktionskosten (Audretsch/Lehmann 2005, S. 1194).

Die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Forschungseinrichtungen dient hierbei im besonderen Maße als Quelle zur kommerziellen Nutzung exogenen Wissens. Der Wissenstransfer kann einerseits in Form direkter Interaktion zwischen Instituten und Unternehmenseinheiten stattfinden, andererseits durch den Übergang von Humankapital. Universitätsstudierende und -mitarbeiter bilden einen wertvollen Kanal, um spezifisches Wissen in die Wissensbasis des Unternehmens aufzunehmen (Varga 2000, S. 303; Schartinger/Schibany/Gassler 2001, S. 259). Universitäten können im Gegenzug von der Zusammenarbeit mit erfolgreichen Unternehmen profitieren, indem sie unter Beweis stellen, dass sie als ‚Wissensfilter‘ ihre Forschung auf aktuelle praktische Themenstellungen anwenden können und somit ihre Reputation steigern können (Mueller 2006, S. 1499). Das steigert die Attraktivität der Universität einerseits als Kooperationspartner für Unternehmen und somit zur Einwerbung von Drittmitteln, andererseits als Ausbildungsstätte für praxisorientierte Studierende.

Universitäten nehmen allerdings im Rahmen Regionaler Innovationssysteme eine weitere hochrelevante Funktion ein. Als ‚Entrepreneurial University‘ können sie aktiv zur Entstehung neuer Unternehmen beitragen, indem sie Forschungsergebnisse Studierenden oder Universitätsmitarbeitern zur Kommerzialisierung zur Verfügung stellen und deren Entwicklung durch die Bereitstellung von Ressourcen fördern (Etzkowitz/Klofsten 2005, S. 245, Ndonzuau/Pirnay/Surlemont 2002).

Private und teilstaatliche Forschungsinstitute dienen ebenfalls als relevante Wissensquellen, die vornehmlich im direkten Auftrag von Unternehmen zur Erforschung aktueller Problemstellungen beitragen und somit als ausgelagerte Forschungs- und Entwicklungszentren fungieren (Denti 2009; Quinn 2000; Howells 2000). Unternehmen können durch die Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten profitieren, indem sie auf spezifisches Wissen zugreifen und sich ein Netzwerk an Problemlösern für zukünftige Fragestellungen aufbauen und somit zukünftiges Wertschöpfungspotential schaffen können.

Neben den Interaktionsformen zwischen Unternehmen und Universitäten und Forschungseinrichtungen nimmt die Kooperation innerhalb der einzelnen Sektoren, also zwischen Forschungseinrichtungen und zwischen Unternehmen im Regionalen Innovationssystem einen essenziellen Part zur Entstehung neuen Wissens ein. Die Vernetzung von regionalen Unternehmen kann hierbei beispielsweise den interorganisationalen Wissenstransfer und Lernprozesse beschleunigen, was sich positiv auf das Innovations- und Wertschöpfungspotential des einzelnen Unternehmens auswirkt (Shan/Walker/Kogut 2006, S. 387).

Zu betonen ist, dass regionale Wertschöpfungssysteme nicht isoliert zu betrachten sind, sondern als offene Konstruktionen, in die kontinuierlich extraregionale Wissensflüsse integriert werden (Sternberg 2007, S. 654). Die graduelle Entwicklung der regionalen Wertschöpfungskompetenz ist demzufolge von der kontinuierlichen Auffrischung der regionalen Wissensbasis durch den Transfer von außen und somit das schließen struktureller Löcher abhängig (Burt 1992). Dies lässt erkennen, dass eine asymmetrische Verteilung an Wissen innerhalb mehrerer zu vergleichender Regionaler Innovationssysteme vorliegt, was auf ein individuelles Ausmaß der jeweiligen regionalen Wertschöpfungskompetenz schließen lässt (Cooke 2005, pp. 1134-1139).

3.3 Regionale Wertschöpfung in der Praxis am Beispiel der Region Ingolstadt

Auf der Grundlage der hier vorgestellten theoretischen Zugänge zum Begriff der regionalen Wertschöpfungskompetenz, ist ein regionaler Bezugsrahmen zu identifizieren, dessen Charakteristika eine empirische Reflektion ermöglichen. Insbesondere die Existenz eines vitalen Wirtschaftsklimas, welches von der Wertschöpfungskraft wissensintensiver Unternehmen geprägt ist, stellt ein elementares Charakteristikum dar. Nationale Studien, die sich der Analyse regi-

onaler wirtschaftlicher Dynamik widmen, lassen erkennen, dass die Region Ingolstadt, bestehend aus den Landkreisen Eichstätt, Neuburg-Schrobenhausen, Pfaffenhofen a.d. Ilm und der Stadt Ingolstadt von dieser Dynamik stark geprägt ist (Prognos 2010, S. 8-10). Als Triebkraft dieser Dynamik und der einhergehenden Prosperität der Region ist der Automobilhersteller AUDI AG zu bezeichnen, welcher den industriellen Schwerpunkt der Region prägt. Darüber hinaus verfügt die Region über Forschungseinrichtungen und eine steigende Anzahl an KMUs und Gründungsunternehmen im Bereich der Unternehmensnahen Dienstleistung (Pechlaner/Bachinger 2010, S. 1780). Der letztliche Erfolg des Automobilherstellers hat diese Entwicklung beeinflusst und konnte somit zur Steigerung der regionalen Wertschöpfungskompetenz beitragen. Ausgewählte Ergebnisse der empirischen Studie „Wertschöpfungskompetenz der Region Ingolstadt“ können daher einen treffenden Einblick in die praktischen Themstellungen regionaler Wertschöpfungskompetenz bieten (Thierstein et al. 2011).

Die Abbildung 1 veranschaulicht das regionale Wertschöpfungs-system der Region Ingolstadt mit dem Fokus auf den Automobil- und Mobilitätssektor. Hierin werden die untersuchten regionalen Unternehmen und Forschungseinrichtungen in Form einer Netzwerkstruktur dargestellt, wobei jeder dargestellte Punkt ein Unternehmen oder eine Forschungseinrichtung repräsentiert. Die Größe der jeweiligen Punkte steht in Abhängigkeit zur Anzahl von Verbindungen des Punktes innerhalb des Netzwerks. Eine Organisation kann deutlich als zentraler Akteur identifiziert werden, was ansatzweise zu einer Zentrierung des Netzwerks beiträgt. Es darf gesagt werden, dass es sich hierbei um den Automobilhersteller AUDI AG handelt. Darüber hinaus sind 26 dunkel eingefärbte Punkte zu erkennen, die für junge Unternehmensgründungen wissensintensiver Natur in diesem Sektor stehen. Es wird ersichtlich, dass ein Teil der Unternehmen auf der linken Seite isoliert ohne Netzwerkbeziehungen positioniert ist, während ein weiterer Teil ausschließlich in direkter Kooperation mit dem dominanten Akteur zu stehen scheint. Die rechte Seite des Netzwerks verdeutlicht wiederum die Existenz eines regionalen Netzwerks, welches durch die Interaktionsverhältnisse von regionalen Unternehmen und Forschungseinrichtungen dargelegt wird.

Die Forschungsinstitutionen in Form der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und der Hochschule Ingolstadt bilden in diesem regionalen Netzwerk

gionalen Wertschöpfungsnetzwerk. Die Studienergebnisse verdeutlichen allerdings auch, dass nur sehr bedingt Ausgründungen aus der Hochschule stattfinden und nur eine begrenzte Anzahl der Unternehmen in das regionale Netzwerk eingebunden sind (Thierstein et al. 2011, S. 99). Diese Erkenntnis bietet Anlass zur Formulierung folgender Fragestellungen:

- Wie kommt es zur Entstehung regionaler Wertschöpfungsnetzwerke und welche Faktoren beeinflussen maßgeblich deren Leistungsfähigkeit?
- Bedarf es spezifischer unternehmerischer Kompetenzen zur kommerziellen Nutzung regionaler Wertschöpfungsnetzwerke?
- Welche Rollen nehmen Hochschulen in der Bildung und Entwicklung regionaler Netzwerke ein und welcher Verantwortungsbereich ist ihnen zuzuschreiben?

4. Vorstellung der Beiträge des Bandes

Die im vorangegangenen Abschnitt aufgeworfenen Fragestellungen stellen einen treffenden Wegweiser dar und bieten somit die Grundlage für die Zielsetzung dieses Sammelbandes: neue Erkenntnisse zur Entstehung von Wertschöpfung in regionalen Strukturen zu geben. Der Sammelband ist hierzu in drei Teile aufgeteilt.

Im ersten Teil werden sowohl theoretische Grundlagen gelegt als auch konzeptionelle Ansätze erarbeitet. In diesem Zusammenhang nehmen sich *Johannes Glückler und Ingmar Hammer* der Erörterung der Wertschöpfung in organisierten Unternehmensnetzwerken an. Hierbei leitet sie die Fragestellung, wie die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gestärkt werden kann. Die Betrachtung der Relevanz des spezifischen Netzwerkdesigns bietet eine differenzierte Perspektive, um sowohl die Mikroebene in Form des einzelnen Netzwerkakteurs, als auch die Makroebene in Form des gesamten Netzwerks zu berücksichtigen. Mittels des Konzepts des Netzwerkguts nähern sie sich der differenzierten Darstellung wie individuelle Kooperationsgewinne realisiert werden können, die anschließend das Wertschöpfungspotential des Netzwerks steigern. *Gabi Troeger-Weiß* schließt an die Analyse regionaler Wirtschaftsräume an, wobei sie den Fokus auf die Netzwerkbildung als Medium zur Senkung von strukturellen und funktionalen Risiken legt.

Dem kritischen Aspekt wirtschaftlichen Risikos und dessen schärfster Konsequenz in Form des unternehmerischen Scheiterns widmen sich *Jörg Freiling und Sven Laudien*, indem sie einen konzeptionellen Erklärungsansatz des Scheiterns aufgrund kognitiv bedingter Lerndefizite vorstellen. Sie liefern hiermit einen im Gedankengut einer kompetenzorientierten Betrachtung verorteten Interpretationsansatz unternehmerischer Wertschöpfung, die im Kern auf der individuellen Kompetenz des Unternehmers beruht, Lernprozesse in Interaktion mit dem Unternehmenskontext umzusetzen und die Wertschöpfungsfähigkeit graduell zu entwickeln. Eine inadäquate Wahrnehmung der Umwelt mag wiederum Grund unternehmerischen Scheiterns sein.

Der zweite Teil dieses Sammelbandes knüpft an die vorangegangenen Arbeiten an und bietet anhand empirischer Betrachtungen in spezifischen Industrien und/oder Regionen Ansätze zu Kernparametern regionaler Wertschöpfung. *Benedict C. Doepfer* schließt an eine kompetenzorientierte Betrachtung unternehmerischer Wertschöpfung an und kombiniert diese mit dem Aspekt regionaler Netzwerke. Hierbei wird der kritische Faktor betont, dass die Fähigkeit der Organisationen sich das regional bedingte Strukturkapital zu Nutze zu machen und sich in das Wertschöpfungsnetzwerk einbetten zu können, nicht per se gegeben sind. Vielmehr ist der Zugang zu regionalen Wissensflüssen stark von der individuellen Bereitschaft abhängig in die regionale Wissensbasis investieren zu wollen, respektive zu können. Diese Situation zeichnet ein Konfliktpotential unternehmerischen Handelns aus, welchem er sich mit dem Ansatz der Co-Innovationskompetenz nähert. Empirische Einblicke aus der Automobilindustrie veranschaulichen die Relevanz des Konzepts für die erfolgreiche Entwicklung junger wissensintensiver Unternehmen. Einem weiteren relevanten Aspekt in der erfolgreichen Entwicklung junger Unternehmen widmen sich *Hans-Martin Zademach und Christian Baumeister*. Auf der Grundlage der empirischen Analyse des Verhaltens zweier Wagniskapitalinvestmentgesellschaften gehen sie der Frage nach, welche Relevanz der regionalen Existenz von Wagniskapitalinvestoren für das regionale Gründungsgeschehen bei zu bemessen ist und zeichnen mögliche Entwicklungstrends auf.

Die Bedeutung von Universitäten im Rahmen regionaler Wissenssysteme wurde bereits im Rahmen dieses Beitrags hervorgehoben. Hieran anschließend analysieren *Anke Kutschke, Alexandra Rese und Daniel Baier* mit dem Fokus auf den Bereich der innovativen Energietechnologien die Rolle von Universitäten

als Initialpunkt für die Entstehung von Netzwerken. Mit dem Titel „Kristallisationspunkte in Clustern“ verdeutlichen sie die Zielsetzung des Beitrags, zu beweisen, dass Universitäten auch in innovativen Netzwerken der Energiebranche eine kritische Rolle einnehmen, da sie als Quelle speziellen Wissens fungieren. Ebenfalls konzentriert sich *Heike Grimm* in Ihrer Untersuchung auf die innovative Wirkung von Universitäten für die regionale Wertschöpfung. Im Detail analysiert sie die administrativ-organisatorischen Rahmenbedingungen zur Umsetzung eines „Academic Entrepreneurship“ auf der Grundlage der Daten zum Innovations-, Patentierungs- und Verwertungsgeschehen an öffentlichen Hochschulen in den Bundesländern Bayern, Sachsen und Thüringen. Die Datenanalyse ermöglicht die Ableitung konkreter Handlungsfelder, verdeutlicht allerdings auch die Notwendigkeit der Berücksichtigung regionaler Charakteristika. Die Notwendigkeit den branchen- und kontextspezifischen Charakter von Wertschöpfungsprozessen zu berücksichtigen betont *Michael Handke* in seinem Beitrag, der sich der Verortung von Wertschöpfung durch Dienstleistungen annimmt. Auf der Grundlage des Konzepts des „Value Shops“ zeichnet er ein hybrides Wertschöpfungsmodell am spezifischen Beispiel der Wertschöpfungsstrukturen in der Kunststoffindustrie, wobei die räumliche Nähe der untersuchten Unternehmen in der Region Mittelfranken besondere Bedeutung erhält.

Der Sammelband endet mit dem dritten Teil, in dem anhand zweier Beispiele praktische Erfahrungen zur Gestaltung regionaler Wertschöpfungskompetenz dargestellt werden. So stellt einerseits *Christoph Müller* die Initiative START-FELD vor, welche als regionales Fördernetzwerk für Unternehmensgründer in der Ostschweiz zu verstehen ist, andererseits führt *Alexander Becker* anhand von vier Kernfaktoren des erfolgreichen Unternehmertums das Handlungsfeld des netzwerk nordbayerns auf. Beide Praxisbeispiele bieten einen präzisen Eindruck über zwei Gestaltungsformen wie durch die Kooperation regionaler Akteure das regionale Wertschöpfungspotential maßgeblich gestärkt werden kann.

Literaturverzeichnis

- Acs, Z./Braunerhjelm, P./Audretsch, D./Carlsson, B. (2009): The knowledge spillover theory of entrepreneurship. In: *Small Business Economics*, Vol. 32, No. 1, pp. 15–30.
- Acs, Z./Szerb, L. (2007): Entrepreneurship, Economic Growth and Public Policy. In: *Small Business Economics*, Vol. 28, No. 2, pp. 109–122.
- Amit, R./Schoemaker, P. J. (1993): Strategic assets and organizational rent. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1, pp. 33–46.
- Asheim, B.T./Isaksen, A. (1997): Location, agglomeration and innovation: toward regional innovation systems in Norway? In: *European Planning Studies*, Vol. 5, No. 3, pp. 299–330.
- Audretsch, D./Aldridge, T. (2009): Knowledge spillovers, entrepreneurship and regional development. In: Capello/Nijkamp (Eds.): *Handbook of regional growth and development theories*: Elgar. Cheltenham, pp. 201–238.
- Audretsch, D./Lehmann, E. E. (2005): Does the Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship hold for Regions? In: *Research Policy*, Vol. 34, pp. 1191–1202.
- Barney, J. B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
- Bergmann, H./Sternberg, R. (2007): The Changing Face of Entrepreneurship in Germany. In: *Small Business Economics*, Vol. 28, No. 2, pp. 205–221.
- Burt, R.S. (1992): *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Harvard University Press, Cambridge.
- Chen, H./Gompers, P./Kovner, A./Lerner, J. (2010): Buy local? The geography of venture capital. In: *Journal of Urban Economics*, Vol. 67, No. 1, pp. 90–102.
- Chesbrough, H.W. (2003): *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press, Boston.
- Chung, S. (2002): Building a national innovation system through regional innovation systems. In: *Technovation*, Vol. 22, No. 8, pp. 485–491.
- Cooke, P. (2005): Regionally asymmetric knowledge capabilities and open innovation. Exploring 'Globalisation 2' – A new model of industry organization, In: *Research policy*, Vol. 34, No. 3, pp. 1128–1149.
- Coombs, R. (1996): Core competencies and the strategic management of R&D. In: *R&D Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 345–355.
- Collis, D. J. (1994): Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? In: *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. S1, pp. 143–152.
- Denti, D. (2009): R&D spillovers and regional growth. In: Capello/Nijkamp (Eds.): *Handbook of regional growth and development theories*: Elgar. Cheltenham, pp. 211–237.

Doepfer B.C. (2012): Co-Innovation Competence - A Strategic Approach to Entrepreneurship in Regional Innovation Structures. Springer-Gabler, Wiesbaden.

Doz, Y. L. (1996): Managing Core Competency. In: Dosi/Malerba (Eds.): Organization and Strategy in the Evolution of the Enterprise. Macmillan, Basingstoke, pp. 155-178.

Espino-Rodríguez, T. F./Padrón-Robaina, V. (2006): A Review of Outsourcing from the Resource-Based View of the Firm. In: International Journal of Management Reviews, Vol. 8, No. 1, pp. 49–70.

Etzkowitz, H./Klofsten, M. (2005): The innovating region: toward a theory of knowledge-based regional development. In: R&D Management, Vol. 35, No. 3, pp. 243-255.

Faltin, G. (2001): Creating a Culture of Innovative Entrepreneurship. In: Journal of International Business and Economy, Vol. 2, No. 1, pp. 123–140.

Fritsch, M./Mueller, P. (2007): The persistence of regional new business formation-activity over time – assessing the potential of policy promotion programs. In: Journal of Evolutionary Economics, Vol. 17, No. 3, pp. 299–315.

Gans, J./Stern, S. (2003): The product market and the market for "ideas": commercialization strategies for technology entrepreneurs. In: Research Policy, Vol. 32, pp. 333–350.

Giddens, A. (1979): Central problems in social theory. Action, structure and contradiction in social analysis. Macmillan, London.

Goetz, S. J./Freshwater, D. (2001): State-Level Determinants of Entrepreneurship and a Preliminary Measure of Entrepreneurial Climate. In: Economic Development Quarterly, Vol. 15, No. 1, pp. 58–70.

Grant, R. M. (1996): Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. In: Organization Science, Vol. 7, No. 4, pp. 375–387.

Hamel, G./Prahalad, C. (1994): Competing for the future. Harvard Business School Press, Boston.

Howells, J. (2000): Outsourcing Novelty. The Externalization of Innovative Activity. In: Andersen/Howells/Hull/Miles/Roberts (Eds.): Knowledge and innovation in the new service economy. Cheltenham, pp. 196–214.

Kirsch, W. (2001): Die Führung von Unternehmen, Herrsching.

Kirsch, W./Seidl, D./van Aaken, D. (2010): Evolutionäre Organizationstheorie, Schäfer Poeschel.

Laursen, K./Masciarelli, F./Prencipe, A. (2012): Regions Matter: How Localized Social Capital Affects Innovation and External Knowledge Acquisition. In: Organization Science, Vol. 23, No. 1, pp. 177–193.

Lee, C.-M./Miller, W.F./Gong Hancock, M./Rowen, H.S. (2000): The Silicon Valley Habitat. In: Lee/Miller/Gong Hancock/Rowen (Eds.): The Silicon Valley edge. A habitat for innovation and entrepreneurship. Stanford University Press, Stanford, pp. 1-15.