

Die Standortwahl als Existenzproblem

Wie findet man den richtigen Standort

Henner Lüttich:

Henner Lüttich studierte bis 1983 Betriebswirtschaftslehre an der Westfälischen-Wilhelms-Universität WWU Münster. Studienschwerpunkte: Marketing und Statistik.

Nach Studienabschluß trat der Diplom-Kaufmann als geschäftsführender Gesellschafter in die familieneigene CONTOR GmbH ein. Die Unternehmenstätigkeit lag in der Beratung von Kommunen bei der Umnutzung brachliegender Industriearale und der Beratung von Industrie- und Gewerbebetrieben bei der Standortsuche. Er legte einen neuen Schwerpunkt auf die wirtschaftliche Sanierung notleidender Unternehmen. Im Zuge dieser Sanierungsarbeiten wurde mehrfach die Investition an falschen Standorten als Auslöser für die Notsituation der Unternehmen ausgemacht.

Mit dieser Erkenntnis begann er 1996 mit der systematischen Erarbeitung eines neuen multivariaten statistischen Verfahrens zur Standortsuche für Unternehmen. Bis heute wurde dieses Verfahren um Ranking- und Strukturanalysen ergänzt.

2007 stellte er mit dem Online-Analysemodell CONTOR-REGIO das wahrscheinlich erste Analysetool Europas vor, das simultane Standort- und Strukturanalysen sämtlicher Gemeinden Deutschlands und aller EU-Regionen online erlaubt.

Henner Lüttich war jahrelang als Dozent an der Immobilienakademie der EBS, European Business School in Oestrich-Winkel, tätig. Er fertigte Studien für namhafte Zeitschriften wie das Manager-Magazin teilweise auch in Kooperation mit der WHU, Otto Beisheim School of Management in Vallendar. 2007 veröffentlichte er zusammen mit Prof. Dr. Jürgen Weigand von der WHU, Otto Beisheim School of Management das Buch „Boomplaces 2010“.

Er berät nationale und internationale Unternehmen bei der Wahl ihrer Standorte oder der Analyse vorhandener Standorte sowie Städte und Regionen bei der Analyse ihrer Standorte.

Die Standortwahl als Existenzproblem

Wie findet man den richtigen Standort

Henner Lüttich

Bibliographische Information Der Deutschen Bibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

© 2009 Henner Lüttich
Alle Rechte vorbehalten
Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISBN 978-3-8370-2243-8

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	7
2. Bedeutung der Standortwahl	7
3. Konsequenzen falscher Standortwahl	11
4. Verfahren der Standortwahl	14
4.1. Thünensche Standorttheorie	14
4.2. Alfred Weber	17
4.3. Operations Research	21
4.4. Systeme auf Basis von Standortfaktorkatalogen	22
4.4.1. Karl Christian Behrens	22
4.4.2. Andere Standortfaktorsysteme	24
4.4.3. Checklisten	27
4.4.4. Profilmethode	27
4.4.5. Nutzwertanalyse	30
4.4.6. Zusammenfassung	34
4.5. Datenbankbasierte Verfahren	36
4.5.1. Problematik	36
4.5.2. Die Verfahren	41
5. Standortwahl mittels Clusteranalyse in der Anwendung	53
5.1. Auftrag	53
5.2. Die Variablen	54
5.3. Standortsuchraum	55
5.4. Das Ergebnis / Die Standortalternativen	58
5.4.1. Die Cluster	58
5.4.2. Kartendarstellung	62
5.4.3. Die Regionen des geeignetsten Clusters	63

5.4.4. Die Regionen des zweitbesten Clusters	69
5.4.5. Zusammenfassung	75
5.2. Rankingverfahren in der Anwendung	77
5.2.1. Das Szenario	77
5.2.2. Die Ergebnisse	79
5.2.2.1. Geographische Lage der ersten 20 Rangplätze	80
5.2.2.2. Die Daten der ersten 20 Rangplätze	81
5.2.2.3. Die Standortprofile	86
5.2.2.4. Interpretation der Analyseergebnisse	87
5.3. Clusteranalytisches Vorgehen - Ranking	90
5.4. Reihenfolge der anzuwendenden Verfahren	91

1. Einleitung

Dieses Buch zum Thema „Die Standortwahl als Existenzproblem“ wird vom Praktiker für Praktiker erstellt. Dies bedeutet, daß auf die ausführliche Darstellung der theoretischen Hintergründe der verschiedenen Verfahren zur Standortwahl verzichtet wird. Diese können der vielfältigen Literatur entnommen werden. Es soll auch nicht die gesamte Standorttheorie vorgestellt werden. Das Buch beschränkt sich auf die Darstellung der gängigsten Verfahren zu unternehmerischen Standortsuche. Der Stil entspricht keinem wissenschaftlichen Standard. Es wird versucht, das Thema auf die, aus Sicht des Autors, wesentlichen Punkte zu reduzieren. Vielleicht wird dies an der einen oder anderen Stelle als zu zugespitzt oder sogar provokant empfunden. Ziel ist es, ein Gefühl für die Problematik der Standortsuche zu vermitteln. Etliche einfache und kleine Beispiele aus der Praxis des Autors sollen dies unterstützen. Es werden Lösungsversuche der letzten 180 Jahre angerissen, aktuelle Verfahren kurz dargestellt und anhand eines praktischen Beispiels eine Möglichkeit und Variante der Standortsuche aufgezeigt.

2. Bedeutung der Standortwahl

Die Standortwahl eines Unternehmens bei Gründung oder Verlagerung zählt zu den wesentlichsten Unternehmensentscheidungen. Sie hat langfristigen Charakter und ist nur schwer revidierbar. Sie hat direkten Einfluß auf die Investitionskosten bei Einrichtung des Unternehmens durch Grundstückspreise und Baupreise. Sie beeinflusst langfristig Kostengrößen wie Transportkosten, Regionalabgaben und Löhne. Sie hat langfristig Einfluß auf die Erlössituation durch Absatzgrößen wie Kaufkraft, Bevölkerungsstruktur und Konkurrenz. Ein falsch gewählter Standort kann existenzvernichtend sein.

Trotzdem ist Standortwahl als betriebswirtschaftliche Unternehmensentscheidung erstaunlicherweise heute immer noch

ein Nischenthema. Schaut man sich beispielsweise einmal die allgemeine betriebswirtschaftliche Literatur an, so wird man feststellen, daß die Standortwahl als betriebswirtschaftliches Problem in der Regel auf einer halben Seite bis einer Seite abgehandelt wird. Dies ist aus mehreren Gründen erstaunlich:

- ♦ Die Problematik der Standortwahl ist kein neues Problem. Die erste wissenschaftliche Untersuchung zu dem Thema erfolgte bereits im Jahr 1826. Seitdem gibt es die vielfältigste Literatur zu diesem Thema. Das Problem „Standort“ ist also bereits seit ca. 180 Jahren bekannt.
- ♦ Untersuchungen haben gezeigt, daß die durchschnittliche Verweildauer an einem Standort 20 Jahre beträgt. Ein Unternehmen ist in dieser Zeit normalerweise an diesen Standort gebunden. Die Standortwahl der Unternehmen gehört demnach zu den strategischen Unternehmensentscheidungen.
- ♦ Eine einmal getroffene Standortentscheidung kann in der Regel nicht mehr revidiert werden. Die Standortentscheidung hat so viel Kapital gebunden, daß insbesondere dann, wenn sich herausstellt, daß der Standort objektiv falsch ist, kein Kapital mehr zur Verfügung steht um den Standort zu wechseln. In einem solchen Fall führt eine falsche Standortentscheidung direkt in die Insolvenz. Auch dies unterstreicht den strategischen Charakter der Standortwahl und allein aus diesem Grund müßte sie sehr sorgfältig getroffen werden.
- ♦ Die Standortwahl eines Unternehmens hat direkten Einfluß auf Kosten- und Erlösgrößen dieses Unternehmens. Bei der Investition des Unternehmens sind dies beispielsweise Baulandpreise und regional unterschiedliche Baukosten sowie regional unterschiedliche Einrichtungskosten des Betriebes. Im laufenden Betrieb sind Kosten wie z.B. Löhne und Gehälter, Steuern oder kommunale Abgaben sowie Erträge, die beispielsweise abhängen von der

regionalen Kaufkraft, von der Einwohnerzahl in einer Region oder von der Nähe zu einem Großabnehmer, abhängig vom Standort. Mit kaum einer anderen unternehmerischen Entscheidung können derartig drastisch und nachhaltig Kosten und Erlöse beeinflusst werden.

- ♦ Die Standortwahl eines Unternehmens nimmt in der unternehmerischen Entscheidungskette einen vorderen Rang ein. Wenn für das Unternehmen feststeht, welche Produkte es produzieren will oder welche Produkte es vertreiben will, welche Märkte mit diesen Produkten zu beliefern sind und welche grundsätzlichen Produktionserfordernisse hierzu vonnöten sind, steht die Frage nach dem geeigneten Standort auf dem Plan. Das heißt, bereits lange vor Beginn des eigentlichen Unternehmenszweckes muß die Standortfrage gelöst sein.

Die Unternehmen beschäftigen ein Heer von Beratern um sämtliche Unternehmensbereiche nach Einsparpotentialen zu durchleuchten, Synergieeffekten nachzuspüren und neuen Märkten auf die Spur zu kommen. Jedoch wird die Standortwahl trotz des strategischen Charakters der Standortentscheidung, trotz des enormen Einflusses auf Kosten- und Erlösgrößen des Unternehmens und trotz des hohen Rangplatzes in der unternehmerischen Entscheidungskette heute häufig immer noch aus dem Bauch heraus getroffen. Dies entspricht nicht der Relevanz der Entscheidung.

Es gab eine Studie, die belegte, daß die Standortwahl eines Unternehmens letztlich von den Ehepartnern der Vorstände getroffen wird. Dies kann vielleicht für die Kompetenz und Durchsetzungskraft der Ehepartner sprechen, eine Entscheidung nach dem ökonomischen Prinzip scheint das jedoch nicht zu sein.

Es ist auch erstaunlich, wie hoch emotional besetzt das Thema Standortwahl bei den Unternehmen ist. Man findet immer wieder Entscheidungsträger im Unternehmen die sagen

" nicht in die ... Regionen " oder " Italien bloß nicht ". Wenn man dann genauer nachfragt, zeigt sich, daß es sich hierbei um Vorurteile handelt gegenüber bestimmten Regionen oder Städten, die häufig auch nicht näher begründet werden können und die oft auf „Hörensagen“ beruhen. Der Autor sollte beispielsweise einmal die Ansiedlung eines größeren Betriebes bzw. die Gründung eines Zweigwerkes im Ausland prüfen und begleiten. Hierbei wollte ein mittelständisches Unternehmen mit insgesamt mehreren tausend Beschäftigten aus Gründen der Kapazitätserweiterung und der Erschließung neuer Märkte ein neues Werk im europäischen Ausland aufbauen. Die Geschäftsführung stellte die Pläne dazu einem kleinen erweiterten Kreis wie Eigentümern und Banken vor. Die Planungen zur Kapazitätserweiterung, zur Erschließung neuer Märkte und zum Bau eines weiteren Zweigwerkes wurden positiv aufgenommen und für richtig befunden. Als die Geschäftsführung erwähnte, daß sie bereits mit regionalen Vertretern in einem EU-Land Gespräche über die Ansiedlung geführt hatte, kam es bei der Nennung der Region zum Eklat. Es stellte sich heraus, daß das Familienoberhaupt, das den Vorsitz im Aufsichtsrat hält, vor weit über 30 Jahren einmal persönlich schlechte Erfahrungen in diesem Land und wahrscheinlich in dieser Region gemacht hat. Daraufhin mußte die gesamte Planung gestoppt werden. Das heißt, es wurde nicht nur die Ansiedlung in dieser Region oder in diesem Land gestoppt, es mußte die gesamte Planung für den Bau eines Zweigbetriebes eingestellt werden.

3. Konsequenzen falscher Standortwahl

Der Autor des Skriptes ist persönlich auch nicht direkt auf das Thema "Standortwahl" gestoßen. Er hat etliche Jahre kleine Unternehmen, bis zu einer Größe von ca. 100 Mitarbeitern, beraten, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten sind. Bei diesen Sanierungsarbeiten hat er festgestellt, das mehrfach Auslöser für den drohenden Crash eines Unternehmens Investitionen am falschen Standort waren. Zu den Ursachen für den drohenden Crash gehörten meistens auch längerfristige Managementfehler. Die Investition an dem neuen Standort hat jedoch derartig viel Kapital gebunden, verbunden mit den damit zusammenhängenden Kosten, daß die "allgemeinen Managementfehler" nicht mehr aufgefangen werden konnten. Dazu zwei besonders prägnante Beispiele.

Die CONTOR hatte von einer Unternehmensgruppe aus den Benelux-Ländern den Auftrag erhalten, sich um die deutsche Tochtergesellschaft zu kümmern. Zu den Tätigkeiten des Unternehmens gehörten Druck und Druckvorbereitung in besonderen Bereichen. Komplexe technische Prozesse an speziellen Maschinen erforderten speziell ausgebildete Arbeitskräfte. Das Tochterunternehmen in Deutschland wurde gegründet, um Kunden in Deutschland, Dänemark, Österreich, der Schweiz und Großbritannien zu betreuen. Es wurde ein Standort gewählt in Nähe der Grenze zum Mutterland in einer eher ländlich geprägten Region. Es zeigte sich bereits nach wenigen Monaten, daß die Betreuung der Kunden von dem gewählten Standort aus nicht optimal war. Der Standort lag zu weit am Rand der zu betreuenden Region, um Kunden trotz Autobahnanschluß mit kurzen Wegen betreuen zu können. Der Standort bot auch keine Nähe zu einem Flughafen, um weiter entfernt liegende Gebiete betreuen zu können. Als gravierendster Mangel erwies sich, daß es nicht möglich war, qualifiziertes Personal an dem gewählten Standort einzustellen oder auch nur für den gewählten Standort interessieren zu können. Als Folge davon wurden nicht entsprechend qualifizierte Mitarbeiter eingestellt und weitergebildet. Dadurch kam

es zu einer hohen Ausschußquote und einige Aufträge wurden fehlerhaft abgewickelt. In dem engen und hoch umkämpften europäischen Markt wechselten die Kunden sofort den Lieferanten. Innerhalb kürzester Zeit war das Dilemma des Unternehmens auf dem Markt bekannt und neue Kunden konnten nicht gewonnen werden. Nach nicht einmal einem Jahr wurde die deutsche Tochtergesellschaft liquidiert, weil für den Unternehmenszweck an diesem Standort keine Perspektive bestand.

Der CONTOR wurde die Beratung eines Unternehmens aus der "Steine und Erden" Branche angeboten. Das Unternehmen war nahezu 40 Jahre erfolgreich am Markt und hat der Unternehmerfamilie zu beträchtlichem Wohlstand verholfen, mit allen Insignien des Wohlstandes wie z.B. Gestüt und eigenem Rennstall. Die Unternehmerfamilie hatte bewiesen, daß sie in der Lage war, ein Unternehmen erfolgreich aufzubauen, am Markt zu platzieren und langfristig zu führen. Der Unternehmer hatte sich jahrelang darüber geärgert, daß er Holzpaletten, auf denen die Produkte des Unternehmens gelagert und transportiert wurden, seiner Meinung nach sehr teuer kaufen mußte. Es reifte in ihm der Plan, diese Holzpaletten selber herzustellen und teuer an seine Mitbewerber zu verkaufen. Mit dem "Pfennig-Kram" kann man einen "Riesen-Reibach" machen. Es wurde ein Holz verarbeitender Betrieb mit Sägewerk und angrenzendem Wald gekauft. Dieses Unternehmen lag direkt an der Grenze zur damaligen Tschechoslowakei. Das Mutterunternehmen lag im Ruhrgebiet. Es stellte sich schnell heraus, daß die Produktion in dem Holz verarbeitenden Betrieb während mehrerer Wochen im Jahr witterungsbedingt stillstand und ebenso die Produktion nicht ausgeliefert werden konnte. Zudem war das Unternehmen für den Unternehmenszweck völlig überdimensioniert. Die organisatorische Betreuung des Unternehmens von dem Mutterunternehmen aus erwies sich als nicht möglich. Nach dem Transport war ein kostendeckender Verkauf der Produkte nicht mehr möglich. Nach zwei Jahren stand das Mutterunternehmen kurz vor dem Konkurs.

Es stellt sich die Frage, wie kommen erfolgreiche Unternehmen dazu, derartig krasse Fehlentscheidungen zutreffen, die eigentlich auf den ersten Blick hin bereits falsch sind. Wahrscheinlich waren es Bauchentscheidungen. Der eigentlich vielleicht richtigen Unternehmensentscheidung des Unternehmens aus den Benelux-Ländern, einen Zweigbetrieb zu gründen, stand die Hilflosigkeit der Frage gegenüber, wo gründen wir diesen Zweigbetrieb. Obwohl Deutschland dem Unternehmen von vielen Kunden und Kundenkontakten her gut bekannt war, erschien der „Markt der Standorte“ in Deutschland dem Unternehmen zu intransparent. Wahrscheinlich eher aus Hilflosigkeit hat man dann letztlich einen Standort in der Nähe des Mutterlands gewählt. Bei dem anderen Unternehmen hat sich jahrelang aufgetauter Ärger vielleicht einfach „Luft gemacht“. Diese Hilflosigkeit der Standortfrage gegenüber findet man nicht nur in kleinen Betrieben, sondern auch im Bereich der Großunternehmen.

Erst durch solche Erfahrungen veranlaßt, hat sich der Autor mit dem Thema Standort befaßt. Die Literaturrecherche hat ergeben, daß es keine einheitliche Terminologie und auch keine einheitliche Systematik im Bereich der Standortproblematik gibt. Im Folgenden soll die Standortproblematik aus Sicht der unternehmerischen Standortsuche betrachtet werden und nicht zum Beispiel aus Sicht des Standortmarketing. Auf die vielfach sehr theoretische Systematik der Standortfrage soll hier nicht näher eingegangen werden. Die vorgestellten Theorien werden verkürzt und vereinfacht dargestellt, um einen Überblick über die wichtigsten Theorien zu geben. Es werden zudem nur die Theorien dargestellt, die direkten Bezug zur unternehmerischen Standortwahl haben.

4. Verfahren der Standortwahl

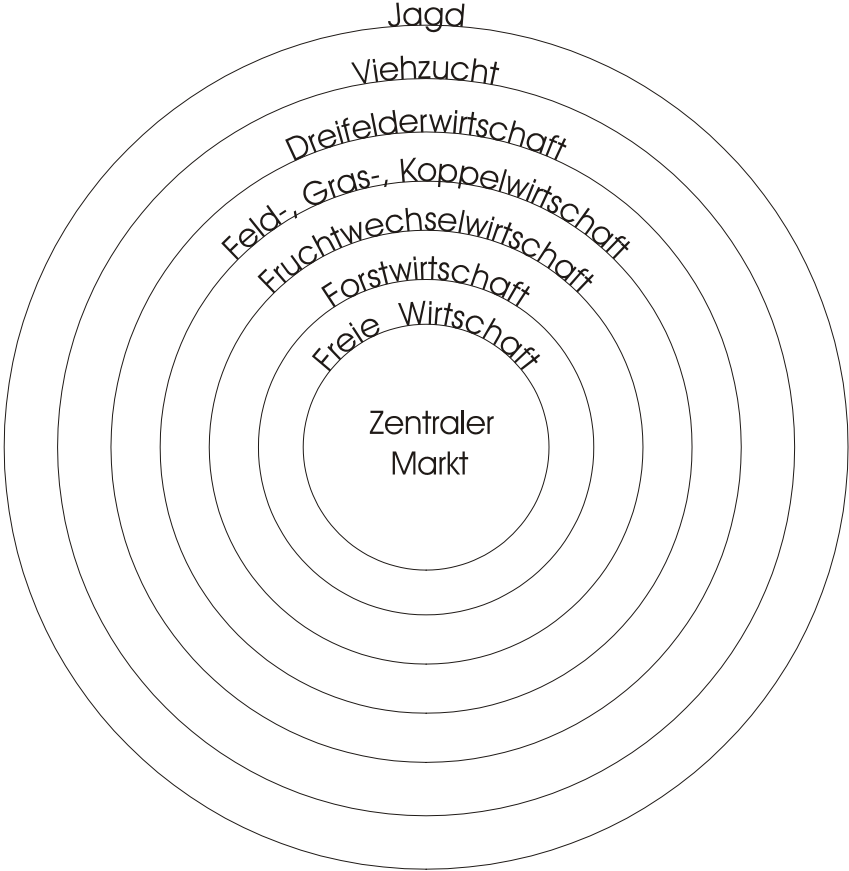
4.1. Thünensche Standorttheorie

Die erste wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema " Standort " erfolgte bereits 1826 durch Johann Heinrich von Thünen in "Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie". Er suchte für den Bereich der Landwirtschaft den wirtschaftlich attraktivsten Standort. Hierzu wertete er die Daten der Buchhaltung seines Gutes aus und legte diese seiner Theorie zugrunde.

In seiner Theorie wird der Landwirt zum Gewinnmaximierer. Die landwirtschaftlichen Betriebe ordnen sich in konzentrischen Kreisen um einen zentralen Markt an. Grundsätzlich ist die landwirtschaftliche Produktion abhängig vom Bodenwert, der Entfernung zum zentralen Markt und von den Produktionskosten. Je höher der Bodenwert ist, desto höherwertige Güter werden erzeugt. Je näher ein Betrieb am zentralen Markt liegt, desto intensivere Produktion kann erfolgen.

Thünen geht in seinem Modell von bestimmten Annahmen aus, die natürlich auch damals nicht so anzutreffen waren, jedoch wahrscheinlich die damaligen Verhältnisse modellhaft gut beschreiben. Insbesondere seine Annahme des isolierten Staates ist natürlich heute nicht aufrecht zu halten. Weiterhin geht er z.B. von gleichen Transportkosten je Gut und Entfernungseinheit aus, von gleichen Produktionskosten je Gut sowie von gleicher Bodenqualität. Durch die Festlegung seiner Annahmen reduziert von Thünen die Bodennutzung in der Hauptsache auf die Betrachtung der Transportentfernung bzw. der Transportkosten.

Thünensche Ringe:



- ◆ Im ersten Ring um den zentralen Markt liegt die freie Wirtschaft mit leicht verderblichen und transportempfindlichen Gütern wie Milch, Eier, Gemüse. Hier wurde Erwerbsgartenbau betrieben.
- ◆ Im zweiten Ring liegt die Forstwirtschaft, da insbesondere der Transport von Nutzholz sehr teuer war.
- ◆ Im dritten Ring lag die Fruchtwechselwirtschaft mit Getreide und Futterpflanzen.
- ◆ Im vierten Ring lag die Feld-, Gras- und Koppelwirtschaft.
- ◆ Im fünften Ring lag die Dreifelderwirtschaft.
- ◆ Im sechsten Ring lag die Viehzucht.
- ◆ Im siebten Ring lag die Jagd.

Betrachtet man die Thünenschen Ringe, so sieht man, daß in den äußeren Ringen Güter produziert werden, die in Relation zum Wert geringe Transportkosten verursachen und die nicht leicht verderblich sind. In der Nähe des zentralen Marktes werden Güter produziert, die hohe Transportkosten verursachen und die leicht verderblich sind.

Die Standorttheorie Thünens hat heute keine praktische Relevanz mehr. Sie ist durch seine Annahmen, z.B. des isolierten Staates, jedoch auch allein durch technischen Fortschritt, z.B. Kühltransporte, überholt. Sie zeigt heute, daß vor 180 Jahren offensichtlich die Notwendigkeit bestand, sich im Bereich der Landwirtschaft mit der Standortproblematik zu befassen.

4.2. Alfred Weber

Alfred Weber stellt im Jahre 1909 in „Über den Standort der Industrien“ für den Bereich der Großindustrie eine Standorttheorie auf. Er führt hierbei die Arbeiten von Wilhelm Launhardt weiter, der im Jahre 1882 den optimalen Standort als Ort der minimalen Transportkosten zwischen zwei Rohstoffvorkommen und einem Absatzort festgelegt.

Weber ging davon aus, daß ein Standort abhängig ist von den Lohnkosten, den Transportkosten und den Rohstoffkosten. Zunächst werden im ersten Schritt Lohnkosten und Rohstoffkosten als konstant angesehen und vernachlässigt. Das System wird also auf die Transportkosten reduziert. Geht man von einem einheitlichen Transportkostensatz je Gewichtseinheit und Kilometer aus, liegt der optimale Standort dort, wo die mit dem Transportkostensatz multiplizierte Summe der mit den Transportgewichten gewichteten Entfernungen zu den Absatz- und Beschaffungsorten minimal ist.

Graphisch läßt sich das Problem folgendermaßen vorstellen: