

# **Entscheidungsproblem Unternehmen - Standort**

Vergleich normativer, behavioristischer und struktureller  
Standortanalyseansätze

Hans-Elmar Eisold

Discussion paper 2014 - 01  
Juli 2014

Munich School of Management  
University of Munich

Fakultät für Betriebswirtschaft  
Ludwig-Maximilians-Universität München

Online at <http://epub.ub.uni-muenchen.de/>

# Abstract

Die Standortnotwendigkeit ist Problem und Chance für Unternehmen (Standortsuche) und Standorte (Standortmarketing) gleichermaßen. Unternehmen sind dabei dem Einfluss durch die Gewichtung von Shareholder- und/oder Stakeholderinteressen unterworfen und der Wirkung harter wie weicher Standortfaktoren ausgesetzt. Die klassische Standortlehre allein stellt dabei nur einen unzureichenden Handlungsablauf dar. Ihr gegenüber ist die Annahme eines Standortfaktorenmix mit objektiven wie subjektiven Kriterien sinnvoller. Die Standortanalyse klassischer Ansätze kann durch verhaltens- und strukturorientierte Vorgehensweisen sinnvoll erweitert werden, um dem Situationsgemenge aus ökonomischem Ziel, unternehmerischer Situation und subjektiver Standortentscheidung besser gerecht zu werden. Die Annahme vollständiger Produktionsverlagerung weicht der Verlagerung einzelner Wertschöpfungsstufen innerhalb einer Wertschöpfungskette. Ein vernünftiger Analyse- und Entscheidungsprozess muss daher ganzheitlicher erfolgen und führt dann zu besser abgesicherten Antworten auf die Fragen nach dem *"was"* wird *"weshalb"* notwendigerweise *"wohin"* verlagert.

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Das Unternehmen	2
1.1 Beziehungen zur Umwelt	2
1.2 Einflussfaktoren	4
1.3 Shareholder oder der eigentümerbezogene Standpunkt	6
1.4 Stakeholder oder der gesellschaftspolitische Standpunkt	7
1.5 Unternehmerische Verantwortung und Standortwahl	7
1.6 Standortstrategien	10
2 Der Standort	11
2.1 Standortlehre	11
2.1.1 Klassischen Ansätze	11
2.1.2 Neue Konzepte	12
2.2 Standortfaktoren	13
2.2.1 Begriff	13
2.2.2 Harte Standortfaktoren	14
2.2.3 Weiche Standortfaktoren	15
2.2.4 Bedeutung der Standortfaktoren für die Standortwahl	15
2.3 Standortwettbewerb	17
2.3.1 Drei Ebenen	17
2.3.2 Kanäle des Standortwettbewerbes	19
2.4 Standortmarketing	20
2.4.1 Bedeutung	20
2.4.2 Standortmarketing am Beispiel des Regionalen Wachstumskerns Spremberg	23
3 Das Problem	26

## *Inhaltsverzeichnis*

3.1	Bedeutung der Standortwahl . . . . .	26
3.2	Standortanalyse . . . . .	28
3.2.1	Klassische, normative Ansätze . . . . .	28
3.2.1.1	Mess- und Bewertungsprobleme der theoretischen Perspektive . . . . .	30
3.2.1.2	Mess- und Bewertungsprobleme der empirische Perspektive . . . . .	32
3.2.2	Behavioristischer Ansatz bzw. Modell von Pred . . . . .	33
3.2.3	Struktureller Ansatz . . . . .	35
3.3	Standortentscheidung und Verlagerung . . . . .	37
3.3.1	Prozess der Standortentscheidung . . . . .	37
3.3.2	Prozess der Verlagerung . . . . .	39
4	Zusammenfassung	42
	Literaturverzeichnis	46

# Abbildungsverzeichnis

1.1	Einflussfaktoren auf ein Unternehmen . . . . .	5
1.2	Unternehmerische Verantwortung . . . . .	8
1.3	Zielraum und Gewinnzonen . . . . .	9
2.1	Ebenen des Standortwettbewerbs . . . . .	18
2.2	Standortanalyse . . . . .	21
3.1	Verhaltensmatrix nach Pred . . . . .	35
3.2	Prozess der Standortentscheidung . . . . .	38
3.3	Verlagerung von Wertschöpfungsketten . . . . .	39
3.4	Phasenkonzept der Verlagerung von Wertschöpfungsketten . . . . .	40

# Einleitung

Ein Wirtschaftsstandort, als geographischer Ort der Erstellung und Verwertung von Produkten und Leistungen, wird von Unternehmen nach sogenannten Standortfaktoren bewertet. Die Wettbewerbsfähigkeit sowie die Beschäftigungssituation einer Region oder eines Standortes hängen entscheidend davon ab, ob die angesiedelten Unternehmen konkurrenzfähig sind. Nicht nur Volkswirtschaften, sondern auch kleinere regionale Einheiten, stehen somit in einem intensiven Wettbewerb um die Ansiedlung wettbewerbsfähiger Unternehmen und daher auch um die Bereitstellung möglichst attraktiver Rahmenbedingungen für die Unternehmen und ihre Beschäftigten.

Die Position von Regionen in diesem Standortwettbewerb ist dabei nicht nur von übergeordneten Einflüssen, sondern auch und gerade von eigenen Potenzialen und deren Nutzung abhängig. Dabei tritt der rein betriebswirtschaftliche Aspekt zunehmend in den Hintergrund und die Bedeutung komplexer interdependenter Fragen und Sichtweisen wächst. Bei vielen Diskussionen um das Thema zeigt sich, dass es bei der Suche eines geeigneten Standortes und der ihn charakterisierenden Faktoren nicht mehr nur um einzelne Werte geht, sondern sich die Lösung in einem Komplex von Fragen und Sichtweisen bewegt. Letztendlich ist alles darauf ausgerichtet, an einem Ort möglichst gute Bedingungen hinsichtlich einer Leistungserbringung vorzufinden. Die Ansichten über gute oder wichtige Charakteristika gehen bei einigen grundlegenden Fragen nicht sonderlich auseinander, sie differieren jedoch bei solchen Faktoren sehr stark, welche nicht mehr in der ersten Reihe notwendiger Anforderungen stehen.

Im Folgenden wird die Komplexität der Standortfrage aufgezeigt und mögliche Probleme bei der Wahl eines Standortes benannt.

# 1 Das Unternehmen

## 1.1 Beziehungen zur Umwelt

Das Unternehmen ist ein offenes System, welches mit seiner ökonomischen, gesellschaftlichen und natürlichen Umwelt vielfältig in Beziehung steht. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Beziehungen zum Beschaffungs- und Absatzmarkt. Das Unternehmen als produktionsbezogene Einheit bezieht vom Beschaffungsmarkt die Produktionsfaktoren, Vorprodukte, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie verschiedene Dienstleistungen, die es zur Erstellung seiner Güter oder Dienste benötigt. Diese verkauft es am Absatzmarkt je nach Produkt oder Dienstleistung an andere Betriebe sowie öffentliche oder private Haushalte.<sup>1</sup>

Ein erheblicher Teil der (wirtschaftlichen) Beziehungen eines Unternehmens ist standortabhängig und beeinflusst damit potenziell die Standortwahl des Unternehmens. Allerdings müssen zwei Bedingungen erfüllt sein, damit ein bestimmter Standortfaktor für ein Unternehmen bedeutend ist:<sup>2</sup>

1. Der entsprechende Faktor muss sich auf die Kosten oder Erlöse des Unternehmens auswirken. Dies beinhaltet einerseits auch indirekte monetäre Kosten, d. h. verwendete Zeit, Unannehmlichkeiten etc. Andererseits werden darunter aber auch mittel- und langfristige Auswirkungen verstanden, etwa aufgrund beeinträchtigter Innovationsfähigkeit.
2. Der Faktor muss in Verfügbarkeit, Qualität oder Preis räumlich differieren.

Nur wenn beide Voraussetzungen zutreffen, ergeben sich für das Unternehmen an verschiedenen Standorten unterschiedliche Bedingungen, die es bei der Standortwahl berücksichtigen sollte.

---

<sup>1</sup>MAIER & TÖDTLING 1995: S. 21.

<sup>2</sup>ebd.: S. 22.

## 1 Das Unternehmen

Da für die meisten Unternehmen die Verbindung zur Umwelt in den Beziehungen zum Beschaffungs- und Absatzmarkt bestehen, bilden sich zwei grundlegende Abhängigkeiten heraus:<sup>3</sup>

### 1. Inputs:

- Ressourcen (vom Vorkommen bzw. von der Umweltsituation abhängig),
- Arbeitskräfte (variieren nach Qualifikation, gewerkschaftlichem Organisationsgrad und Lohnhöhe),
- Lieferanten von Gütern und Diensten (abhängig von Betriebsdichte und Branchenstruktur),
- Informationsdichte und -zwang für Innovationen (Möglichkeiten für Kontakte zu Forschungseinrichtungen, zu relevanten Diensten und zu Transfereinrichtungen),

### 2. Outputs:

- je nach Standort variabler Marktzugang, sowohl in Bezug auf Transportkosten und Marktpotenzial als auch auf Informationen und Kontakten zur Geschäftsanbahnung.

Marktzugang, verfügbare Ressourcen sowie deren Preis variieren normalerweise in Abhängigkeit des Standortes. Ähnliches gilt für Informationen, die vor allem für die Innovationsfähigkeit von Betrieben und damit für ihre mittelfristige Konkurrenzfähigkeit von Bedeutung sind. Der Erfolg eines Unternehmens hängt jedoch nicht nur vom Standort ab. Auch die Entwicklung einer Stadt oder einer Region wird in hohem Maße von dort angesiedelten Unternehmen beeinflusst. Die Standortentscheidung ist also aufgrund der Vielzahl der zu berücksichtigenden Faktoren komplex und schwierig. Sie stellt somit hohe Anforderungen an die Such-, Analyse- und Planungstechniken des Unternehmens.

Moderne Unternehmen stehen vielfach in einem Spannungsfeld von wirtschaftlichem Erfolg einerseits und Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt andererseits. Die Diskussion, welche Ansprüche ein Unternehmen primär befriedigen muss, die Ansprüche der Kapitaleigentümer (Shareholder) oder die Ansprüche aller am Wirtschaftsprozess Beteiligten (Stakeholder), wird dabei immer wieder mit Vehemenz geführt.

---

<sup>3</sup>MAIER & TÖDTLING 1995: S. 23.



### 1.2 Einflussfaktoren

Unternehmen werden gebildet, um Werte zu schaffen. Die entscheidende Frage bei dieser Feststellung ist jedoch, welche Werte für wen und auf welche Weise geschaffen werden sollen.<sup>4</sup> Somit ist die Situation eines Unternehmens im Wesentlichen durch die Entscheidung des Unternehmenszweckes bestimmt, also welches Ziel verfolgt wird. Dieses ist meist mit der Forderung nach Gewinn gleichgesetzt (ökonomisches Prinzip). Das Unternehmen bewegt sich somit in einem Rahmen von Faktoren, welche das Agieren beeinflussen und bestimmen:<sup>5</sup>

- wechselseitige Beziehungen zwischen Betrieb (bzw. Unternehmen) und Umwelt,
- Ziele und Betriebszweck,
- Ausstattung,
- soziale Beziehungen,
- Informationssystem,
- Fähigkeiten des wirtschaftenden Menschen,
- betriebliche Funktionen.

Einige dieser Faktoren unterliegen selbst einem Wandel, wodurch die Leistungserstellung immer einem Prozess der Überprüfung der Bedingungen des Unternehmens unterworfen ist. Dabei kommt der Fähigkeit der Leistungserstellung große Bedeutung zu, d. h. mit welcher Performance ein Unternehmensziel erreicht wird. Auch wenn in direkter Übersetzung der Begriff „Performance“ Leistung bedeutet, bedarf es einiger Erläuterungen, um eine korrekte Verortung vornehmen zu können.

Leistung wird dabei einerseits als Kombination der Elementarfaktoren Arbeit, Material und Maschinen gesehen oder als bewertete sachzielbezogene Gütererstellung bezeichnet. Dies hat zur Folge, dass diese Faktoren soweit wie möglich als Optimierungsobjekt verstanden werden müssen. Andererseits geschieht der Gebrauch des Wortes „Performance“ auch in einem stärker zukunftsorientierten und deutlichen, auf nicht finanzielle Aspekte sowie auf andere Anspruchsgruppen als den Kapitalgeber ausgerichteten, Verständnis.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup>FIGGE & SCHALTEGGER 1999: S. 3.

<sup>5</sup>BREDE 2004: S. 8.

<sup>6</sup>KRAUSE 2006: S. 17f.

## 1 Das Unternehmen

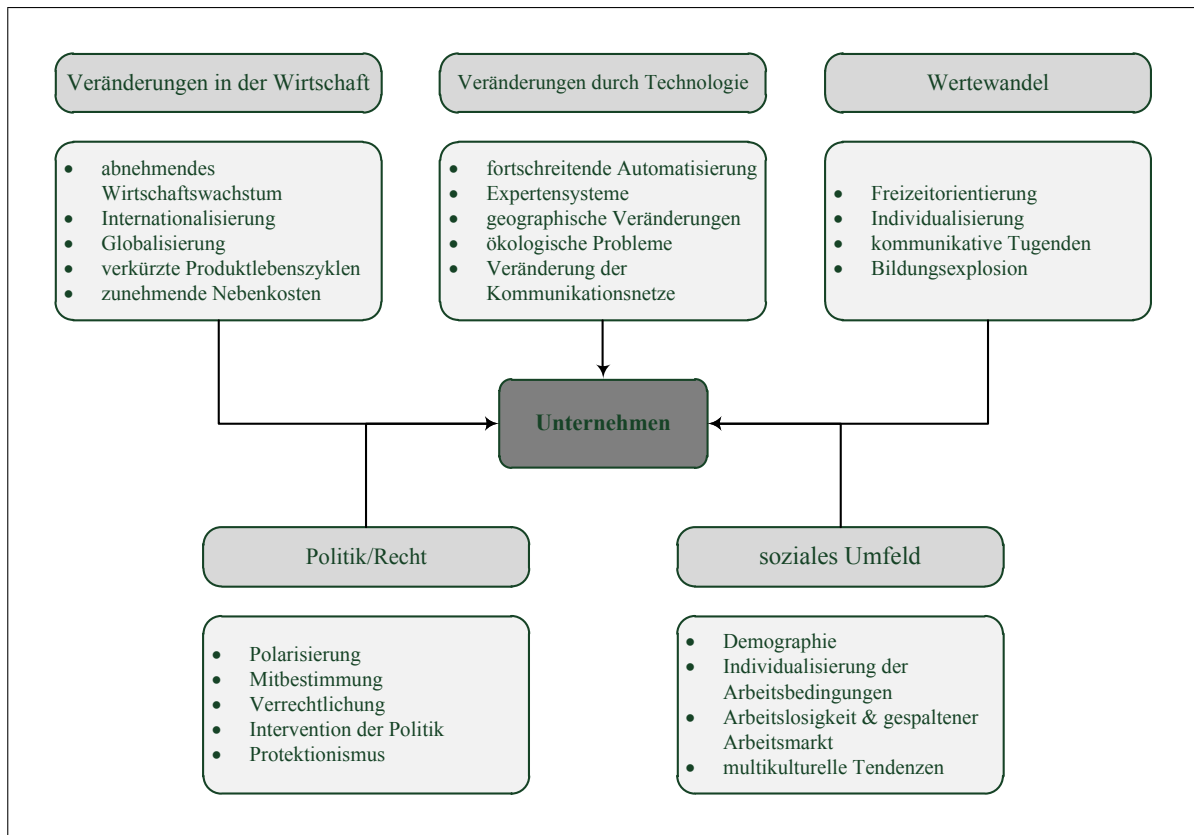


Abbildung 1.1: Einflussfaktoren auf ein Unternehmen (in Anlehnung an SCHNECK 1996: S. 22)

Die aktuelle Wirtschaftssituation wirft jedoch die Frage auf, inwieweit in Zeiten der Globalisierung neben den Interessen der finanziellen Anteilseigner<sup>7</sup> auch Interessen anderer Gruppen gelten können. Dabei muss berücksichtigt werden, wo die Prioritäten der unternehmerischen Verantwortung je nach ideologischer Ausrichtung liegen<sup>8</sup> bzw. wem man sich bei der Leistungserstellung verpflichtet fühlt: einem Anteilseigner, der einen gewissen Teil des Eigenkapitals eines Unternehmers hält (Shareholder)<sup>9</sup>, oder anderen Gruppen bzw. Individuen, die die Ziele eines Unternehmens beeinflussen können oder die von deren Zielerreichung betroffen sind (Stakeholder)<sup>10</sup>.

<sup>7</sup>Die Entwicklung der Anlegerrendite wird ebenfalls mit dem Begriff Performance beschrieben. SCHIERENBECK 2003: S. 86..

<sup>8</sup>JANSCHKE 1998: S. 30.

<sup>9</sup>SKRZIPEK 2005: S. 9, JANSCHKE 1998: S. 30.

<sup>10</sup>SKRZIPEK 2005: S. 47, JANSCHKE 1998: S. 30.

### 1.3 Shareholder oder der eigentümerbezogene Standpunkt<sup>11</sup>

Um den Begriff des Shareholders zu definieren, bietet sich eine Zerlegung in seine Wortbestandteile an. „Share“ kann mit „Anteil“ übersetzt, unter „Holder“ ein „Inhaber“ oder „Eigentümer“ verstanden werden. Der im Wesentlichen auf Rappaport zurückgehende Ansatz des Shareholder-Value<sup>12</sup> stellt ein Konzept zur Unternehmensführung bzw. Unternehmensorientierung dar, in dem die Maximierung bzw. die Optimierung des Marktwertes des Eigenkapitals in den Fokus gerückt ist. Dabei streben die Eigenkapitalgeber danach, den Wert ihres finanziellen Engagements an einem Unternehmen zu steigern, da sie eine Verzinsung ihres eingesetzten Aktienkapitals erwarten, die möglichst über den Opportunitätskosten anderer möglicher Investitionen liegt. Grundlegende Annahme ist dabei, dass sich eine Erhöhung des zukünftigen Cash Flow, also eine Erhöhung der Liquidität, langfristig in einem entsprechend höheren Aktienkurs niederschlägt.<sup>13</sup>

Das bedeutet, dass der Marktwert des Eigenkapitals dem Marktwert der gehaltenen Unternehmensanteile entspricht, sodass der Shareholder Value auch als Marktwert bzw. Börsenwert des Eigenkapitals bezeichnet werden kann.<sup>14</sup>

Der Shareholder-Value-Ansatz ist damit ein Konzept zur Bewertung von Unternehmen aus Sicht der Eigentümer.<sup>15</sup> Dabei befasst sich dieses Konzept nicht mit klassischen Investitionsarten, sondern sieht das ganze Unternehmen als eine Bewertungseinheit an und analysiert den Nutzen eines Anteilskaufes dieser Einheit. Anteilseigner sind die einzig relevante Anspruchsgruppe und stehen im Mittelpunkt der Betrachtung, denn der Anteilskauf eines Investors wird als rein finanzielles Investment betrachtet.<sup>16</sup> Ziel des Shareholder-Values ist die Schaffung von Werten in der Form, Nutzen für die Aktionäre in Form von Kursgewinnen oder Dividenden zu erwirtschaften.

---

<sup>11</sup>Der „Shareholder als eigentümerbezogener Standpunkt“ geht auf JANSCHKE 1998: S. 30 zurück.

<sup>12</sup>RAPPAPORT 1986.

<sup>13</sup>WALKER 1998: S. 52f.

<sup>14</sup>SKRZIPEK 2005: S. 9.

<sup>15</sup>FIGGE & SCHALTEGGER 1999: S. 6.

<sup>16</sup>SKRZIPEK 2005: S. 11.

## 1.4 Stakeholder oder der gesellschaftspolitische Standpunkt<sup>17</sup>

Der Begriff Stakeholder bezeichnet Gruppen oder Individuen, die durch ihren Einsatz<sup>18</sup> gleich welcher Art, einen berechtigten Anspruch auf Leistung einer Organisation haben<sup>19</sup>.

Dabei wird zwischen Stakeholder im engeren und weiteren Sinn unterschieden. Im engeren Sinn sind dies Gruppen oder Individuen, von welchen der gesicherte Fortbestand des Unternehmens abhängt (Kapitalgeber, Vorstand, Aufsichtsrat, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten). Im weiteren Sinn sind es jene, die die Ziele einer Organisation oder eines Unternehmens beeinflussen können oder von deren Zielsetzung betroffen sind, wobei noch weiter hinsichtlich interner oder externer, vertraglich gebundener oder öffentlicher Stakeholder etc. unterschieden werden kann.<sup>20</sup>

Dies bedeutet, dass Gruppierungen wie Staat, Medien, Gewerkschaften und Wettbewerber im weiteren Sinn Stakeholder sind.<sup>21</sup> Die Frage, welche Stakeholder im Hinblick auf die Bestimmung der relevanten Leistung eines Unternehmens berücksichtigt werden müssen, leitet sich aus der Tatsache ihrer individuellen Macht ab. Dabei äußert sich das Konzept dieser Macht in der Fähigkeit eines Stakeholders, eigene Interessen auch gegen den Willen anderer oder zu deren Nachteil durchzusetzen.<sup>22</sup>

Welcher Stakeholder ist daher bei der Schaffung dieses Mehrwertes zu berücksichtigen? Es gilt, kritische Stakeholder, also solche, die knappe Ressourcen zur Verfügung stellen, die sonst nicht oder nur durch hohe Kosten substituiert werden können, zu kennzeichnen und ihren Betrag am Unternehmenserfolg zu bewahren.<sup>23</sup> Stakeholder werden daher hinsichtlich ihrer Wichtigkeit bzw. Bedeutung für und durch die Unternehmen hierarchisch geordnet.

## 1.5 Unternehmerische Verantwortung und Standortwahl

Für Unternehmen besteht die besondere Herausforderung darin, sich einerseits auf die veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen einer immer stärker globalisierten Wirtschaft einzustellen und andererseits den Forderungen nach größerer gesellschaftlicher Verantwortung gerecht zu werden. Besondere Beachtung findet in diesem Zusammenhang

---

<sup>17</sup>Der „Stakeholders als gesellschaftspolitischer Standpunkt“ geht auf JANSCHKE 1998: S. 30 zurück.

<sup>18</sup>Vom englischen „*stake*“, i. S. v. „etwas einsetzen“ bzw „Anteil“.

<sup>19</sup>KRAUSE 2006: S. 20.

<sup>20</sup>SKRZIPEK 2005: S. 47.

<sup>21</sup>ebd.

<sup>22</sup>KRAUSE 2006: S. 20.

<sup>23</sup>FIGGE & SCHALTEGGER 1999: S. 6.

## 1 Das Unternehmen

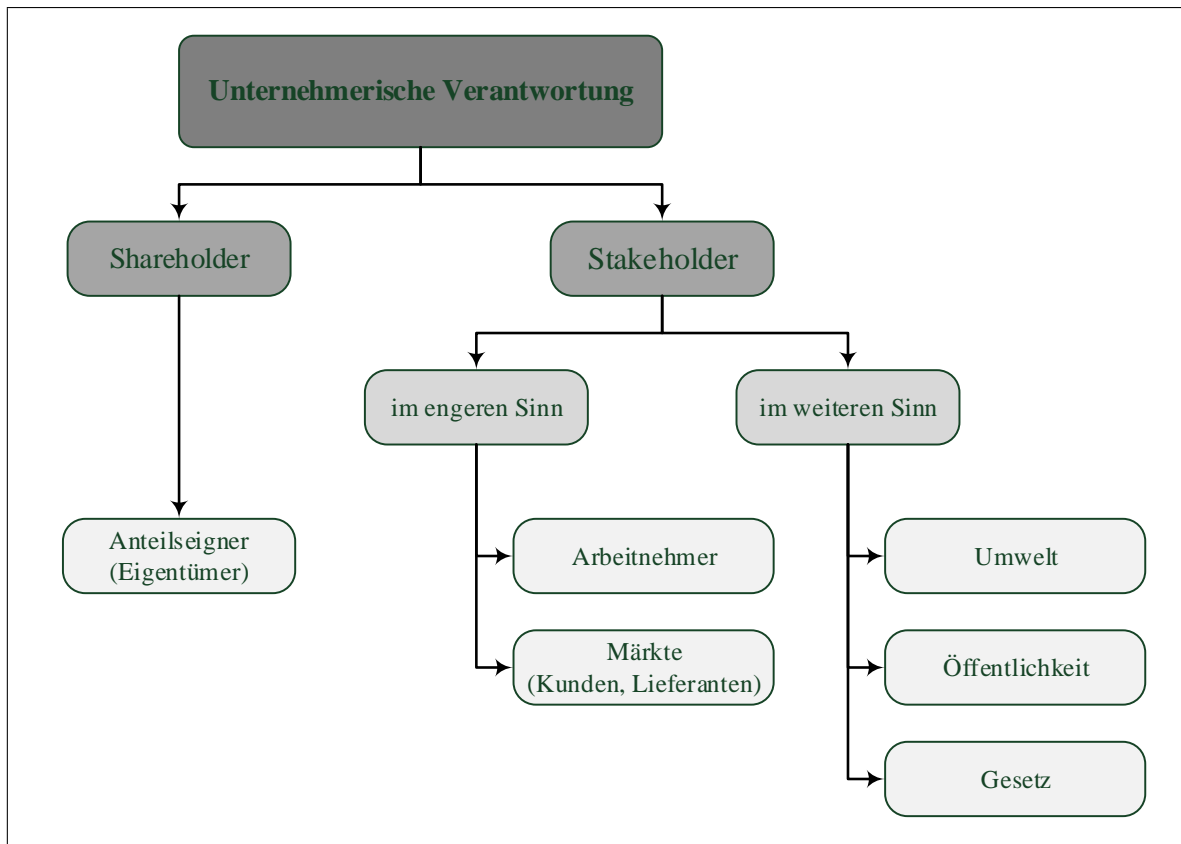


Abbildung 1.2: Unternehmerische Verantwortung hinsichtlich Shareholder oder Stakeholder (JANSCHKE 1998: S. 30)

die Standortwahl von Unternehmen. Eine Gewichtung von Shareholder- oder Stakeholderinteressen beeinflusst das Suchergebnis direkt, denn die Fokussierung auf Interessen der Eigentümer durch den Shareholder-Value-Ansatz<sup>24</sup> und die ihm innewohnende Kurzfristorientierung<sup>25</sup> lenkt das Augenmerk auf andere Standorte als jene des Stakeholder-Konzeptes, bei dem diese einseitige Ausrichtung relativiert wird. Für Shareholder ist es das primäre Ziel die Wertsteigerung (und damit Gewinn) durch eine Erhöhung des Aktienkurses. Das dabei Entscheidungen gegen klassische Werte wie Tradition, soziale Verantwortung usw. viel leichter getroffen werden, ist offensichtlich. Die Standortwahl wird nahezu nur auf die Renditebildung bezogen ausgerichtet. Abbildung 1.3 stellt dieses Problem vereinfacht und generell, also losgelöst von Standortproblematik, dar. Da davon auszugehen ist, dass den an der eigentlichen Produktion nicht beteiligten Shareholdern ein größerer Rahmen von akzeptablen Handlungsalternativen zur Verfügung steht, wird sich ihr Ziel-

<sup>24</sup>SKRZIPEK 2005: S. 12, 73.

<sup>25</sup>ebd.: S. 38.

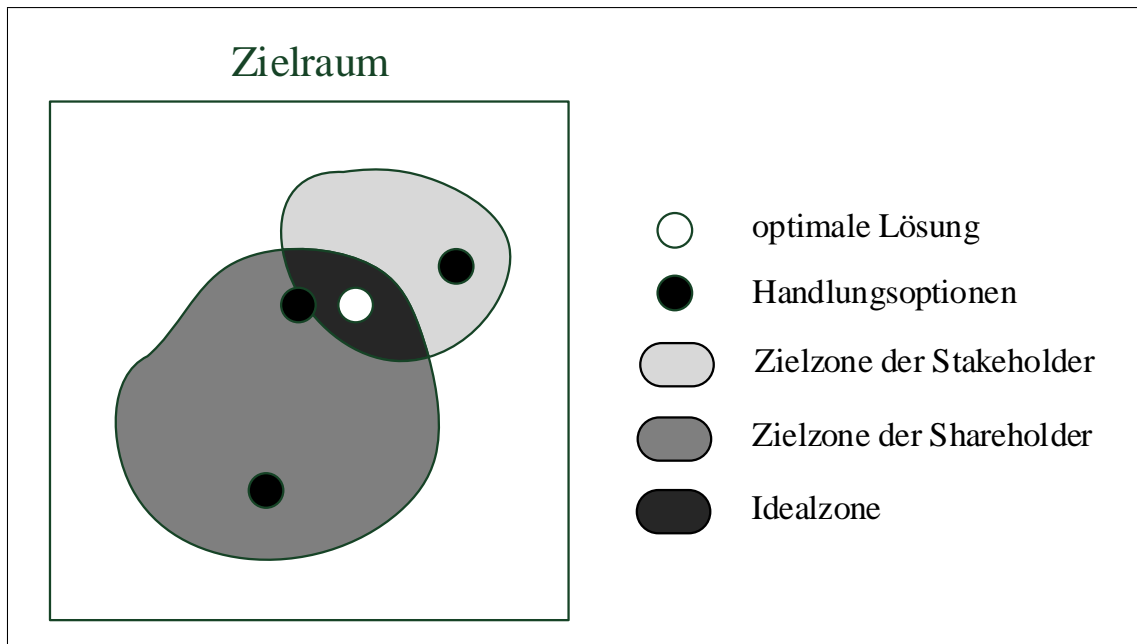


Abbildung 1.3: Zielraum und individuelle Gewinnzonen von Share- und Stakeholdern

raum größer erweisen als jener der Stakeholder. Idealerweise liegt eine Entscheidung, ob bezüglich eines Standortes oder hinsichtlich anderen Probleme, in der Schnittmenge beider Zielzonen. In der Praxis werden sich jedoch feste Handlungsoptionen herausbilden. Ein freies Suchen in den Zielzonen wird (meist) nicht möglich sein. Bedenkt man, dass durch den Stakeholder-Ansatz zusätzlich ein Konzept der Privilegierung einzelner Stakeholder betrieben wird, welche nicht unbedingt den allgemeinen Unternehmenswert sondern vielmehr auf den Gewinn einzelner kritischer Stakeholdergruppen zum Ziel haben, erschwert sich eine Lösung zusätzlich. Eine zu stakeholderorientierte Ausrichtung läuft daher Gefahr, sich einerseits in einem Kleinkrieg der Interessen der jeweiligen Stakeholder zu verlieren und andererseits ein mögliches Performancepotential (durch Entscheidungen gegen die Interessen anderer Stakeholder) nicht auszuschöpfen.

Unternehmensgewinn kann also auch als Verhältnis von Shareholder- zu Stakeholderinteressen verstanden werden. Aus diesem daraus entstehenden Zielraum leitet sich für ein transparentes Unternehmen daher die Frage ab, wo der beste Mehrwert verortet wird. Deckt eine Handlungsoption die Interessen beider Gruppen ab, ist die Entscheidungsfindung unproblematisch. Laufen die Interessen von Share- und Stakeholdern jedoch auseinander, wird die Wahl des richtigen Vorgehens schwieriger und endet in der zuvor gestellten Frage: sind die Interessen der Share- oder Stakeholder stärker zu berücksichtigen?

## 1.6 Standortstrategien

Unternehmen sind im internationalen Wettbewerb gezwungen, Standorte aufgrund einer übergeordneten Entscheidung einer Standortstrategie zuzuordnen. Während „... *insbesondere nach Phasen externen Wachstums häufig eine Bereinigung einer ungeplant gewachsenen Standortstruktur erforderlich ist (z. B. Verlagerung, Schrumpfung), steht vor einer Phase internen Wachstums der Ausbau und die Erweiterung der Standortstruktur im Vordergrund*“.<sup>26</sup> Ziele von Standortstrategien sind einerseits u. a. die Schaffung von Standorten zur schnellen Markterschließung und das Erreichen von Kundennähe, andererseits die Optimierung eines bestehenden Standortes (Ausbau, Erweiterung, aber auch Schrumpfung). In den Kapiteln 3.2 sowie 3.3 wird darauf näher eingegangen.

Die Standortstrategien von Unternehmen lassen sich grob in zwei Kategorien unterteilen:<sup>27</sup>

1. *interne* Standortoptimierungen, d. h. Strategien zu Optimierung bestehender Standorte,
2. *externe* Standortoptimierungen, d. h. Strategien für neue, zusätzliche Standorte.

Dabei sei auf die unterschiedliche Flexibilität beider Strategien hingewiesen. Strategien zur Veränderung einer bestehenden betrieblichen Standortstruktur unterliegen in der Regel deutlich mehr Restriktionen als Strategien für neue Standorte.

Dies hat letztendlich direkte Auswirkungen auf die Marketingstrategien von Standorten, da „... *sehr genau zwischen Standorten, die sehr professionell vermarktet werden und die die Anforderungen der Unternehmen nach Information, Beratung und Service voll erfüllen und solchen, die diesbezügliche erhebliche Defizite aufweisen*“ unterschieden wird.<sup>28</sup>

Ziel der Vermarktung eines Standortes muss sein, die durch gegebene Umstände existierenden Standortfaktoren dahingehend zu verändern, Unternehmen bestmögliche Bedingungen zu bieten und damit Flexibilität und Professionalität vor Ort zu gewährleisten.

---

<sup>26</sup>BALDERJAHN 2000: S. 21.

<sup>27</sup>ebd.

<sup>28</sup>ebd.: S. 27.

## 2 Der Standort

### 2.1 Standortlehre

#### 2.1.1 Klassischen Ansätze

Heinrich von Thünen ging in „*Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*“ erstmals auf die Problematik des Standortes ein. Seine Standortlehre widmete sich aber ausschließlich der landwirtschaftlichen Bodennutzung, da in der Schaffenszeit von Thünens noch die Landwirtschaft das wirtschaftliche Geschehen dominierte<sup>29</sup>.

Alfred Weber<sup>30</sup> entwickelte von Thünens Ansatz entscheidend weiter. In den folgenden Jahren wurde die Standortlehre daher im Wesentlichen auf ihn bezogen<sup>31</sup>. In dem von ihm im Jahre 1909 veröffentlichten Werk „*Über den Standort der Industrien*“ versucht er, die optimale Standortwahl für ein einzelnes Unternehmen unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher Aspekte zu erklären. Dabei stellte er insbesondere die Bedeutung der drei Standortfaktoren *Transportkosten*, *Arbeitskosten* und *Agglomerationskosten* heraus.

Sämtliche Modelle bzw. Theorien zur Standortlehre durchliefen im Laufe der Zeit diverse Modifikationen, da ihre Ansätze teilweise nicht zu allen realen Gegebenheiten Antworten boten. Allen gleich ist jedoch ihre fehlende Bedeutung, solange es keine Kenntnis über die meist als betriebsinternes Geheimnis bewahrten Kosten eines Produktes gibt.<sup>32</sup> Obwohl Webers Industriestandorttheorie durch zu restriktive Annahmen eine große Angriffsfläche für Kritiker bietet, ist sie trotzdem Grundlage für viele Weiterentwicklungen.

---

<sup>29</sup>VON THÜNEN 1910, TRUIJENS 1993: S. 35.

<sup>30</sup>WEBER 1909

<sup>31</sup>RITTER 1998: S. 248, KINKEL 2003: S. 53.

<sup>32</sup>RITTER 1998: S. 250.



### 2.1.2 Neue Konzepte

Hans-Ulrich Meyer-Lindemann unternahm 1951 den Versuch einer „*Typologie der Theorien des Industriestandortes*“.<sup>33</sup>

Das Standortmodell von Karl Christian Behrens (1971) greift die Überlegungen Webers auf, erweitert diese und entwickelt eine Systematik der Standortfaktoren unter einem einheitlichen Gliederungsgesichtspunkt. Ein Standort wird günstiger, je besser er in der Lage ist, sowohl die Beschaffung der benötigten Mittel als auch Produktion und Absatz zu bewältigen. Behrens Kriterium ist der erzielbare Rentabilitätsgrad. Die nachfolgend gewählte Typologie geht auf ihn zurück<sup>34</sup>:

1. volkswirtschaftliche Standortlehre,
  - (a) totalanalytische, kombinierte Standortbestimmungs- und -wirklehre,
  - (b) Standortentwicklungslehre,
2. betriebswirtschaftliche Standortlehre,
  - (a) reine Standortbestimmungstheorie,
  - (b) empirisch-realistische Standortbestimmungslehre,
  - (c) historische Standortentwicklungslehre,
3. wirtschaftspolitische Standort(entwicklungs)lehre.

Die Bedeutung eines Standortes sollte sich also nicht auf einen einzelnen Standortfaktor beschränken. Vielmehr sollte der Focus auf einen spezifischen Standortfaktorkatalog bzw. -mix als eine Sammlung von Kriterien gerichtet werden, die für die Entscheidung in Zusammenhang mit dem betrieblichen Standort relevant sein können<sup>35</sup>, bzw. auf Standortfaktorkomplexe, wobei unter einem Standortfaktorkomplex ein Bündel miteinander verwandter Standortfaktoren verstanden werden soll<sup>36</sup>.

Der Standortfaktor an sich ist ein betriebswirtschaftlich relevantes Merkmal des Ortes der Leistungserstellung, welches sowohl qualitativ wie quantitativ eindeutig vergleichbar ist<sup>35</sup> oder zumindest von seiner Konzeption her dieses Kriterium erfüllen sollte.

Dabei umfasst diese Definition alle Wertschöpfungsaktivitäten eines Unternehmens, das sind neben dem Produktionsstandort auch Forschung und Entwicklung, Verwaltung und

---

<sup>33</sup>KAISER 1979: S. 18.

<sup>34</sup>BEHRENS 1971: S. 39, TRUIJENS 1993: S. 36.

<sup>35</sup>HAUG & VON WANGENHEIM 1995: S. 73, POSSELT & KUNADT 2008: S. 188.

<sup>36</sup>KAISER 1979: S. 24, BALDERJAHN 2000: S. 1ff.

## 2 Der Standort

Vertrieb.<sup>37</sup> Gerade im Zusammenhang mit weichen Standortfaktoren wird durchaus auf die Tatsache verwiesen, dass bei unternehmerischen Standortentscheidungen, in irgendeiner Form, persönliche Vorlieben ökonomisch-rationale Entscheidungen ergänzen, ohne dass diese im Einzelnen wirklich nachvollziehbar wären.<sup>38</sup>

Standortfaktoren, die ausschließlich oder maßgeblich durch die öffentliche Hand geschaffen bzw. beeinflusst werden können, finden ein besondere Interesse<sup>36</sup>, da sich hier innerhalb eines kleinen geographischen Raumes große und damit entscheidende Unterschiede ergeben können.

Der Standort wird als „Optimierungsobjekt“ angesehen, dass sich sowohl bei der Ansiedlung als auch bei der Bewertung einer bereits vorhandenen Betriebsstätte bewähren muss. Ein Standortzyklus kann durch das Auftreten eines standortbezogenen Problems, u. a. hervorgerufen durch eine geänderte Unternehmensstrategie, ausgelöst werden.<sup>39</sup>

## 2.2 Standortfaktoren

### 2.2.1 Begriff

Ein Standortfaktor ist jenes Merkmal eines Ortes, dass ihn betriebswirtschaftlich bewertbar und damit mit anderen Orten vergleichbar macht bzw. bildet „... *einen seiner Art nach scharf abgegrenzten Vorteil, der für eine wirtschaftliche Tätigkeit dann eintritt, wenn er sich an einem bestimmten Ort oder auch generell Plätzen gleicher Art vollzieht*“<sup>40</sup>.

Standortfaktoren werden grundsätzlich in weiche und harte Faktoren unterschieden.

Die Rolle eines Faktors als harter oder weicher muss immer im jeweiligen Zusammenhang beurteilt werden. Für viele unternehmerische Entscheider wird das Kulturangebot einer Stadt ein wichtiger weicher Faktor sein, während er für eine Firma für Bühnen- oder Veranstaltungstechnik einen harten Faktor darstellt.<sup>41</sup> Somit ist immer eine branchenbezogene Analyse der Standortfaktoren notwendig, denn erst dann sind sie sinnvoll vergleichbar. Generell gilt für weiche wie harte Standortfaktoren, dass sie *„nicht isoliert und unabhängig voneinander betrachtet und bewertet werden. Darüber hinaus sind viele*

---

<sup>37</sup>BALDERJAHN 2000: S. 1.

<sup>38</sup>GRABOW ET AL. 1995: S. 63, BALDERJAHN 2000: S. 27.

<sup>39</sup>HAUG & VON WANGENHEIM 1995: S. 72.

<sup>40</sup>WEBER 1909: S. 16.

<sup>41</sup>GRABOW ET AL. 1995: S. 64.

## 2 Der Standort

*Standortfaktoren dynamisch, sie verändern sich im Zeitablauf (z.B. Steuerlast, Arbeitskosten)“.*<sup>42</sup>

### 2.2.2 Harte Standortfaktoren

Harte Standortfaktoren sind jene Faktoren, die mehr oder weniger direkt die Herstellung oder Erzeugung eines Gutes beeinflussen und sich somit auch mehr oder weniger direkt in der Bilanz niederschlagen. Bei näherer Betrachtung zeigt sich, dass eine Zuordnung der erkannten Faktoren zu spezifischen Ebenen möglich ist:

1. struktureller Ebene:

- Infrastruktur,
- Verkehrsanbindung,

2. Produktionsebene:

- Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte,
- Verfügbarkeit von geeignete Flächen und deren Erweiterungsmöglichkeiten,

3. finanzielle Ebene:

- Steuern und Abgaben,
- Subventionen,
- Lohnkosten,
- Grundstücks- oder Mietkosten,
- Zugang zum Kapitalmarkt,
- Absatzmarkt,

4. räumliche Ebene:

- Nähe zu Zulieferern,
- Nähe zu Forschungseinrichtungen,

5. institutionelle Ebene:

- Verwaltungsflexibilität und -schnelligkeit sowie Unternehmensfreundlichkeit der kommunalen Verwaltung.

---

<sup>42</sup>BALDERJAHN 2000: S. 3.

## 2 Der Standort

Die Einteilung der Standortfaktoren ist in der Literatur nicht einheitlich und äußert sich in verschiedenen Kategorisierungen, die sich meist als hierarchische Rangfolge darstellt. Aufgrund der nachfolgend erläuterten Probleme mit solchen Standortfaktorrangfolgen wurde hier eine allgemeine Ebenenzuordnung gewählt.

### 2.2.3 Weiche Standortfaktoren

Weiche Standortfaktoren werden nochmals hinsichtlich *weicher unternehmensbezogener* und *weicher personenbezogener* Faktoren differenziert.

Unter weichen unternehmensbezogenen Faktoren sind solche zu verstehen, die von unmittelbarer Wirksamkeit für die Unternehmens- oder Betriebstätigkeit sind. Dazu gehören beispielsweise das Verhalten der öffentlichen Verwaltung oder das politischer Entscheidungsträger, die Arbeitnehmermentalität oder das Wirtschaftsklima.<sup>43</sup>

Sie stellen persönliche Präferenzen der Entscheider und Präferenzen der Beschäftigten dar. Solch subjektive Einschätzungen, zu denen u. a. auch Einschätzungen über Lebens- und Arbeitsbedingungen am Standort gehören, können vermittelt in Standortüberlegungen eingehen, wenn Unternehmer sich in ihrem Standortverhalten daran ausrichten.

In die Kostenrechnung eines Unternehmens können weiche Standortfaktoren jedoch nicht integriert werden, treten aber immer mehr bei der Standortwahl in den Vordergrund (und sind somit ein wichtiger Punkt bei der Interessenbewertung der Stakeholder).

### 2.2.4 Bedeutung der Standortfaktoren für die Standortwahl

Bedeutend bei einer Standortentscheidung sind die Faktoren, welche die Standortwahl *im Wesentlichen* bestimmen.<sup>44</sup> Bei der Auswertung verschiedener Untersuchungen betont Kaiser die unterschiedliche Relevanz von Standortfaktoren, wobei die Diskrepanz der Rangfolge von Standortfaktoren auffällt. So nimmt die öffentliche Förderung in manchen Untersuchungen einen mittleren Platz ein, wird in anderen jedoch nur auf den vorletzten bzw. letzten Platz eingeordnet. Die Art der Untersuchung an sich beeinflusst das Resultat. Durch die jeweilige Fragestellung für die Relevanzbewertung der Standortfaktoren leiten sich unterschiedliche Rangfolgen ab. Die Aussagekraft von Standortfaktorrangfolgen ist daher sehr begrenzt.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup>GRABOW ET AL. 1995: S. 67.

<sup>44</sup>KAISER 1979: S. 27.

<sup>45</sup>ebd.: S. 29ff.

## 2 Der Standort

Standortfaktoren unterliegen einem Bedeutungswandel. In Zeiten der Globalisierung mit weltweit bereits existierenden oder neu entstehenden leistungsfähigen Standorten gewinnen die Standortfaktoren an Bedeutung, durch die sich Orte oder Gebiete voneinander unterscheiden: allgemeiner Bildungsstand, Mentalität<sup>46</sup>, politische Rahmenbedingungen (Transparenz und Stabilität) & Nähe zu Krisengebieten, öffentliche Förderung sowie Infrastruktur, Wachstumspotenzial, Zulieferstruktur und der allgemeine Faktor Kosten<sup>47</sup>. Ebenso wird auf eine zunehmende Bedeutung der vom Menschen selbst gemachten Hindernisse z. B. in Form staatliche Regelungen (Gesetze, Zölle usw.) verwiesen.<sup>48</sup>

Durch die fortschreitende Technisierung wird heute Wissen anders bewertet als vor 100 Jahren. Kosten für den Transport von Waren, Menschen und Informationen sind stark gesunken bzw. sind verglichen mit anderen Hindernissen von untergeordneter Bedeutung. Durch neue Transport-, Informations- und Kommunikationstechnologien, Produktions- und Prozessinnovationen, durch die Abnahme des Materialgewichtes und der Zahl der Teile sowie durch Miniaturisierung werden Unternehmen unabhängiger von einem bestimmten Standort. Dies führt letztendlich dazu, dass sie in der Lage sind, die Wertschöpfungskette aufzubrechen und so zu organisieren, dass regionale Vorteile bestmöglich genutzt werden können.<sup>49</sup>

Allein einzelne Faktoren, wie niedrige Material- und Lohnkosten, sind keine Garantien mehr für konkurrenzfähige Produkte. Deswegen haben diejenigen Standorte bzw. Wirtschaftsregionen einen Vorteil, die Investoren einen ausgewogenen Mix an vorteilhaften Rahmenbedingungen bieten.<sup>50</sup> Die Effizienz über die ganze Wertschöpfungskette hinweg, also von der Entwicklung über die Produktion bis hin zum Vertrieb, entscheidet über die Lebensfähigkeit eines Unternehmens<sup>51</sup>, weshalb eine billige Produktion einerseits nicht mehr ein Garant für Erfolg sein muss, wenn andere entscheidende Merkmale, wie Flexibilität<sup>52</sup>, Kreativität o. ä., fehlen.

---

<sup>46</sup>HOLTBRÜGGE ET AL. 2008: S. 29.

<sup>47</sup>POSSELT & KUNADT 2008: S. 188.

<sup>48</sup>VOLZ 1998: S. 34f.

<sup>49</sup>ebd.

<sup>50</sup>POSSELT & KUNADT 2008: S. 188.

<sup>51</sup>GAUER & SCRIBA 1999: S. 207.

<sup>52</sup>Handeln oder Reagieren bedingt gerade dann ein gewisses Niveau an Fachkompetenz einerseits und generellem Verständnis sowie Fingerspitzengefühl andererseits. Hier deutet sich die Bedeutung der richtigen Entscheider, also geeigneter Charaktere, an.

## 2.3 Standortwettbewerb

### 2.3.1 Drei Ebenen

Die Standortlehre ist ein Ergebnis des Wettbewerbes im Raum<sup>53</sup>, der sich auf verschiedenen Ebenen vollzieht. Theorien der unternehmerischen Standortwahl versuchen dabei, die Suche nach idealen, kostenminimalen, umsatz- und gewinnmaximalen Standorten zu erklären und nicht Industriestandorte zu begründen.<sup>54</sup> Dabei gilt:

- Unternehmen stehen mit ihren Produkten im Wettbewerb auf den Gütermärkten der Welt, d. h. globaler Wettbewerb,
- Länder und Staaten konkurrieren auf den internationalen Faktormärkten um die mobilen Produktionsfaktoren, also um das mobile Kapital, das mobile technische Wissen und die mobilen qualifizierten Arbeitskräfte,
- die Arbeitnehmer stehen weltweit in Konkurrenz zueinander, wobei eine Ortsbindung an das Heimatland aufgrund der Globalisierung nicht mehr ratsam ist,
- immobilen Produktionsfaktoren, vor allem die weniger qualifizierten immobilen Arbeitskräfte, befinden sich über komplexe Zusammenhänge ebenfalls im internationalen Wettbewerb.

Als Ergebnis des Wettbewerbs der Unternehmen bildet der Wettbewerb der Standorte drei Ebenen aus, auf welchen diese miteinander konkurrieren.

Die zunehmende Tertiärisierung der Wirtschaft mit dem Bedeutungsverlust des sekundären Sektors lenkt das Augenmerk in starkem Maße auf den Markt für qualifizierte Arbeit einerseits, als auch auf jenen für weniger qualifizierte Arbeit andererseits, denn

*„... unabhängig vom Wirtschaftsbereich gewinnen in den Unternehmen tertiäre und semitertiäre Funktionen an Bedeutung [...]. Die Zahl der Beschäftigten, die sich mit Fragen der Planung, Administration, Kontrolle, Forschung und Entwicklung, des Marketings oder des Vertriebs befassen, nimmt ständig zu“.*<sup>55</sup>

Das bedeutet, dass nur die Unternehmen erfolgreich wirtschaften können, die sich aus dem Markt für qualifizierte Arbeit jene Ressourcen sichern, die sie für ihre Leistungserstellung benötigen. Das sind in zunehmendem Maße, wie bereits genannt, administrative Aufgaben sowie Dienstleistungstätigkeiten.

---

<sup>53</sup>SIEBERT 2000: S. 7.

<sup>54</sup>in Anlehnung an KULKE & ARNOLD 1998: S. 89.

<sup>55</sup>SCHORER 1994: S. 27.

## 2 Der Standort

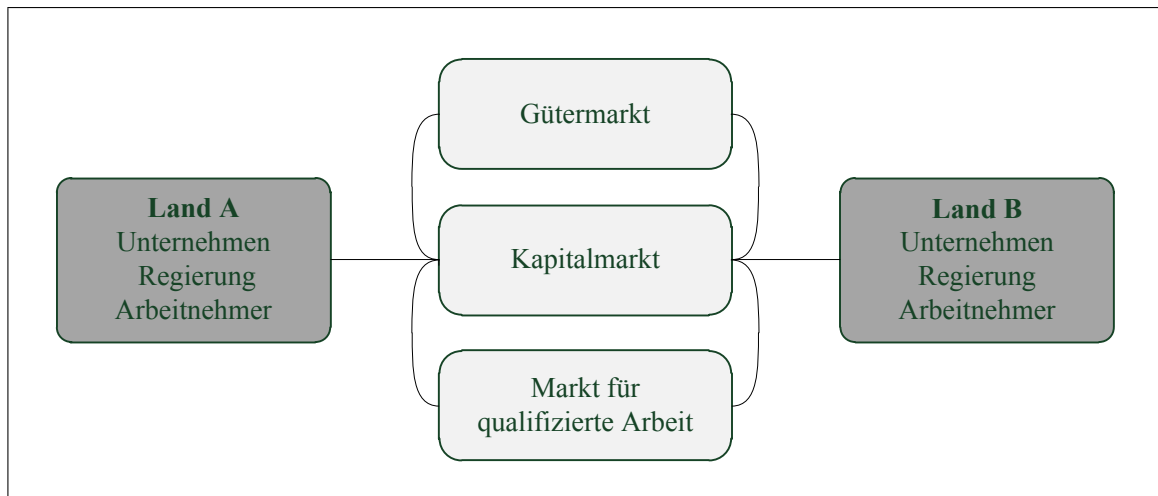


Abbildung 2.1: Ebenen des Standortwettbewerbs (SIEBERT 2000: S. 8.)

Nahezu alle wichtigen harten Standortfaktoren haben mit den Veränderungen der Produktionsbedingungen sowie aufgrund des technischen, gesellschaftlichen und politischen Wandels eine Veränderung ihres Bedeutungsgehaltes erfahren. So war die Lagegunst früher von Flüssen abhängig, später von Eisenbahnlinien und Autobahnen, während heute die Lage an Hochgeschwindigkeitsstraßen, in der Nähe von Flughäfen<sup>56</sup> oder Magistralen sowie die immateriellen Verkehrsbeziehungen (Telekommunikation) immer wichtiger werden.

Diesem Wandel sind auch weiche Standortfaktoren unterworfen, denn Regionen, die dem Kulturbedürfnis künftiger Generationen gerecht werden, gewinnen an Attraktivität. Städte werden unmodern, wenn sie mit dem gesellschaftlichen Wandel nicht Schritt halten. Der Wandel im Bedeutungsgehalt der Faktoren ist daher *die* Herausforderung<sup>57</sup>, welche es im Wettbewerb der Standorte mit zu meistern gilt.

Der internationale Standortwettbewerb unterscheidet sich von jenem auf nationaler Ebene nicht so sehr in seiner Art, als vielmehr in seinem Umfang.<sup>58</sup>

- die Anzahl der in Frage kommenden Standorte ist erheblich größer, wodurch sich einerseits die Wahlmöglichkeiten des Inverstors erhöhen, andererseits die Konkurrenz unter den Standorten deutlich zunimmt,
- die Anzahl der in die Untersuchung einzubeziehenden Faktoren ist wesentlich höher (u. a. Klima, Mentalität, Gesetze, politische Lage),

<sup>56</sup>GRABOW ET AL. 1995: S. 71.

<sup>57</sup>GRABOW ET AL. 1995: S. 80.

<sup>58</sup>TRUIJENS 1993: S. 48.

## 2 Der Standort

- die Unsicherheit der Standortentscheidung durch mangelnde Kenntnisse über die potentiellen Zielländer ist wesentlich größer,
- die Ausgestaltung der Entscheidungsprozesse und der am Entscheidungsprozess beteiligte Personenkreis sind oftmals unterschiedlich.

Daraus folgt, dass eine (internationale) Standortentscheidung mit dem ihr vorausgehenden mehrstufigen, semistrukturierten und oftmals auch subjektiven Auswahlprozess ein Entscheidungsproblem darstellt, welches einen potenzierten Arbeits-, Analyse- und Entscheidungsaufwand mit sich bringt und sich in der Realität kaum hinsichtlich einer optimalen Standortentscheidung verwirklichen lässt.<sup>59</sup> Neben der Frage, in welcher Region ein entsprechender Standort gewählt werden soll, sollte auch die Wahl getroffen werden, wie man sich dort präsentieren möchte, d. h. welche Unternehmensform bzw. Art des Engagements (z. B. Joint Venture oder nur Vertriebs- und Serviceniederlassung) gewählt wird.

### 2.3.2 Kanäle des Standortwettbewerbes

Der Standortwettbewerb vollzieht sich in seiner aktiven Ausführung über besondere Kanäle, die einerseits Ursache, andererseits auch Resultat von Standortbedingungen sind. Den Mechanismen des Standortwettbewerbs ist gemein, dass sie eine Vernetzung der Länder untereinander herstellen, sei es über die Mobilität von Produktionsfaktoren, insbesondere der Mobilität von Sachkapital und neuem technischen Wissen oder über den Austausch von Gütern bzw. über die Migration der Bürgern.<sup>60</sup>

Dabei ist die Mobilität des Sachkapitals dann besonders groß, wenn anderswo ein Standort gesucht wird. Allerdings gilt dies nur insofern, als dass die Mobilität von Sachkapital nur unter *ex ante*, also vor einer Entscheidung, gilt. Nach einer Entscheidung, also *ex post*, ist Kapital im weitesten Sinne immobil.<sup>61</sup> Dies gilt sowohl für Neuinvestitionen als auch für Ersatzinvestitionen, bei denen freies Kapital nicht mehr zwangsweise am alten, sondern auch an einem neuen Standort verwendet werden kann.

Neben dem Sachkapital als Realkapital, ist das Portfoliokapital bedeutend, da es sofort und immer wieder umgeschichtet werden kann.

---

<sup>59</sup>HESCH 1998: S. 161.

<sup>60</sup>SIEBERT 2000: S. 10.

<sup>61</sup>MAIER ET AL. 1996: S. 79.



## 2 Der Standort

*„Durch den Währungswettbewerb sind die Finanzmärkte heutzutage ein Kontrollinstrument für die Solidität der Stabilisierungspolitik einzelner Volkswirtschaften.“<sup>62</sup>*

Akteure weichen an den Finanzmärkten demnach auf andere Währungen aus, sollten sie das Vertrauen in die Stabilisierungspolitik eines Landes verlieren. Sie signalisieren damit eine Abwertung der Wirtschaftspolitik eines Finanzmarktes. Ebenso wie über die Mobilität der Produktionsfaktoren kann der Standortwettbewerb auch über den Austausch von Gütern vollzogen werden. In diesem Zusammenhang seien die überhöhte Besteuerung einer Ware oder die verschärfte Regulierung genannt, die dazu führen, dass über kurz oder lang die Wirtschaft entsprechende Vorteile verliert, an Wettbewerbsfähigkeit einbüßt und andere Länder bzw. andere Standorte in diesen Sektoren mehr Gewinn erzielen werden.

Wanderung bzw. Migration als weiterer Wirkkanal signalisieren den Regierungen, dass in dem unter ihrer Kontrolle stehendem Gebiet wichtige Rahmenbedingungen nicht stimmig sind, weswegen sie folglich, um der Abwanderung entgegenzuwirken, ihre Politik ändern müssen.

Letztendlich gilt der sogenannte Demonstrationseffekt ebenfalls als Wirkkanal. Durch die Erkenntnis, dass Dinge anderswo anders gehandhabt werden, wird (eine) Erfahrung anschaulich, die bei der Auseinandersetzung verschiedener Standorte bzw. bei deren Bewertung nicht zu unterschätzen ist.<sup>63</sup>

## 2.4 Standortmarketing

### 2.4.1 Bedeutung

Nicht nur der Wettbewerb zwischen den Unternehmen hat sich verschärft. Auch Regionen als Anbieter von Wirtschaftsstandorten sind einer immer größeren Konkurrenz ausgesetzt. Die Vollendung des Europäischen Binnenmarktes, die Öffnung nach Osteuropa sowie die Globalisierung haben Wirtschaftsstrukturen nachhaltig verändert.

Der Abbau von Handelsbeschränkungen und die uneingeschränkte Mobilität von Produktionsfaktoren haben, besonders innerhalb der Europäischen Union, nicht nur den Wettbewerb zwischen Unternehmen, sondern auch den der Regionen als Anbieter von Wirtschaftsstandorten verschärft.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup>SIEBERT 2000: S. 11.

<sup>63</sup>ebd.: S. 12.

<sup>64</sup>BALDERJAHN 2000: S. 3.

## 2 Der Standort

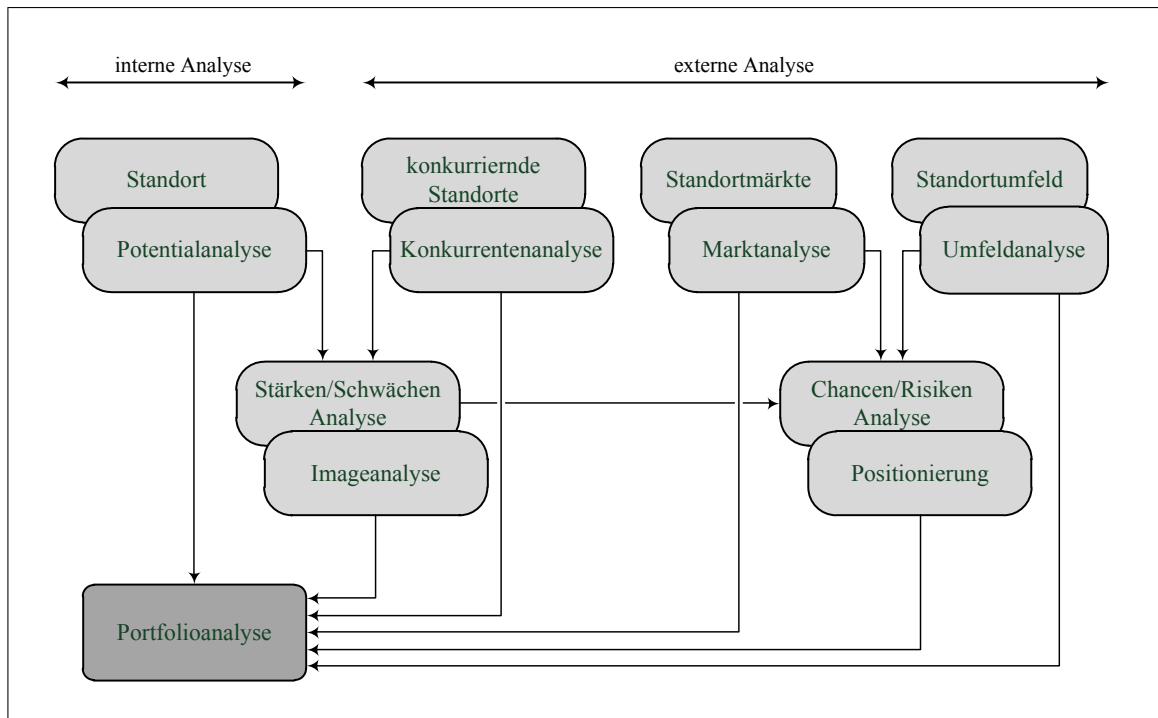


Abbildung 2.2: Standortanalyse (BALDERJAHN 2000: S. 75)

Dies führt dazu, dass der Vermarktung von Industrie- und Dienstleistungsstandorten immer größere Bedeutung zukommt, wobei dieses Marketing auf allen administrativen Ebenen, also auch auf Bundes- oder Landesebene sowie kommunaler Ebene wahrgenommen wird.<sup>65</sup> Das Marketing in seiner Managementfunktion setzt einen Analyse- und Planungsprozess voraus, um die Austauschbeziehungen zwischen dem Standortanbieter und den Standortnachfragern erfolgreich zu gestalten. Dabei ist eine Umsetzung der klassischen Marketingtheorie mit Kernelementen wie Kunden- und Marktorientierung als auch Marktsegmentierung bzw. Zielgruppenorientierung möglich. Der Standort wird als *Investitionsgut* verstanden, der für die weitere Leistungserstellung beschafft wird. Jedoch kann ein Standort nicht als standardisierte Massenware verstanden werden. Er wird keiner anonymen Masse angeboten, sondern benötigt eine sehr stark auf Gesprächs- und Verhandlungsführung ausgerichtete Orientierung.<sup>66</sup> Die Erkenntnis, dass eine vergleichsweise schwache Wettbewerbsposition eines Standortes nicht ausschließlich durch ungünstige Standortfaktoren zu erklären ist, sondern auch durch Schwächen im Vermarktungskonzept, hat die Entwicklung von Marketingstrategien für Standorte stark beeinflusst.

<sup>65</sup>BECKMANN 2005: S. 55.

<sup>66</sup>BALDERJAHN 2000: S. 57.

## 2 Der Standort

Standortentscheidungen großer Unternehmen finden einerseits durch die Globalisierung herausgelöst aus lokalen Unternehmensstandorten und kulturellen sowie nationalen Bindungen statt. Andererseits besteht noch immer eine Beharrungstendenz, die sich mit der Unternehmenskultur (ethnozentrische Orientierung) und der Bedeutung des Heimatmarktes erklären lässt. Eine Standortbewertung ist hinsichtlich verschiedener Merkmale möglich<sup>67</sup>:

- endogene Potentiale (u. a. Klima, Arbeitskräftepotential, Infrastruktur, Landeskultur),
- Absatz- und Marktpotentiale (u. a. Marktwachstum),
- Synergiepotentiale (räumliche Nähe verwandter Branchen),
- betriebliche Humanpotentiale (Qualität von Management und Mitarbeitern),
- etatistische Potentiale (u. a. Subvention, standortabhängige Steuern und Gesetze),
- Imagepotentiale.

Aus dieser Einordnung können im Vergleich mit anderen Standortwettbewerbern die eigenen Vor- und Nachteile abgeleitet werden. Standortmarketing ist demnach ein ganzheitlicher Ansatz, der den Standort als Qualitäts- und Markenprodukt zu profilieren versucht.<sup>68</sup> Dabei gilt ebenfalls das Leitbild der unternehmerischen Nachhaltigkeit, das darauf abzielt, alle Aktivitäten gleichermaßen an den Anforderungen des Marktes, der Gesellschaft sowie der natürlichen Umwelt auszurichten.<sup>69</sup>

Die Standortanalyse bildet die Grundlage für die Entwicklung eines Standortmarketingkonzepts.<sup>70</sup> Dabei werden sowohl interne Charakteristika (in der Standortpotentialanalyse) als auch externe Faktoren (in Konkurrenz- sowie Markt- und Umfeldanalysen) untersucht. Die Standortpotentialanalyse ist die Bewertung von grundlegenden Schwächen und Stärken des Standortes als Produkt (SWOT-Analyse) unter besonderer Berücksichtigung des Wettbewerbspotentials. Dieses Wettbewerbspotential ergibt sich aus der Qualität des Standortes selbst (Standortfaktoren) und den Fähigkeiten der Träger des Standortmarketings.<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup>ebd.: S. 7ff.

<sup>68</sup>ebd.: S. 58

<sup>69</sup>BALDERJAHN 2004: S. 1.

<sup>70</sup>BALDERJAHN 2000: S. 75.

<sup>71</sup>ebd.: S. 76.

### 2.4.2 Standortmarketing am Beispiel des Regionalen Wachstumskerns Spremberg

Im Rahmen der Neuausrichtung brandenburgischer Förderpolitik erfolgte u. a. eine Konzentration auf wirtschaftlich und/oder wissenschaftlich starke Standorte, sogenannte Regionale Wachstumskerne (RWK). Die Stadt Spremberg im Landkreis Spree-Neiße wurde als einer von 15 RWK ausgewiesen. Die Wirtschaftsstruktur der Stadt ist durch die Branchenkompetenzfelder Energie und Papier, sowie Kunststoffe und Chemie charakterisiert. Der Industriepark Schwarze Pumpe war unabdingbare Voraussetzung für die Existenz des RWK. Um Spremberg im nationalen und internationalen Standortwettbewerb optimal zu positionieren, wurde das Potential des Standortes sowohl nach innen als auch nach außen adäquat kommuniziert sowie ein umfassendes Standortmarketingkonzept entwickelt. Dabei sollten die strategische Ausrichtung und Ziele der Marketingaktivitäten bestimmt sowie konkrete Handlungsempfehlungen abgegeben werden, die auf die Vermarktung des Standortes und die Verbesserung des Images abzielten.

Außerdem sollte das Standortmarketingkonzept die Grundlagen für das Erreichen folgender Ziele schaffen:

- Steigerung der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes,
- Schaffung und Erhöhung eines überregionalen, Bekanntheitsgrades des Wirtschaftsstandortes,
- Erweiterung der Zusammenarbeit wichtiger wirtschaftsbezogener Handlungsträger und Multiplikatoren,
- Darstellung, dass im RWK Spremberg Stadtverwaltung, Unternehmen und die Bevölkerung an einem Strang ziehen,
- neue Ansiedlungen von Unternehmen/Gewinnung von Investoren,
- Festigung/Ausbau bestehender Unternehmen.

Die intensive Einbeziehung aller Wirtschaftsakteure und Unternehmen hatte dabei einen hohen Stellenwert. Das Marketingkonzept wurde auf eine langfristige und nachhaltige Wirkung ausgerichtet und sollte sowohl national als auch international anwendbar sein.

Die spezifischen Qualitäten des Standortes sollen dabei besondere Beachtung finden. Dabei wurde eine Doppelstrategie<sup>72</sup> verfolgt, bei der:

---

<sup>72</sup>KRÜGER 2010

## 2 Der Standort

1. der in Jahrzehnten gewachsene Bestand wettbewerbsfähiger Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Schwerpunkt- und neuer Wachstumsbranchen zu pflegen und zu entwickeln sei,
2. neue wirtschaftliche Potentiale durch gezielte Maßnahmen der Standortentwicklung, des Standortmarketings und der damit verbundenen Ansiedlung neuer Unternehmen und der Fachkräftesicherstellung und –entwicklung zu schaffen seien.

Aufgrund der Ergebnisse, die durch die SWOT-Analyse erarbeitet wurden, wurde u. a. darauf verwiesen, dass:

- der RWK Spremberg ein bedeutender Energie- und Industriestandort in der Mitte der Lausitz im deutsch-polnischen Verflechtungsraum sei,
- eine exzellente Infrastruktur vorhanden ist,
- sich Spremberg unmittelbar am paneuropäischen Verkehrswegekorrridor, d. h. der Verbindung von West- nach (Süd)-Ost-Europa sowie der Nord-Süd-Verbindung befindet,
- eine hohe Industriekompetenz in strukturprägenden Schwerpunktbranchen sowie eine hohe Akzeptanz industrieller Produktionsprozesse durch Politik, Verwaltung und Bevölkerung besteht.

Diese Alleinstellungsmerkmale sollen das Kernstück bilden, auf welches sich die im Rahmen des Standortmarketingprojektes und seiner Umsetzung zu transportierenden Botschaften bzw. das Leitbild stützen.

Das gewählte Leitbild „Spremberg - Perle der Lausitz“ wurde dabei mit den Begriffspaaren

- „wirtschaftliche Stärke“, u. a. durch:
  - eine hochmoderne Energiewirtschaft mit modernen Energieerzeugungsanlagen,
  - stoffliche und energetische Nutzung der Rohbraunkohle,
  - alternative Energieerzeugung,
  - Industriekooperationen als überregionale Netzwerke zu nationalen und internationalen Märkten

## 2 Der Standort

- „Zukunftssicherheit, Attraktivität und Wohlstand“, u. a. durch:
  - Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze,
  - Erschließung neuer Wachstumsfelder im Zusammenhang mit dem Abbau der am Standort befindlichen Kupfererzvorkommen und ihrer Weiterverarbeitung,
  - Verbesserung der Einkommensverhältnisse,
  - attraktive Wohn- und Lebensbedingungen mit ausgewogener sozialer und kultureller Infrastruktur und guten Möglichkeiten für Sport und Naherholung

untersetzt.

Um die angestrebten Ziele bei der Gestaltung des Standortes Spremberg zu erreichen, teilte sich das Marketingkonzept in folgende drei Wirkkreise auf:

1. Binnenmarketing,
2. Regionalmarketing,
3. überregionales Marketing.

Diese Teilung war einerseits deswegen sinnvoll, da sich die Zielgruppen unterschieden und sich somit verschiedene notwendige Aktivitäten ergaben bzw. unterschiedliche Maßnahmen und Kommunikationsinhalte zur Anwendung kamen. Andererseits waren die jeweiligen individuellen Ziele der Marketingkreise zwar unter dem Oberziel der Stärkung des RWK Spremberg subsummiert, unterschieden sich jedoch untereinander in diversen Punkten.

## 3 Das Problem

### 3.1 Bedeutung der Standortwahl

*„Den optimalen Standort gibt es selten. Welcher Standort der richtige ist, hängt natürlich von den Besonderheiten des Unternehmens ab: Der Einzelhandel braucht Laufkundschaft mit Kaufkraft, ein überregional tätiges Dienstleistungsunternehmen kann seinen Sitz überall haben, das produzierende Gewerbe muss meist ins Industriegebiet“.*<sup>73</sup>

Bevor sich die Frage nach dem am besten geeigneten Standort stellt, ist es wichtig, sich über die Absichten der Standortsuche im Klaren zu sein. Es lassen sich fünf zentrale Motive ableiten, die in der Praxis einzeln oder in kombinierter Form<sup>74</sup> verfolgt werden:

1. Kostenreduktion:

Verlagerung einzelner Wertschöpfungsstufen an Auslandsstandorte zur besseren Auslastung der verfügbaren Kapazitäten bzw. zur Steigerung der Gesamtproduktivität durch:

- Verlagerung in Billiglohnländer,
- Reimport aus dem Billiglohnland,
- Effizienzorientierung bei Produkten und Prozessen,
- (flexible) Auslastung der Kapazitäten im Standortverbund,
- Reduzierung der (internen) Transaktionskosten,
- Standortspaltung aus steuerlichen Gründen,

2. Erschließung neuer Absatzmärkte im Ausland:

Bestrebungen, in neu aufkommenden Märkten frühzeitig eine strategische Präsenz

---

<sup>73</sup>BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE 2010.

<sup>74</sup>KINKEL 2003: S. 44ff.

### 3 Das Problem

vor Ort aufzubauen, um schnell auf Veränderungen reagieren zu können und Bestrebungen, den eigenen Export durch Vertriebs- und Serviceniederlassungen anzukurbeln oder Handelsbeschränkungen zu umgehen. Daraus ergeben sich folgende Ziele:

- Markterschließung zur Sicherung von Skaleneffekten („*economies of scale*“), Lerneffekten („*economies of scope*“) sowie höheren Gewinnmargen,
- Internationalisierung unvollkommener Märkte,
- Absicherung von Währungsschwankungen/Risikodiversifikation durch Investition/Kapital im Ausland,
- Parallele Produktion zur größeren Marktnähe,
- Frühzeitiger Zutritt zu geschützten Märkten,
- „*follow the Leader*“ zur Kontrolle des ausländischen Wettbewerbs,

#### 3. „*following the Customer*“:

Forderung an Zulieferer, dem Schlüsselkunden bei dessen internationalem Engagement zu folgen und sich im Ausland in unmittelbarer räumlicher Nähe anzusiedeln, durch:

- Sicherung der Abnahmemengen vor Ort,
- Langfristige Bindung des Schlüsselkunden,
- Flexibilität durch Kundennähe bei Änderung des Produktes oder von Produktionsprozessen,
- Erschließung neuer Kunden im Zielland und im benachbarten Ausland („Brückenkopfeffekt“),

#### 4. Erschließung neuer Technologien und innovativen Wissens:

Streben, sich in internationale „Exzellenznetzwerke“ einzuklinken bzw. sich in besonders wachstumsstarken Regionen mit hohem Innovationspotential niederzulassen, um auf dem neuesten Stand von Produkt- und Prozesstechnologie zu bleiben. Dies beinhaltet u. a. folgende Einzelmotive:

- Orientierung an Clustern durch Nähe zu Innovations- und Technologieführern der Branche,
- Know-how-Orientierung durch Nähe zu international führenden Forschungs- und Entwicklungszentren, Nutzung wissensintensiver Kooperation,



### 3 Das Problem

- Orientierung an Branchen-Diamanten mittels Nutzung des „*innovations push*“ durch starke Konkurrenz vor Ort,
  - Orientierung an Lead-Märkten durch Nutzung des „*innovation pull*“ von Käufern mit hohen Ansprüchen an die Innovativität,
5. Sicherung der Rohstoff- und Vorleistungsbasis:  
Nachhaltige Sicherung des Zugriffes auf Rohstoffe und räumliche Nähe zu Lieferanten hochwertiger und gleichzeitig preisgünstiger Komponenten durch:
- Sicherung von Rohstoff und Materialquellen,
  - Räumliche Nähe zu strategisch wichtigen Lieferanten bzw. Einbindung in leistungsstarke Lieferantennetzwerke/-cluster.

Die Standortentscheidung ist jedoch ein komplexer und schwieriger Prozess. Aufgrund der Immobilität von Sachkapital nach einer Standortentscheidung („*ex-post*“), kann ein einmal eingenommener Standort nur unter hohen Kosten erneut verändert werden. Die Standortentscheidung ist demnach nahezu irreversibel. Einmal gebundenes Kapital, u. a. in Gebäuden, installierten Anlagen, geschulten Arbeitskräften oder mühsam aufgebauten lokalen Beziehungen wie Kunden- und Lieferantenstock, ist nahezu immobil. Die Standortentscheidung hat demnach äußerst langfristige Implikationen.<sup>75</sup>

Die Komplexität von Standortentscheidungen liegt in der Vielzahl von zu berücksichtigenden Faktoren begründet. Der Grad an Informationsfülle ist demnach ein wichtiges Kriterium bei der Standortentscheidung, allerdings bleibt zu berücksichtigen, dass das Problem der adäquaten Verknüpfung dieser Informationen auftritt.<sup>76</sup>

## 3.2 Standortanalyse

### 3.2.1 Klassische, normative Ansätze

In den normativen bzw. neoklassischen Ansätzen wird nach dem optimalen Unternehmensstandort gesucht und dabei unterstellt, dass sich die Akteure in den Unternehmen entsprechend eines theoretischen Idealbilds verhalten. Sie versuchen, eine Zielfunktion zu maximieren und verhalten sich auf dieses Ziel hin rational („*Homo oeconomicus*“). Dabei wird die „*soll*“-Aufforderung dieser Ansätze betont, nach der sich ein Unternehmer zur Einnahme des optimalen Standortes zu richten hat.

---

<sup>75</sup>MAIER & TÖDTLING 1995: S. 25, SIEBERT 2000: S. 20.

<sup>76</sup>ebd.

### 3 Das Problem

Das Charakteristische dieser Ansätzen ist ihr deduktives Vorgehen, wobei Schlussfolgerungen aus axiomatischen Annahmen, also aus abgeleiteten Grundsätzen und daraus theoretisch erarbeiteten Gesetzmäßigkeiten, entwickelt werden.<sup>77</sup>

Für eine Standortwahl wird im Allgemeinen eine Vielzahl von Entscheidungsmodellen vorgeschlagen, die alle wichtigen standortspezifischen Kenngrößen erfassen, um diese so abzubilden, dass alternative Standorte bewertet und ausgewählt werden können.<sup>78</sup>

Wesentliche Probleme der Standortentscheidungen von Unternehmen bestehen jedoch darin, dass diese zu häufig verkürzt, d. h. ohne Beachtung aller Standortfaktoren, getroffen werden, da methodische Differenzen der in Theorie und Praxis verfügbaren Standortfaktorensystematiken nicht berücksichtigt werden.<sup>79</sup>

Die Kritik an normativen Ansätzen setzt dabei an verschiedenen Punkten an<sup>80</sup>:

1. praxisgerechte statt optimaler Lösungen:

Motivation und Ziele eines Unternehmens sind oft nicht Optimierung, sondern die Suche nach zufriedenstellenden Lösungen.

2. Bedeutung persönlicher Faktoren:

Das Standortproblem stellt sich für viele Betriebe nur in reduzierter Form, zumal es aufgrund der starken Bedeutung persönlicher Faktoren einen großen Zusammenhang zur Wohnstandortentscheidung des Unternehmers gibt.

3. Problem vollständigen Wissens:

Durch die Annahme vollkommener Information werden die Kosten der Informationssuche und die unterschiedlichen Fähigkeiten der Entscheidungsträger zur Informationsverarbeitung vernachlässigt. Dabei bleibt offen, woher dieses Wissen kommt. Dies betrifft nicht nur ökonomische Tatsachen aus dem unmittelbaren Umfeld, sondern auch zukünftige Tatbestände und solche aus anderen Regionen<sup>81</sup>.

4. unterschiedliche Fähigkeiten der Unternehmen:

Unternehmen bzw. Betriebe unterscheiden sich in ihren Fähigkeiten, neue Standorte in größerer Distanz zum bisherigen Standort einzunehmen.

5. Auflegung enger Grenzen:

Unternehmen legen sich durch ihr deduktives Vorgehen enge Grenzen auf, wobei

---

<sup>77</sup>MAIER & TÖDTLING 1995: S. 26.

<sup>78</sup>HESCH 1998: S. 160.

<sup>79</sup>KINKEL 2003: S. 50.

<sup>80</sup>MAIER & TÖDTLING 1995: S. 27f

<sup>81</sup>MAIER ET AL. 1996: S. 79.

### 3 Das Problem

durch ihre formale Sprache in der Realität beobachtete Verhaltensmuster von Unternehmen nur sehr unvollständig erfasst werden können.

Somit fallen im Kontext von Standortentscheidungen einige Defizite bestehender Faktorenkataloge bzw. -konzepte besonders auf<sup>82</sup>:

1. Ausblenden möglicher Verbesserungspotenziale:

Der durch traditionelle Systematiken suggerierte Ist-Zustand eines Standortes sowie der Standortalternativen vernachlässigt die durchaus bestehende Möglichkeit zur Verbesserung einzelner, sowohl unternehmensinterner als auch externer Faktoren.

2. Vernachlässigung der Netzwerkperspektive:

- In gängigen Systematiken finden Kriterien zu den Potentialen existierender sowie notwendiger neuer Netzwerke und Kooperationen mit heimischen oder ausländischen Partnern keinen angemessenen Platz. Dies führt zu einer nicht adäquaten Berücksichtigung der regionalen Vernetzung.
- Potentiale möglicher Kooperationen mit einheimischen Partnern werden zugunsten eines Engagements an anderer Stelle, z. B. im Ausland, ausgeblendet.
- Für kleine und mittlere Unternehmen besteht die Gefahr, eine sinnvolle Entscheidung zur Auslandspräsenz bestimmter Funktionsbereiche aufgrund „unterkritischer Massen“ frühzeitig zu verwerfen, da die Möglichkeiten, durch Kooperationen mit heimischen oder internationalen Partnern gemeinsame notwendige Mindestkapazitäten zu schaffen, nicht in Betracht gezogen werden.

Die Fragestellung, wie die Attraktivität eines Standortes zu beurteilen ist, enthält daher offenbar zwei Elemente<sup>83</sup>, die sich hinsichtlich ihres Konzeptes unterscheiden:

- eine grundsätzliche *theoretische* Perspektive,
- eine aktuell *empirische* Perspektive.

#### 3.2.1.1 Mess- und Bewertungsprobleme der theoretischen Perspektive

Für die Standortqualität stellt sich die Frage eines aussagefähigen Messkonzeptes, obwohl es als unstrittig gilt, dass es einen umfassenden (alleinigen) Gesamtindikator nicht gibt.

---

<sup>82</sup>KINKEL 2003: S. 50ff.

<sup>83</sup>GLASTETTER 1998: S. 108ff.

### 3 Das Problem

Meist bestimmt eine Fülle von Einzelindikatoren<sup>84</sup> die Standortqualität. Der Versuch, aus ihnen einen „Gesamtindikator“ zu konstruieren, scheitert jedoch, da kaum lösbare Aggregations- und Gewichtungsprobleme entstehen. Selbst wenn man sich nur auf die Präsentation von Einzelindikatoren verständigt, treten methodische Probleme<sup>85</sup> auf:

1. Messproblem:

Viele Indikatoren der Standortqualität (z. B. Rechtssicherheit, gesellschaftliche Stabilität, sozialer Friede, Innovationsdynamik, Ausbildungsniveau) entziehen sich einer empirischen Messbarkeit, weshalb Hilfskonstrukte (z. B. Anzahl der Streiktage, Grad der Infrastrukturausstattung, Art und Umfang der Schulabschlüsse, Häufigkeit von Patentanmeldungen) allenfalls nur eine Annäherungsvermutung darstellen und offen für subjektive Interpretationen und Auslegungsspielräume sind.

2. Diagnoseproblem:

Auch wenn manche Indikatoren für sich allein genommen direkt messbar und somit auch international vergleichbar sind, wirft deren Diagnose dennoch Probleme auf. So können einzelne Steuerbelastungen zwar ermittelt werden, die tatsächliche Gesamtbelastung kann aber wegen eines nationalen unterschiedlichen Gewichtes der Einzelkomponenten nur im Rahmen eines umfassenden und vergleichenden Analyseverfahrens erfolgen.

3. Bewertungsproblem:

Standortfaktoren sind nicht beliebig isolierbar, sondern vielmehr Ausdruck einer wechselseitigen Bedingungskonstellation und können nur in diesem Kontext gewürdigt werden. Eine überdurchschnittliche Ausbildungs- und Infrastrukturqualität ist nicht von Vorteil, wenn die Belastungen, die diese Vorzüge erst möglich machen, als Standortnachteil gewertet werden müssen.

4. Gewichtungproblem:

Viele Indikatoren sind eindeutig messbar, diagnostizierbar und mit hinreichender Exaktheit bestimmbar. Dennoch ist nicht auszuschließen, dass sie Ausdruck einer gesellschaftlichen („meta“-ökonomischen) Wertentscheidung sind. So erhält die Sicherstellung von ökologischen und/oder sozialen Mindeststandards gegenüber der rein ökonomischen Effizienz einen höheren Stellenwert. Die so nötigen Güterabwägungen mögen gelegentlich korrekturbedürftig sein, wenn ökonomische Folgewirkungen zu

---

<sup>84</sup>HAUG & VON WANGENHEIM 1995: S. 73, POSSELT & KUNADT 2008: S. 188, KAISER 1979: S. 24.

<sup>85</sup>GLASTETTER 1998: S. 109f.

### 3 Das Problem

sehr vernachlässigt werden. Dennoch ist offensichtlich, dass ökonomische Effizienz einen über das Ökonomische hinausgehenden Preis haben kann und umgekehrt.

#### 3.2.1.2 Mess- und Bewertungsprobleme der empirische Perspektive

Im Gegensatz zur theoretischen versucht die empirische Perspektive die Frage der Standortqualität auf eine konkrete Situation anzuwenden. Dabei wird von folgenden Definitionen der Standortqualität ausgegangen<sup>86</sup>:

1. Wettbewerbsfähigkeit:

Wird Standortqualität als Wettbewerbsfähigkeit verstanden, also der Fähigkeit, sich strukturellen Herausforderungen der Wirtschaft flexibel zu stellen, damit man sich mit einem entsprechend gewinnbringenden Leistungsversprechen am Marktgeschehen behaupten kann, so sind einige Umstände festzuhalten. Resultierend aus einer harten Währung, die ein im Vergleich zu den Konkurrenten relativ preisgünstigen (und in der Leistungserbringung an den Kunden preislich weitergegebenen) Rohstoff- und Energiebezug ermöglicht, wurde ein für das Bestehen am Markt notwendiger Preisvorsprung realisiert. Weiterhin gilt, dass Lohnstückkosten in Industrieländern durch eine hohe Produktivität, Einsatz neuer Technologien, effiziente Arbeitsorganisation und den guten Qualifikationsstand der Beschäftigten vergleichsweise niedrig sind.

2. Investitionsattraktivität:

Wenn Standortqualität als Investitionsattraktivität verstanden wird, also als Fähigkeit, Investitionen an einen Standort zu binden, so könnte man aus dem Kapitalbilanzdefizit eines Landes schlussfolgern, dass mehr Inlandskapital ins Ausland strömt als umgekehrt und somit darauf hinweisen, dass ein Standort an Anlageattraktivität verloren hat. Dies ist jedoch nicht schlüssig, da einem Leistungsbilanzüberschussland die Rolle eines Kapitaldefizitlandes geradezu entspricht, sowohl in statischer Sicht (mit Blick auf einen erforderlichen Saldenausgleich), als auch in dynamischer Sicht (mit Blick auf die notwendige Vorfinanzierung des Leistungsüberschusses). Dieser Zusammenhang deutet darauf hin, dass ein Kapitaldefizit nicht auf mangelnde Investitionsattraktivität, sondern vielmehr auf hohe Wettbewerbsfähigkeit verweist. Dabei darf auch die Quote der Direktinvestition nicht ohne nähere Betrachtung als Merkmal der Investitionsattraktivität bezüglich der wirtschaftlichen Leis-

---

<sup>86</sup>GLASTETTER 1998: S. 111ff.

### 3 Das Problem

tungsfähigkeit herangezogen werden, denn meist dürfen andere Motive als geringe wirtschaftliche Leistungsfähigkeit gelten, wenn Investitionen an anderen Orten getätigt werden, beispielsweise Marktnähe und Markterschließung.

#### 3.2.2 Behavioristischer Ansatz bzw. Modell von Pred

Im Gegensatz zu normativen bzw. neoklassischen Ansätzen untersuchen verhaltensorientierte bzw. behavioristische Ansätze nicht, wie sich Unternehmen verhalten sollten, sondern wie sie tatsächlich bei einer Standortentscheidung vorgehen und in der Realität agieren.

Auf den Sachverhalt, dass das im neoklassischen Ansatz angenommene, rein gewinnmaximierende und rational handelnde Unternehmen realitätsfern sei, wies schon Alan Pred in den 1960er Jahren hin, dessen Werk den verhaltensorientierten Ansatz („*behavioral approach*“) begründete<sup>87</sup>.

Der behavioristische Ansatz bedeutet induktives Vorgehen, d. h. Schlussfolgerungen werden aus der Generalisierung empirischer Beobachtungen gezogen. Dabei wird versucht, das Standortverhalten von Unternehmen zu beschreiben und diese Beobachtungen zu Erklärungsfaktoren, überwiegend Unternehmenscharakteristika, in Beziehung zu setzen<sup>88</sup>. Im Mittelpunkt aller ökonomischen Überlegungen stehen das Individuum und seine Werte, Motive, Präferenzen und Wahrnehmungen<sup>89</sup>:

1. Berücksichtigung heuristischer<sup>90</sup> Verfahren:

Die Bedeutung irrationaler Momente bei der Entscheidungsfindung wird akzeptiert. Es wird nicht angenommen, dass zu jeder Zeit vollkommene Informationen über Standortalternativen vorliegen, denn besonders im internationalen Maßstab wird die Menge der Informationen einerseits unüberschaubar, andererseits ist die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung begrenzt.

2. der menschliche Faktor:

Unterschiede in der Fähigkeit zur rationalen Planung als auch Unterschiede in der Ressourcenverfügbarkeit und Organisation von Unternehmen werden berücksichtigt. Dabei ist die Fähigkeit zur Informationsverarbeitung bei den Entscheidungsträgern

---

<sup>87</sup>PRED 1967, HAAS & ESCHLBECK 2006: S. 102.

<sup>88</sup>MAIER & TÖDTLING 1995: S. 28.

<sup>89</sup>HAAS & ESCHLBECK 2006: S. 248.

<sup>90</sup>Heuristik ist die bloße Suche nach wahren Aussagen, im Gegensatz zur Logik, die wahre Aussagen zu begründen sucht.

### 3 Das Problem

nicht einheitlich ausgeprägt. Ansprüche, Ziele und Werte einer Person sind durch Herkunft, Kultur und Umgebung geprägt. Sie erhöhen und verringern die Wahrscheinlichkeit, dass auf bestimmte Reize oder Informationen reagiert wird<sup>91</sup>.

#### 3. Informationsfluss:

Die Standortentscheidung wird als Prozess aufgefasst, dessen Abhängigkeit von anderen strategischen Entscheidungen im Unternehmen in den Vordergrund rückt. Dieser Prozess ist jedoch auch durch die Kapazität zur Verarbeitung von Informationen bestimmt. Kleine und mittlere Unternehmen verfügen nur über begrenzte Mittel zu Informationsbeschaffung, jedoch über einen in der Regel guten internen Informationsfluss. Große Unternehmen hingegen können viele Mittel zur Informationsbeschaffung aufwenden, jedoch zirkulieren diese Informationen nur schwer zwischen den wesentlichen Entscheidungsträgern.<sup>92</sup>

Allan Pred entwickelte zur empirischen Untersuchung eine Verhaltensmatrix, in die einerseits Quantität und Qualität der wahrgenommenen Informationen, andererseits ihre Fähigkeit wahrgenommene Informationen zu nutzen, eingetragen werden. Diese Verhaltensmatrix zeigt, dass Einschränkungen hinsichtlich der Informationen in nahezu allen Fällen in einem suboptimalen Verhalten bezüglich der Standortentscheidung resultieren. Wenige Informationen und schlechte Voraussetzungen, diese zu verarbeiten, können dazu führen, dass der gewählte Standort außerhalb der räumlichen Gewinnzone liegt, wodurch letztendlich der Unternehmenserfolg oder zumindest der Erfolg der Auslagerung einer Wertschöpfungsstufe in Frage gestellt ist. Dabei ist auch vorstellbar, dass sich ein Unternehmen trotz schlechter Informationslage durch Zufall oder Nachahmung für einen Standort innerhalb der räumlichen Gewinnzone entscheidet.<sup>93</sup> Kritisch ist zu bemerken, dass der behavioristische Ansatz sich in einer reinen Beschreibung von Standortentscheidungen und ihrer Einflussfaktoren erschöpft, ohne dabei selbst eine Erklärung für das Beobachtete bieten zu können. Durch die Fokussierung auf ein einzelnes Unternehmen werden gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge vernachlässigt. Arbeitnehmerinteressen (Stakeholder) werden ausgeklammert. Es wird eine *ex-post*-Selektion vorgenommen, welche, im Gegensatz zur *ex-ante*-Selektion klassischer Ansätze, Unternehmen mit besonders ungünstigen Standorten nach der Standortwahl bzw. Standortverlagerung eliminiert, da diese außerhalb der

---

<sup>91</sup>HAAS & ESCHLBECK 2006: S. 249.

<sup>92</sup>ebd.

<sup>93</sup>ebd.: S. 250f

### 3 Das Problem

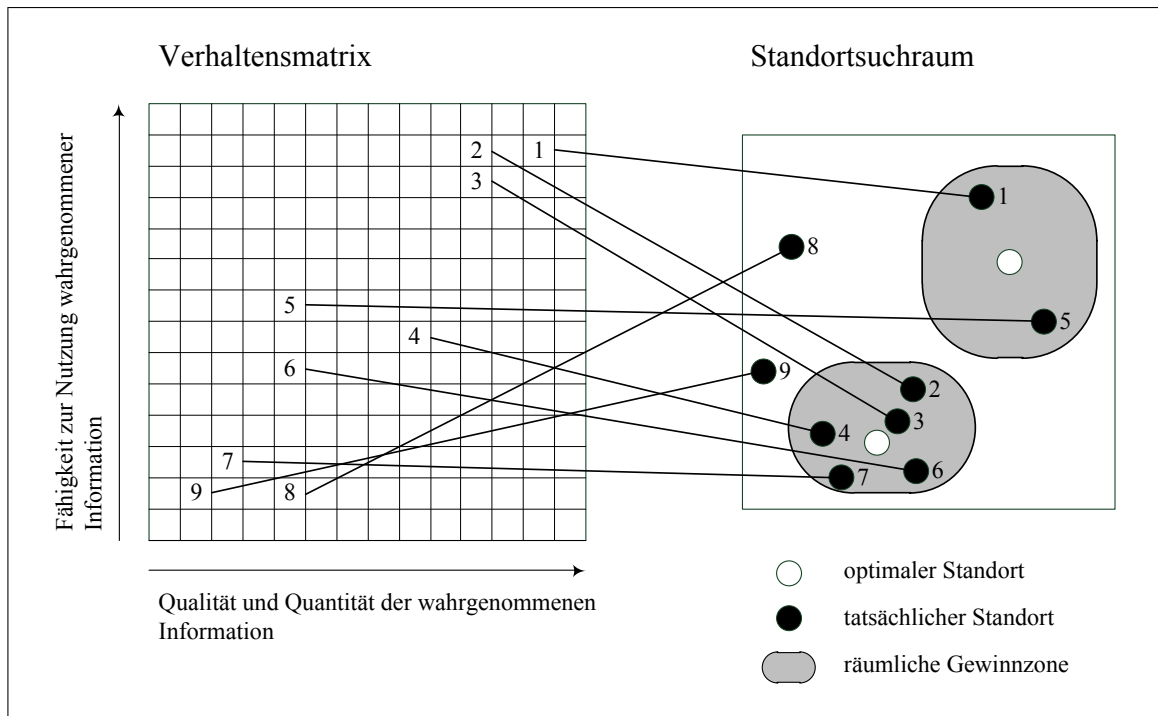


Abbildung 3.1: Verhaltensmatrix nach Pred (Pred 1967: S. 92)

Gewinnzone liegen, mittel- oder längerfristig im Wettbewerb unterliegen und somit aus dem Markt ausscheiden<sup>94</sup>.

#### 3.2.3 Struktureller Ansatz

Ausgangspunkt für den strukturellen Ansatz ist die Kritik an der starken einzelwirtschaftlichen Ausrichtung des normativen und behavioristischen Ansatzes sowie deren geringe Einbindung in gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Prozesse. Dabei werden die Freiheiten der Unternehmen als zu groß angenommen.

Der strukturelle Ansatz geht von einer Phasen durchlaufenden Weltwirtschaft aus. Innerhalb dieser Phasen dominieren bestimmte Rahmenbedingungen und Produktionskonzepte, aus welchen technologische, organisatorische und auch standörtliche Strukturen resultieren<sup>95</sup>:

1. der klassische Konkurrenzkapitalismus:

Geprägt von Klein- und Mittelunternehmen, einem schwachen Staat und sektoraler räumlicher Spezialisierung.

<sup>94</sup>MAIER & TÖDTLING 1995: S. 36f.

<sup>95</sup>MAIER & TÖDTLING 1995: S. 37.



### 3 Das Problem

#### 2. der Fordismus:

Geprägt von einer stabilen Nachfrage, einer interventionistischen Wirtschaftspolitik, Skalenvorteilen (Massenproduktion) und Großunternehmen, ist dieses Konzept gekennzeichnet durch räumliche Tatsachen wie Standortkonzentration und innerunternehmerische räumliche Arbeitsteilung.

#### 3. der Postfordismus:

Im Gegensatz zum Fordismus ist er durch eine stark differenzierte Nachfrage, eine liberale Wirtschaftspolitik, flexible Technologie und Unternehmensstrategien sowie von relativ losen zwischenbetrieblichen Verbindungen („Netzwerken“) gekennzeichnet. Das Nebeneinander von lokalen als auch globalen Faktoren ist eine wichtige räumliche Implikation dieser Phase. Dabei erhalten einerseits lokale Bedingungen eine neue Bedeutung, andererseits wird großräumige Interaktion zunehmend wichtiger.

#### 4. periodische Krisen:

Sie lösen in der Gesamtwirtschaft Prozesse der Umstrukturierung aus, mit welchen dramatische Standortveränderungen einzelner Unternehmen einhergehen.

Bedeutend ist zudem, dass Standortbedingungen nicht als „gegeben“, sondern als „gemacht“ bzw. „produziert“ angesehen werden. Sie sind das Ergebnis eines gesellschaftlichen Produktions- sowie Reproduktionsprozesses und damit das Produkt sozialer Vorgänge. Ursachen dafür sind:<sup>96</sup>

- Strategien der (großen) Unternehmungen:  
Ihre Nachfrage u. a. nach bestimmten Arbeitskräften, Lieferanten und Dienstleistungen beeinflusst bzw. verändert entsprechenden Strukturen.
- Konflikte zwischen Arbeit und Kapital:  
Beide wirken sowohl auf die lokalen Arbeitsbedingungen als auch auf den Organisationsgrad der Arbeitskräfte.
- Staatliche Politik:  
Wirtschaftspolitik und Konzepte hinsichtlich der Infrastrukturpolitik wirken direkt auf die Standortbedingungen ein.

---

<sup>96</sup>ebd.: S. 38.

### 3 Das Problem

Weiterhin kommt dem Faktor „Arbeitskraft“ eine herausragende Bedeutung zu, da andere Faktoren durch technologische und organisatorische Entwicklungen (z. B. Transportkosten) an Bedeutung verlieren und der Faktor Arbeit Eigenschaften aufweist, die ihn von anderen Faktoren unterscheidet (Aufstiegsmöglichkeit, Arbeitsbedingungen u. a.). Arbeit wird demnach nicht nur aufgrund der Löhne bzw. Gehälter bewertet.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass nicht Raumeigenschaften für die Entwicklung regionaler Industriestrukturen verantwortlich sind, sondern diese Strukturen durch die Unternehmen selbst mittels ein prozessuales Wirkungsgefüge generiert werden<sup>97</sup>.

## 3.3 Standortentscheidung und Verlagerung

### 3.3.1 Prozess der Standortentscheidung

Die Situation eines Unternehmens, sich einer Standortwahl bzw. -entscheidung stellen zu müssen, lässt sich mit den Notwendigkeiten der jeweiligen Marktsituation erklären. Der Prozess der Standortentscheidung wird vereinfacht durch das Schema in Abbildung 3.2 dargestellt.

Meist wird jedoch kein gesamtes Unternehmen verlagert, sondern vielmehr eine Wertschöpfungsstufe innerhalb einer Wertschöpfungskette.<sup>98</sup> Dieses Schema wird den situativen Gegebenheiten eines Unternehmens wie Marktsituation und Bewertung der Vorteile daher nur bedingt gerecht, weshalb man es in Beziehung zu dem in Abbildung 3.3 gezeigten Prozess für die Verlagerung von Wertschöpfungsketten setzen sollte.

Dort wird ein äußeres, analytisches Beziehungsgeflecht durch die Gegebenheiten von „*Unternehmenssituation*“, „*Wettbewerbssituation*“ und „*Restrukturierungssituation*“ definiert. Die Unternehmenssituation definiert die verfolgte Wettbewerbsstrategie unter Berücksichtigung der Unternehmensressourcen. Die Wettbewerbssituation hingegen wird aus einer integrierten Betrachtung von Wettbewerbsintensität und Branchenstruktur abgeleitet. Die Restrukturierungssituation kann als Ergebnis eines Vergleiches der externen Situation (Wettbewerb) mit der internen Situation (Ressourcen und eigene Strategie) angesehen werden. Das innere Beziehungsgeflecht, definiert durch „*unternehmensspezifische Vorteile*“, „*Verlagerungseffizienz*“ und „*komparative Vorteile*“ bildet den Rahmen für die operative Durchführung der Verlagerung. Die sich bietenden Vorteile eines Standortes wirken im komparativen Vergleich auf die entsprechende Wertschöpfungsstufe. Allerdings

---

<sup>97</sup>BATHELT 1992: S. 209.

<sup>98</sup>HESCH 1998: S. 87.

### 3 Das Problem

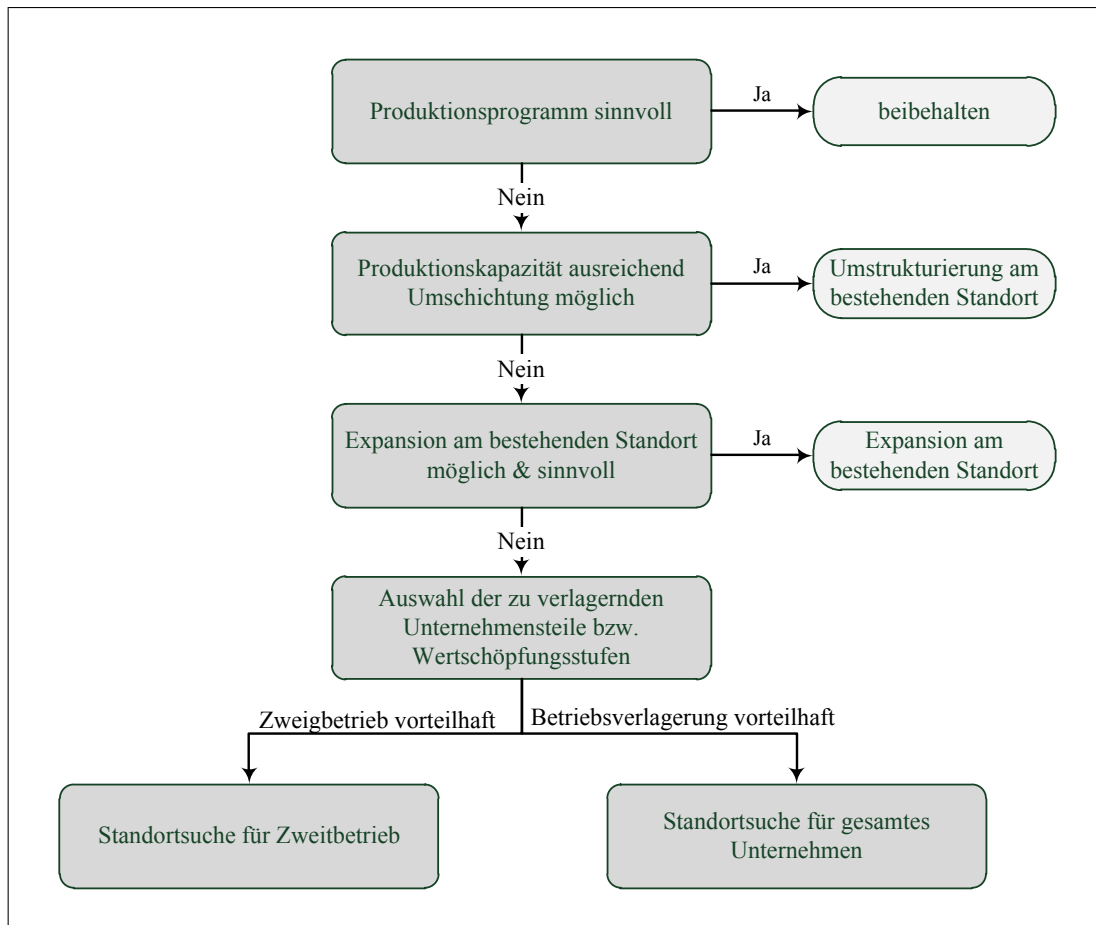


Abbildung 3.2: Prozess der Standortentscheidung (MAIER & TÖDTLING 1995: S. 33.)

ist dieser Vergleich im Zusammenhang mit der Verlagerungseffizienz und den unternehmensspezifischen Vorteilen zu sehen. Die Verlagerungseffizienz stellt hierbei eine sowohl limitierende als auch eine verlagerungskoordinierende Determinante dar, denn bezogen auf eine bestimmte, beispielsweise strategisch bedeutsame Wertschöpfungsstufe, können die Transaktionskosten der Verlagerung verhindernd groß sein<sup>99</sup>. Die Zusammenhänge lassen erkennen, dass eine große Anzahl relevanter Faktoren zu berücksichtigen ist, die dementsprechend eine hohe Aufgabenkomplexität mit sich bringen. Der Erfolg am Markt ist das Resultat eines komplizierten Wechselspiels von Entwicklung, Fertigung, Logistik, Einkauf und Vertrieb<sup>100</sup>, wodurch die Entscheidung, wann welche Aktion oder Reaktion auf den Markt (unter der Berücksichtigung firmenspezifischer Absichten) die richtige ist, ein hochkomplexer, problematischer Prozess bleibt.

<sup>99</sup>HESCH 1998: S. 86f.

<sup>100</sup>GAUER & SCRIBA 1999: S. 208.

### 3 Das Problem

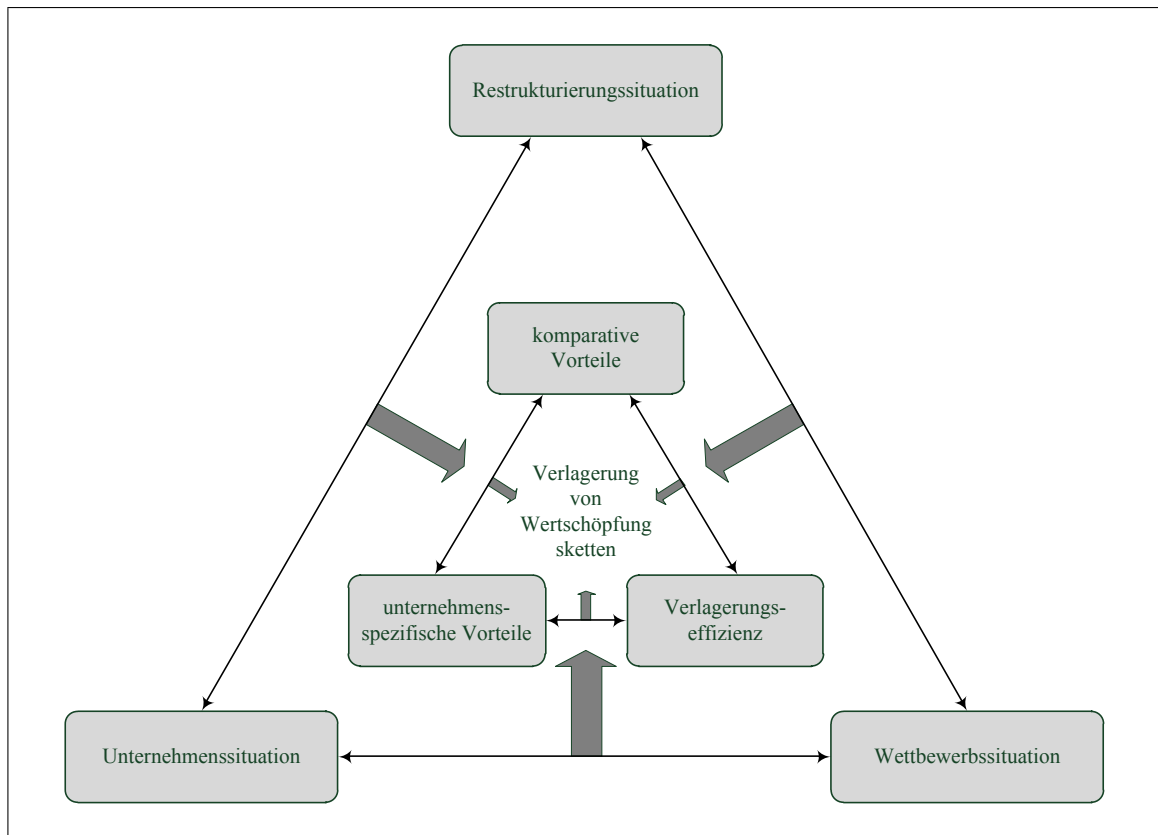


Abbildung 3.3: Verlagerung von Wertschöpfungsketten (HESCH 1998: S. 86)

#### 3.3.2 Prozess der Verlagerung

Um die Komplexität des Prozesses der Verlagerung widerzuspiegeln, wird eine Aufteilung in einzelne Phasen vorgenommen<sup>101</sup>, die in der folgenden Abbildung ersichtlich ist. Es wird angenommen, dass die einzelnen Abschnitte sowohl zeitlich als auch inhaltlich voneinander abgrenzbar sind. Unter realistischen Gesichtspunkten sind Überschneidungen zwischen den einzelnen Phasen nicht vermeidbar. Es werden zwei grundlegende Bereiche definiert:<sup>102</sup>

1. Analyse- und Entscheidungsphase incl. Auswahl der zu verlagernden Wertschöpfungsketten durch:
  - Bestimmung der Verlagerungsstruktur,
  - Bestimmung des Verlagerungsortes,

<sup>101</sup>HESCH 1998: S. 87.

<sup>102</sup>HESCH 1998: S. 88, HAUG & VON WANGENHEIM 1995: S. 72.

### 3 Das Problem

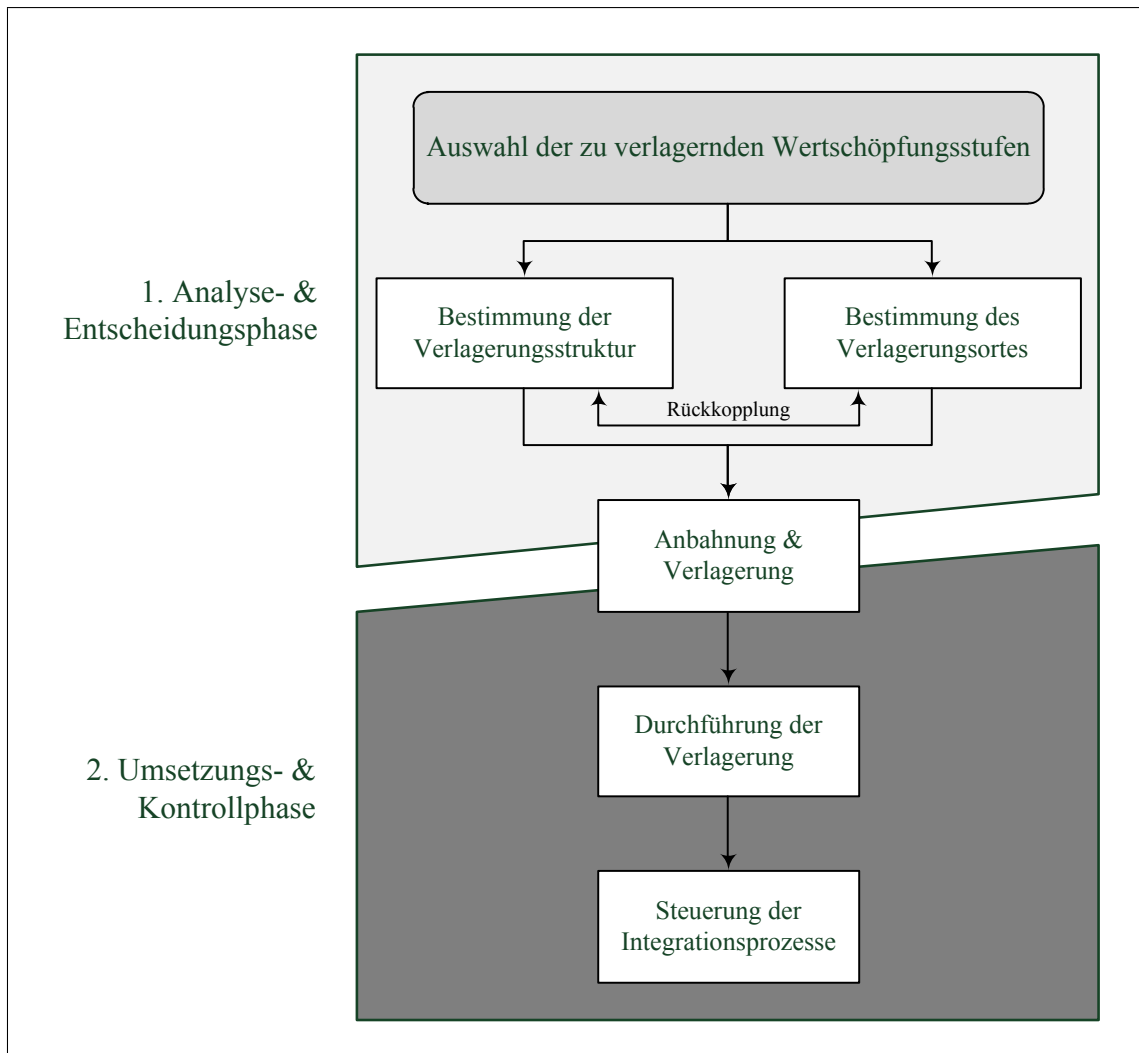


Abbildung 3.4: Phasenkonzept der Verlagerung von Wertschöpfungsketten (in Anlehnung an HESCH 1998: S. 88 und HAUG & VON WANGENHEIM 1995: S. 72)

#### 2. Umsetzungs- und Kontrollphase:

- Durchführung der Verlagerung,
- Steuerung der Integrationsprozesse.

In der Darstellung erfolgt die Wahl der Wertschöpfungsstufe innerhalb einer Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Aufgrund von Rückkopplungseffekten auf die übrigen Schritte erfolgen die Wahl des Verlagerungsortes sowie die Wahl der Verlagerungsstruktur parallel. Die eigentliche Entscheidung, innerhalb derer die Verlagerung und notwendige Struktur beschlossen werden, erfolgt in der Synthese der vorhergehenden Schritte. Dabei wird die Verlagerung entsprechend den getroffenen Entscheidungen angebahnt, in der dar-

### 3 *Das Problem*

auffolgenden Phase aktiv durchgeführt und in der letzten Phase so ausgerichtet, dass der entstandene, arbeitsteilige Wertschöpfungsverbund derart integriert wird, um die Verlagerungsziele zu erfüllen.

Die Verlagerung endet, wenn die Zielstellung erfüllt wurde und das Unternehmen zum normalen Tagesgeschäft übergehen kann, wobei schwer zu unterscheiden ist, wann das Verlagerungsmanagement endet und das normale Management beginnt<sup>103</sup>.

Aus den Zwängen ökonomischen Handelns heraus stellt sich die entscheidende Frage, inwieweit ein neuer Standort die Vorteilhaftigkeit nachhaltig beeinflusst. Sie ist kein Teil des mehrstufigen Ablaufschemas einer Verlagerung als solche, da sie weit im Voraus zu klären ist. Insofern kann festgestellt werden, dass mit dem Phasenkonzept ein Werkzeug zur Projektkontrolle und -umsetzung vorhanden ist. Wichtige bzw. entscheidende Problemlösungen für einen dauerhaften ökonomischen Gewinn könne durch das Ablaufschema aber nicht geliefert werden.

---

<sup>103</sup>HESCH 1998: S. 88.

## 4 Zusammenfassung

Die Standortwahl ist ein bilateraler Vorgang zwischen den Unternehmen einerseits und den Anbietern von Standorten andererseits. Unternehmen versuchen immer, den bestmöglichen Standort zu finden. Anbietern von Standorten liegt daran, durch möglichst optimale Bedingungen Unternehmen zur Investition zu bewegen.

Bedenkt man, dass den Unternehmen vollständige Informationen nicht vorliegen und die Fähigkeiten zur Informationsverarbeitung nicht optimal sind, ergeben sich in der Vermarktung von Standorten Chancen und der Zwang zum aktiven Handeln.

Unternehmen suchen nach dem für sie besten Mix von Standortfaktoren. Dem muss der potentielle Standort gerecht werden. Auch das entsprechende Rahmenprogramm muss durch die teils hoch subjektiven Präferenzen der Entscheidungsträger innerhalb eines Unternehmens ansprechend und attraktiv sein.

Die Probleme mit vorherrschenden Systematiken von Standortfaktoren und den Ansätzen zur Standortanalyse sind offensichtlich. Die Notwendigkeit, sich einer Diskussion hinsichtlich von Standortfaktoren zu stellen, liegt in der heute noch gültigen, in der Urkonzeption auf Thünen zurückgehenden und von Weber entscheidend überarbeitenden<sup>104</sup> Bestimmung der unternehmerischen Standortwahl. Das Ergebnis dieser Diskussion zur Standortlehre wirft die Frage auf, inwiefern überhaupt von einer einheitlichen, homogenen Lehre gesprochen werden kann. Dies ist schwierig, da sich allein durch die Herangehensweise an die Frage zum Standort erhebliche Unterschiede offenbaren:

1. Eine volkswirtschaftliche Betrachtung wird das Augenmerk auf ein gänzlich anderes Ziel („*hohe Wertschöpfung*“) als eine betriebswirtschaftliche Betrachtung („*Maximierung des Gewinns*“) lenken, obwohl bei beiden gleiche Standortfaktoren diskutiert werden. Wird sich der Volkswirtschaftler einerseits immer auf den Vorteil eines Staates bzw. die Auswirkungen auf dessen nachhaltige Entwicklung konzentrieren, so wird dies der Betriebswirtschaftler andererseits hinsichtlich des (oftmals nur kurzfristigen) Gewinns eines Unternehmens tun.<sup>105</sup> Es entstehen offenbar Zielkonflikte,

<sup>104</sup>RITTER 1998: S. 248, KINKEL 2003: S. 53.

<sup>105</sup>GAUER & SCRIBA 1999: S. 145f.

## 4 Zusammenfassung

sowohl in der Gegenüberstellung von Unternehmen und Volkswirtschaft, als auch zwischen Unternehmen und lokalem Standort.

2. Die Position des Unternehmens ist heute nicht mehr an die eines bestimmten Staates gebunden, wodurch die Länder in direkten Wettbewerb treten. Die Wahlmöglichkeiten eines Standortes sowohl aus betriebs- als auch volkswirtschaftlicher Sicht ist nicht mehr traditionell geprägt. Zusätzlich wirken kaum noch einzelne Faktoren, sondern ganze Bündel miteinander verwandter Standortfaktoren<sup>106</sup> bzw. ein umfangreicher Faktorenmix<sup>107</sup>. Erschwerend kommt hinzu, dass hinsichtlich weicher Faktoren persönliche und damit subjektive und nicht eindeutig vergleichbare Vorlieben zum Tragen kommen.<sup>108</sup>
3. Bedeutsam ist, dass die anfänglich grundsätzliche Konzeption der Standortlehre (von einer landwirtschaftlichen über eine transportökonomische hin zu einer modernen Sichtweise) heute nicht so sehr in ihrer Theorie, als vielmehr an den Werten bzw. der Gewichtung einzelnen Faktoren Probleme aufwirft. Erweitert man die klassische Standortlehre um Variablen wie Orientierung hinsichtlich Share- oder Stakeholder, potenzieren sich die möglichen angestrebten Kombinationen der Standortfaktoren. Doch gerade heute stützt sich eine gute und vorrausschauende, im internationalen Rahmen bewegende, Standorttheorie auch auf andere wissenschaftliche Fachrichtungen (z. B. Soziologie, Meteorologie, Geologie). Andere Ansätze werden berücksichtigt und kommen zur Anwendung.<sup>109</sup>
4. Die Konzepte von klassischem, behavioristischen und strukturellem Ansatz widersprechen sich teilweise deutlich, gehen von unterschiedlichen Annahmen und Theorien aus, nutzen verschiedene Methoden und untersuchen die Standortwahl sogar zu verschiedenen Zeiten in deren Ablauf. Sie versuchen jedoch immer, eine gültige Erklärung abzuliefern. Im direkten Vergleich scheitert dieser Anspruch.
5. In der Zukunft wird sich die Gewichtung einzelner Faktoren ändern. In den Zeiten sich verknappender klassischer Ressourcen gilt oft, dass das, was früher unwirtschaftlich war, heute oder in Zukunft lohnenswert sein kann. Neue Techniken lenken den

---

<sup>106</sup>KAISER 1979: S. 24, BALDERJAHN 2000: S. 1.

<sup>107</sup>HAUG & VON WANGENHEIM 1995: S. 73, POSSELT & KUNADT 2008: S. 188.

<sup>108</sup>GRABOW ET AL. 1995: S. 63.

<sup>109</sup>Dazu sei beispielhaft auf den hier ebenfalls vorgestellten verhaltenstheoretischen Ansatz von Pred verwiesen.



#### 4 Zusammenfassung

Focus auf bisher uninteressante Regionen. Dass dieser Wandel eine weitere Verkomplizierung bzw. einen noch komplexeren Vorgang der nachhaltigen Standortwahl mit sich bringt, ist offensichtlich, obwohl er enormes wirtschaftliches Potential bietet.

Die Frage nach dem Standort wird immer ein zentrales Problem von Unternehmen sein. Die Lösung der Standortproblematik wird aber allein mit Hilfe klassischer Mittel immer schwieriger, da mit ihnen aktuelle und zukünftige Probleme, wenn überhaupt, nur ansatzweise erklärt und gelöst werden können.

Die vorherrschenden Systematiken unterliegen einigen grundlegenden Schwächen, denn es ergeben sich durch Mess- und Bewertungsprobleme, die auf ein grundlegendes Bedürfnis zur Interpretation und Erläuterung des jeweiligen Verständnisses von Kernbegriffen hinweisen, große Deutungs- und Konsensschwierigkeiten.

Dass dabei die Meinungen, was angebracht sei und was nicht, weit auseinandergehen, ist eine erschwerende Tatsache. Ebenso muss berücksichtigt werden, dass die Beurteilung der Grenzkosten von Informationen bezogen auf ihren Grenznutzen nicht vereinheitlicht ist und somit im weiteren Verlauf nicht von der Annahme einheitlicher, vollständiger bzw. perfekter Informationen bei Standortbewertungen ausgegangen werden kann.<sup>110</sup>

Der Prozess der Verlagerung an sich ist ein hochkomplexer und sehr umfangreicher Vorgang, dem sich auszusetzen sehr gut überlegt sein sollte. Die Frage nach dem „ob“ und dem anschließenden „wohin“ kann nur dann beantwortet werden, wenn man annähernd weiß, was heute und was morgen Gültigkeit besitzt. Die unkritische Nutzung zur Zeit verwendeter Konzepte sollte einer verifizierenden bzw. falsifizierenden Herangehensweise weichen. Dies gilt sowohl für die Lehre selbst als auch für die Verlagerungskonzepte.

Die Standortwahl ist nicht auf die Frage nach einem neuen Ort zu begrenzen. Vielmehr gilt auch, bestehende Standorte bezüglich ihres Zukunftspotentials und hinsichtlich interdisziplinärer Fragen zu untersuchen.

Die Lösung könnte darin liegen, die überzeugendsten Gedanken der hier genannten Ansätze zur Standortanalyse miteinander zu verschmelzen, dabei aber ihre Schwachstellen zu umgehen. Dass spezifische Kenngrößen überhaupt erst einmal zu erfassen sind, ist offensichtlich. Das bedeutet, dass die für das Unternehmen wichtigen Charakteristika eines Standortes auf verschiedene Abhängigkeiten hin, z. B. der jeweiligen Unternehmensverantwortung hinsichtlich Share- oder Stakeholderinteressen, erfasst werden müssen (normativer bzw. klassischer Ansatz).

---

<sup>110</sup>MAIER ET AL. 1996: S. 80.

#### 4 Zusammenfassung

Im Weiteren kann eine Analyse bereits getroffener Standortentscheidungen eines (konkurrierenden) Unternehmens aus dem gleichen oder ähnlichen Wirtschaftsbereich durchgeführt werden. Inwiefern sich dessen Standortwahl als positiv oder negativ herausgestellt hat (behavioristischer Ansatz), kann untersucht werden. Abschließend wird die Phase, in der sich die Wirtschaft gegenwärtig befindet, bestimmt, sowie nach sich anbahnenden Krisen geforscht bzw. gesucht (struktureller Ansatz).

Um bei der Vermarktung eines Standortes erfolgreich zu sein, ist es notwendig, die Entscheidungsfindung der Zielgruppe nachvollziehen zu können. Das bedeutet, sich mit den jeweiligen Gedankengängen auseinanderzusetzen um letztendlich zu klären, inwieweit der eigene Standort den Bedürfnissen der Zielgruppe entspricht. Daraus lassen sich Erkenntnisse, ob das eigene Konzept erfolgreich sein kann bzw. bleiben wird, direkt ableiten. Die dafür geeigneten Werkzeuge zur Bewertung des eigenen Standortes sind die gleichen wie jene für den Standortsuchenden, werden jedoch mit dem Ziel angewendet, das eigene Standortangebot soweit möglich an das Suchmuster des potentiellen Kunden anzupassen.

Da sich die Präferenzen der Kunden im Laufe der Zeit jedoch ändern und die Standortfaktoren einen Bedeutungswandel durchleben, ist ein enger und direkter Kontakt zum Markt, also zu den Kunden, unbedingt notwendig.

# Literaturverzeichnis

- BALDERJAHN, INGO (2000): *Standortmarketing, Forum Marketing & Management*, Band 1. Lucius & Lucius, Stuttgart.
- BALDERJAHN, INGO (2004): *Nachhaltiges Marketing-Management: Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik, Forum Marketing & Management*, Band 5. Lucius & Lucius, Stuttgart.
- BATHELT, HARALD (1992): *Erklärungsansätze industrieller Standortentscheidungen: Kritische Bestandsaufnahme und Überprüfung am Beispiel von Schlüsseltechnologien-Industrien*. In: Geographische Zeitschrift, **80**, 4: 195–213.
- BECKMANN, CARL-CHRISTIAN (2005): *Beziehungsorientiertes Standortmanagement und regionale Wirtschaftsförderung*. Wirtschaftswissenschaft. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden and Zugl. München.
- BEHRENS, KARL CHRISTIAN (1971): *Allgemeine Standortbestimmungslehre, Uni-Taschenbücher*, Band 27. 2. Auflage. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- BREDE, HELMUT (2004): *Betriebswirtschaftslehre: Einführung*. 8., überarb. und erw. Auflage. Oldenbourg, München.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (2010): *Gründerzeiten: Informationen zur Existenzgründung und -sicherung*.
- FIGGE, FRANK & SCHALTEGGER, STEFAN (1999): *Was ist "Shareholder Value"? Vom Schlagwort zur Messung: Arbeitsbericht Nr. 219*. Universität Lüneburg, Lüneburg.
- GAUER, CHRISTOPH & SCRIBA, JÜRGEN (1999): *Die Standortlüge: Abrechnung mit einem Mythos*, Band 14237. 2. Auflage. Fischer-Taschenbuch-Verl. (Fischer-/Taschenbuch], Frankfurt am Main.
- GLASTETTER, WERNER (1998): *Außenwirtschaftspolitik: eine problemorientierte Einführung*. Wolls Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 3., völlig überarb. und erw. Auflage. Oldenbourg, München.

## Literaturverzeichnis

- GRABOW, BUSSO, HENCKEL, DIETRICH & HOLLBACH-GRÖMIG, BEATE (1995): *Weiche Standortfaktoren, Schriften des Deutschen Instituts für Urbanistik*, Band 89. Kohlhammer, Stuttgart.
- HAAS, HANS-DIETER & ESCHLBECK, DANIELA (2006): *Internationale Wirtschaft: Rahmenbedingungen, Akteure, räumliche Prozesse*. Edition internationale Wirtschaft. Oldenbourg, München.
- HAUG, ANDREAS & VON WANGENHEIM, SASCHA (1995): *Standortmanagement in der literarischen Übersicht*. In: GASSERT, HERBERT & HORVÁTH, PETER [Hrsg.]: *Den Standort richtig wählen*, 70–83. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- HESCH, RICHARD M. (1998): *Das Management der Verlagerung von Wertschöpfungsstufen: Ein phasenorientiertes Modell, dargestellt am Beispiel Deutschland und Mittelosteuropa, Schriften zur Unternehmensplanung*, Band 50. Lang, Frankfurt am Main and Stuttgart.
- HOLTBRÜGGE, DIRK, PUCK, JONAS F. & BERG NICOLA (2008): *Internationale Unternehmenstätigkeit in einem globalen Umfeld*. In: BÖRSIG, CLEMENS & WERDER, AXEL V. [Hrsg.]: *Globalisierung aus unternehmensstrategischer Sicht*, Schriftenreihe der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., 25–44. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht, Stuttgart.
- JANSCHKE, RUDOLF (1998): *Shareholder Value oder Stakeholder Value? Globalisierung und unternehmerische Verantwortung*. Ronneburger Texte. Ronneburger Kreis, Büdingen.
- KAISER, KARL-HEINZ (1979): *Industrielle Standortfaktoren und Betriebstypenbildung: Ein Beitrag zur empirischen Standortforschung, Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse*, Band 78. Duncker & Humblot, Berlin.
- KINKEL, STEFFEN (2003): *Dynamische Standortbewertung und strategisches Standortcontrolling*. Dissertation, Univ, Frankfurt am Main and Stuttgart.
- KRAUSE, OLIVER (2006): *Performance Management: Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode*. DUV Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- KRÜGER, MICHAEL (2010): *Vortrag zum "Standortmarketingkonzept Regionaler Wachstumskern Spremberg"*. 03. Mai 2010 in Spremberg.
- KULKE, ELMAR & ARNOLD, ADOLF (1998): *Wirtschaftsgeographie Deutschlands: 101 Tabellen*. Klett-Perthes (Perthes Geographie Kolleg)., Gotha.

## Literaturverzeichnis

- MAIER, GUNTHER & TÖDTLING, FRANZ (1995): *Regional- und Stadtökonomik 1: Standorttheorie und Raumstruktur*. Springers Kurzlehrbücher der Wirtschaftswissenschaften, 2., verb. Auflage. Springer, Wien.
- MAIER, GUNTHER, TÖDTLING, FRANZ & TRIPPL, MICHAELA (1996): *Regional- und Stadtökonomik 2: Regionalentwicklung und Regionalpolitik*. Regional- und Stadtökonomik. Springer, Wien.
- POSSELT, THORSTEN & KUNADT, FALK (2008): *Standortwettbewerb und internationaler Innovationstransfer*. In: BÖRSIG, CLEMENS & WERDER, AXEL V. [Hrsg.]: *Globalisierung aus unternehmensstrategischer Sicht*, Schriftenreihe der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V., 187–206. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht, Stuttgart.
- PRED, ALLAN (1967): *Behavior and location: Foundations for a geographic and dynamic location theory*, *Lund Studies in Geography*, Band I. The Royal University of Lund, Lund.
- RAPPAPORT, ALFRED (1986): *Creating shareholder value: The new standard for business performance*. Free Press, New York.
- RITTER, WIGAND (1998): *Allgemeine Wirtschaftsgeographie: Eine systemtheoretisch orientierte Einführung*. 3., überarb. und erw. Auflage. Oldenbourg, München.
- SCHIERENBECK, HENNER (2003): *Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre*. 16., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. De Gruyter, München and Wien.
- SCHNECK, OTTMAR (1996): *Management-Techniken: Einführung in die Instrumente der Planung, Strategiebildung und Organisation*. 2. Auflage. Campus, Frankfurt/Main.
- SCHORER, KLAUS PETER (1994): *Moderne Gewerbeparks in Deutschland, Wirtschaftsgeographie*, Band 5. LIT Verlag, Berlin.
- SIEBERT, HORST (2000): *Zum Paradigma des Standortwettbewerbes*. Mohr Siebeck, Tübingen.
- SKRZIPEK, MARKUS (2005): *Shareholder Value versus Stakeholder Value: Ein Vergleich des US-amerikanischen Raums mit Österreich*. Wirtschaftswissenschaft. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- TRUIJENS, THORSTEN (1993): *Standortentscheidungen japanischer Produktionsunternehmen in Europa, Internationales Management*, Band 4. Universitätsverlag Konstanz, Konstanz and St. Gallen.

## Literaturverzeichnis

VOLZ, GERHARD (1998): *Die Organisationen der Weltwirtschaft: Hintergründe ihrer Entstehung, Aufgaben und Wirkungsweise; eine Einführung*. Oldenbourg, München.

VON THÜNEN, JOHANN HEINRICH (1910): *Der isolierte Staat: in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie: Neudruck nach der Ausgabe letzter Hand (1. bzw. 2. Auflage, 1842 bzw. 1850)*. Verlag von Gustav Fischer, Jena.

WALKER, ANDREAS (1998): *Die Shareholder Value Analyse als Instrument zur Unterstützung von Unternehmenssanierungen, Steuer, Wirtschaft und Recht*, Band 152. Josef Eul, Lohmar and Köln.

WEBER, ALFRED (1909): *Über den Standort der Industrien*. Mohr, Tübingen.