

Kapitel 5  
**Steuerungsprozesse**

Lebenszyklus



## Standortwahl

- 1 Grundlagen
- 2 Standortmodelle
- 3 Bewertung von Standortangeboten
- 4 Standortcontrolling
- 5 Virtuelle Standorte
- 6 Anhang: Aus der Praxis – Standortsuche der KDG



## Warum?

„Den optimalen Standort gibt es nicht. Welcher Standort der richtige ist, hängt von den Besonderheiten des Unternehmens ab: Der Einzelhandel beispielsweise braucht Laufkundschaft, ein überregional tätiges Dienstleistungsunternehmen kann seinen Sitz überall haben, das produzierende Gewerbe muss meist ins Industriegebiet.“

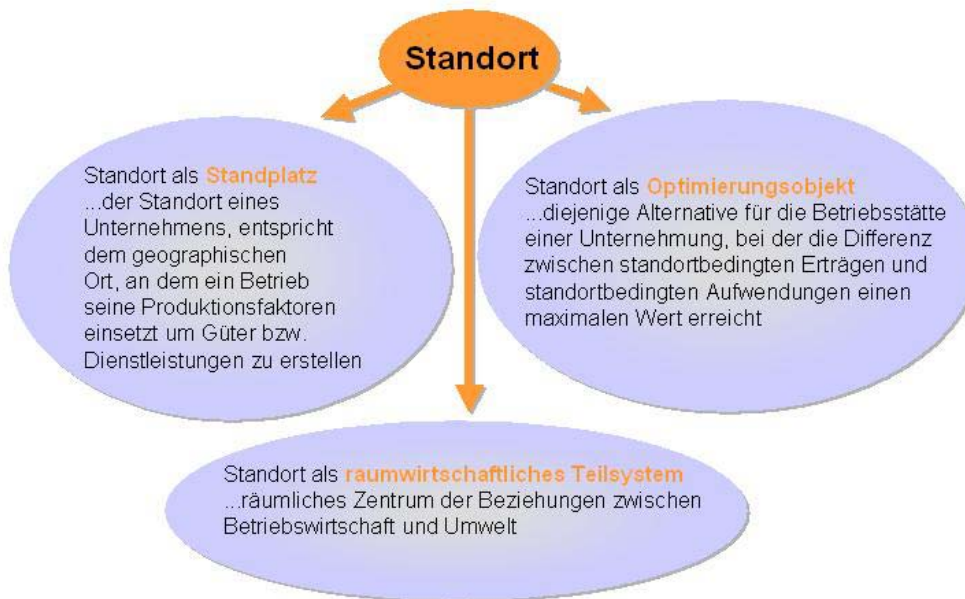
(Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de))

Da dem Unternehmen oft mehrere potentielle Standorte zur Auswahl stehen, bedarf es objektiver, vergleichbarer Kriterien und Bewertungsverfahren um eine bestmögliche Entscheidung zutreffen.

## 1. Grundlagen: Standort, Standortfaktoren, Standortwahl

### 1.1. Standortbegriff <sup>1</sup>

Unterschiedliche Ansätze in der Literatur dazu:

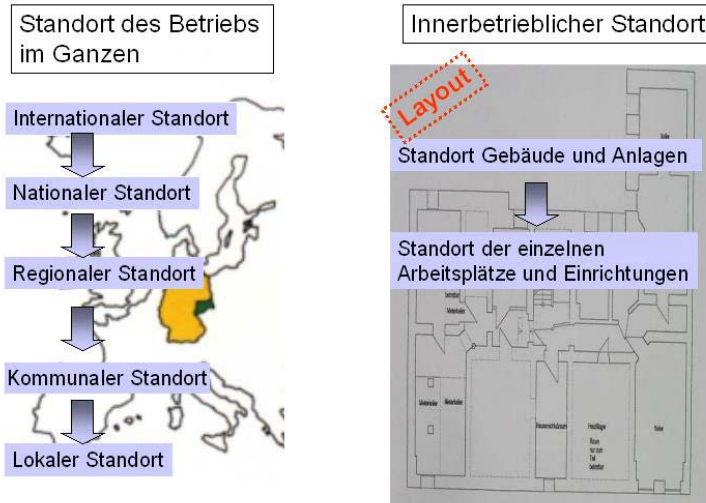


**Abbildung 1**  
Standort in der Literatur  
(eigene Darstellung nach Uwe Bestmann. Kompendium der Betriebswirtschaftslehre)

Es wird zwischen dem Standort des Betriebs im Ganzen und dem innerbetrieblichen Standort unterschieden.

Unter der innerbetrieblichen Standortplanung versteht man die räumlichen Anordnung der vorhandenen Betriebsmittel. Diese Anordnung wird in der Literatur als Layout bezeichnet.

**Layout**  
Räumlichen Anordnung der vorhandenen Betriebsmittel



**Abbildung 2**  
Standort des Betriebs/  
innerbetrieblicher  
Standort  
(eigene Darstellung nach  
Wöhe. Einführung in die  
Allgemeine  
Betriebswirtschaftslehre)

## 1.2. Standortfaktoren <sup>2</sup>

Bereits 1909 führt Weber den Begriff des Standortfaktors ein und definiert diesen, als einen...

*„seiner Art nach scharf abgegrenzten Vorteil, der für eine wirtschaftliche Tätigkeit dann eintritt, wenn sie sich an einem bestimmten Ort oder auch generell an Plätzen bestimmter Art vollzieht“<sup>3</sup>*

**Standortfaktor**

Neuere Literatur:

*„Gesamtheit aller raumwirtschaftlichen Vorteile (Nachteile?), die an einem konkreten Ort für die standortsuchende Unternehmung aufgrund der beabsichtigten Tätigkeit von Bedeutung sind“<sup>4</sup>*

Es lassen sich qualitative und quantitative Standortfaktoren unterscheiden.

Quantitative Standortfaktoren:	Qualitative Standortfaktoren:
Ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg ist konkret messbar: →Arbeitszeiten, Lieferantendichte...  Quantitativ-monetär: Direkt in monetären Größen messbar: →Gewerbsteuer, Personalkosten Transportkosten...	Ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg muss geschätzt werden, da er nicht direkt messbar ist: →Qualifikation der Arbeitskräfte, politisch/rechtliche Faktoren, Mentalität...

**Quantitative/qualitative Standortfaktoren**  
Messbare/schätzbare Standortfaktoren

### 1.3. Standortwahl als Entscheidungsproblem <sup>5</sup>

Die Wahl des Standorts ist ein Entscheidungsproblem, vor dem sich ein Unternehmen im Unternehmenszyklus mindestens einmal (Neugründung), nicht selten auch mehrfach gestellt sieht.

Standortentscheidungen im Unternehmenszyklus	
<b>Gründungsphase</b>	
Neugründung	Errichtung einer neuen Betriebsstätte
<b>Umsatzphase</b>	
Standort-Expansion	Wahl weitere Standorte unter Beibehaltung der bisherigen (→Kapazitätsprobleme )
Standort-Verlagerung	Wahl neuer Standort unter (zumindest teilweiser) Aufgabe der bisherigen (→Produktionsverlagerung ins Ausland)
Standort-Zentralisation	Räumliche Zusammenfassung bestehender Standorte (→Nutzen von Synergieeffekte)
Standort-Dezentralisation	Räumliche Verteilung bestehender Standorte (→zu große Heterogenität des Produktprogramms )

(Quelle: Bestmann, Uwe. Kompendium der Betriebswirtschaftslehre)

Die Wahl eines günstigen Standorts hat entscheidenden Einfluss auf die Konkurrenzfähigkeit einer Unternehmung. Ein „optimaler“ Standort begünstigt den wirtschaftlichen Erfolg, wohingegen ein weniger günstiger gewählter Standort dem Unternehmen besondere Anstrengungen zur Kompensation des Nachteils abverlangt.

Da die weitere Flexibilität bezüglich Standortverlegungen oft gering ist (→hohe Investitionen in Immobilien und Anlagen), muss die Standortplanung auf die Zukunft ausgerichtet sein. Die Standortwahl ist dabei aber immer eine Entscheidung die unter Risiko und Unsicherheit getroffen wird.

Im wesentlichen sind dabei die zwei Probleme zu lösen:

1. Suche nach geeigneten Standorten
2. Bewertung der potentiellen Standorte

### 2.2. Standortorientierung

Die unterschiedlichen Standortfaktoren sind nicht für alle Unternehmen von gleicher Bedeutung. Nach dem jeweils dominierenden Standortfaktoren spricht man auch von unterschiedlichen Standortorientierungen.

Standortorientierung (Beispiele):		
Branche:	Standortorientierung:	Dominierender Standortfaktor:
Produzierendes Gewerbe	Arbeitsorientierung	Lohnkosten
Handelsgewerbe	Absatzorientierung	Marktfaktoren

(Quelle: Wöhe, 89, S. 266ff.)

Beim weiteren Vorgehen findet keine Beschränkung auf spezielle Branchen statt (→ allgemeine Standortmodelle).

## 2. Standortmodelle

### 2.1. Das Standortmodell nach Weber (1909) <sup>6</sup>

#### 2.1.1. Grundlagen

Standortbestimmende Gegebenheiten können nach Weber nur erfasst werden wenn dazu ökonomische Kriterien festgelegt wurden. Bei Weber sind das die Kosten der Produktion (Kostenkriterium).

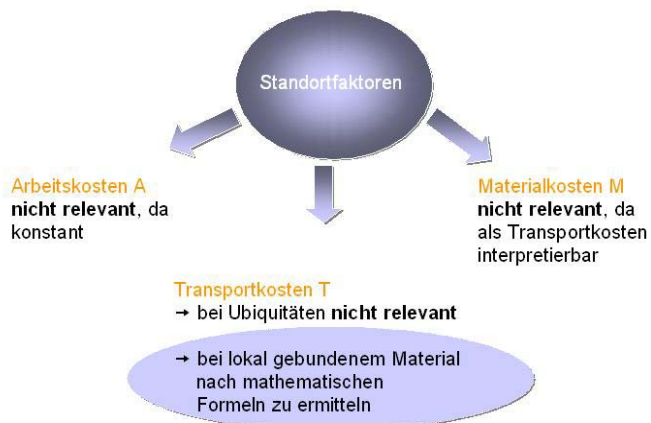
#### 2.1.2. Kostenarten

Weber reduziert die standortbestimmenden Kosten auf Material-, Arbeits-, und Transportkosten. Die Materialpreisunterschiede interpretiert er als Transportkostenunterschieden, da es für das Unternehmen nicht von Interesse ist ob Material von einer nähergelegenen Bezugsquelle zu höheren Preisen, oder von einer weiter entfernten zu niedrigeren Preisen bezogen wird. Bei konstanten Arbeitskosten (Prämisse) bleiben als relevante Größe dann nur die Transportkosten T standortbestimmend.

#### 2.1.3. Ubiquitäten

Bei Material, unterscheidet Weber zwischen Ubiquitäten, also Materialien die überall verfügbar sind, und somit keine Transportkosten verursachen, und lokalisierten Material, bei dessen Beschaffung Transportkosten entstehen.

**Ubiquitäten**  
Materialien die überall verfügbar sind



**Abbildung 3**  
Kostenarten  
(Darstellung nach Behrens. Allgemeine Standortbestimmungslehre und [www.standortbewerten.de](http://www.standortbewerten.de))

### 2.1.2. Standortfaktorensystematik nach Weber

Differenzierung des Standortfaktors	Bezeichnung	Beschreibung	Beispiel
Nach Umfang der Geltung	<b>Generelle</b>	für jede industrielle Produktion von Bedeutung	Arbeitskosten
	<b>Spezielle</b>	fallen nur bei bestimmten Industriezweigen ins Gewicht	Ölvorkommen
Nach räumlicher Wirkung	<b>Regionale</b>	ziehen Betriebe an einen konkreten geographischen Punkt	Hafen
	<b>Agglomerative</b>	ballen Unternehmen in bestimmten Gebieten	Silicon Valley
	<b>Deglomerativ</b>	wirken standortlich dezentralisierend	Konkurrenz
Nach Art der Beschaffenheit	<b>Natürlich-Technische</b>	beruhen auf natürlichen Anlagen	Klima
	<b>Gesellschaftlich-Kulturelle</b>	beruhen auf staatlichen, kulturellen, gesellschaftlichen Gegebenheiten	Subventionen

(Quelle: Behrens. Allgemeine Standortbestimmungslehre)

### 2.1.3. Bewertung des Standortmodells nach Weber

+	-
Erste systematische betriebswirtschaftliche Auseinandersetzung mit der Thematik	Beschränkung auf Sichtweise der Industrie
Kernaussagen bis heute gültig	Reine Kostenorientierung
	Vernachlässigung der gesellschaftlich-kulturellen Faktoren
	Beschränkung auf ökonomische Größen
	Vernachlässigung der Absatzseite
	Überschneidungen bei der Einteilung

(Quelle: Herbertz. Einflussfaktoren bei internationalen Standortentscheidungsprozessen. S.39ff.)

## 2.2. Neuere Standortmodelle: Das Standortmodell nach Behrens (1971) <sup>7</sup>

### 2.2.1. Grundlagen

Behrens greift die Überlegungen Webers werden von und erweitert diese. Er entwickelt eine Systematik der Standortfaktoren unter einem einheitlichen Gliederungsgesichtspunkt. Er geht davon aus, dass ein Standort umso günstiger ist, je besser er in der Lage ist sowohl Beschaffung der benötigten Mittel, als

auch Produktion und Absatz zu bewältigen. Behrens Kriterium ist der erzielbare Rentabilitätsgrad.

### 2.2.2. Systematik der Standortfaktoren

#### Externer Gütereinsatz

Der externe Gütereinsatz beinhaltet die Beschaffung der notwendigen Mittel (Betriebsraum, Anlagen, Fremddienste...) von außen (Beschaffungsmarkt). Das Beschaffungspotential eines Standorts lässt sich nach Quantität, Qualität und Kosten der Beschaffungsgüter beurteilen.

**Externer Gütereinsatz**  
Beschaffung von außen

#### Interner Gütereinsatz

Der interne Gütereinsatz (Transformation) beschreibt den Produktionsprozess. Standortrelevant sind natürliche oder technische Gegebenheiten, die die Produktion erst ermöglichen, oder deren Kosten erheblich verringern (Klima).

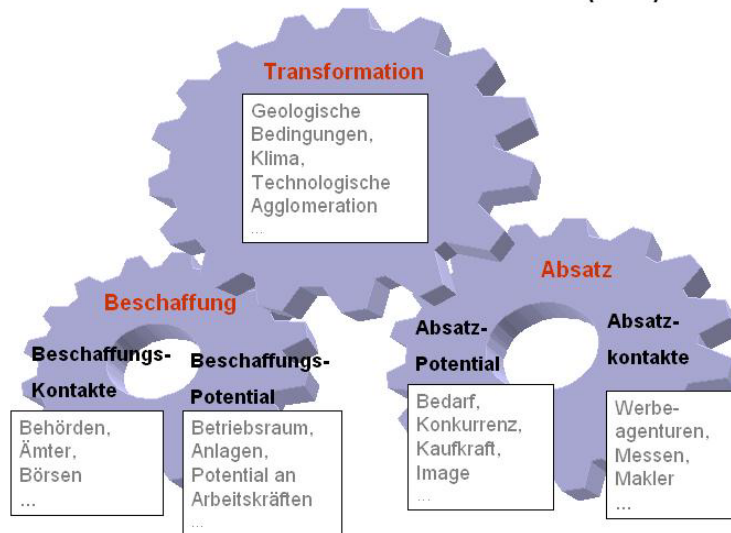
**Interner Gütereinsatz**  
=Transformation  
=Produktionsprozess

#### Absatz

Das Absatzpotential eines Standorts wird wesentlich durch zwei Größen bestimmt: Die erreichbare Absatzmenge und die auf dem Markt erzielbaren Preise (Kaufkraft, Marktvolumen...).

Neben dem Absatzpotential sind Absatzkontakte (absatzfördernde Einrichtungen: Messen, Werbeagenturen...) relevante Kriterien.

**Standortfaktorenmodell nach Behrens (1971)**



**Abbildung 3**  
Systematik der Standortfaktoren nach Behrens  
(eigene Darstellung nach Behrens. Allgemeine Standortbestimmungslehre)

### 2.2.3. Gesamtsystematik der Standortfaktoren

In einer auf Behrens aufbauenden Gesamtsystematik werden die Standortfaktoren qualitativ und quantitativ in Produktionsfaktoren (Input), Marktfaktoren, und Faktoren des Output (erreichbare Performance) gegliedert.




**Standort  
Deutschland**

Der Standort Deutschland in der Gesamtsystematik			
Produktionsfaktoren, Input, Beschaffung			
<b>quantitativ</b>	Produktionsfaktor-kosten	Personalkosten, Kapitalkosten, Grundstückskosten, Baukosten...	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ großes Personalangebot</li> <li>+ viele Zulieferbetriebe</li> <li>+ niedrige Inflation und Zinssatz</li> <li>+ hohe Subventionen (neue Bundesländer)</li> <li>+ teilweise beschleunigte Genehmigungsverfahren</li> <li>+ vorhandene Infrastruktur (Verkehrsnetz, Telekommunikation)</li> <li>+ zentrale Lage</li> <li>+ gemäßigttes Klima</li> </ul>
	Abgaben und Incentives	Steuern, Subventionen, Umweltabgaben...	
	Gesamtwirtschaftliche Indikatoren	BIP, BSP, Leitzins, Inflation, Wechselkurse, Währungsstabilität, Staatsverschuldung,	
	Verfügbarkeit Produktionsfaktoren	Personalangebot, Arbeitslosenquote, Arbeitszeiten, Kapitalangebot Immobilienangebot, Lieferantendichte, Dienstleistungsangebot, Technologieverfügbarkeit ...	
	Infrastruktur quantitativ	Dichte Verkehrsnetz, Telekommunikationsnetz...	
	Auflagen/Verfahren	Gewerbebeschränkungen, Umweltschutzaufgaben, Dauer Genehmigungsverfahren...	
<b>qualitativ</b>	Produktionsfaktoren Qualität	Personalqualität und – qualifikation, Kapitalverfügbarkeit, Verfügbarkeit Betriebsstätten, Lieferantenqualität...	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ qualifizierte, motivierte Mitarbeiter</li> <li>+ Forschungs &amp; Entwicklungseinrichtungen, Technologiezentren, Universitäten</li> <li>+ Rechtssicherheit</li> <li>+ sozialer Friede und soziale Sicherheit</li> <li>+ Wertschätzung von Termintreue und Qualität</li> <li>+ Innovationskraft</li> </ul>
	Infrastruktur Qualität	Dienstleisterqualität, FuE-Einrichtungen, Universitäten, Technologiezentren, Handelszentren, Gewerkschaften...	
	politisch/rechtliche Faktoren	Politische Stabilität, Rechtssicherheit, Komplexität des Arbeits- und Sozialrechts	
	Soziokultur	Mentalität, Arbeitsmoral, Wertesystem, Einstellung zu ausländischen Investoren.. .	
	Geospezifik	Klima, Rohstoffvorkommen, Geographische Lage...	

- hohe Personalkosten
- kurze Wochenarbeits- und Maschinenlaufzeiten
- hohe Energiekosten
- hohe Steuern und Sozialabgaben
- Umweltschutzaufgaben
- immer noch oft zu langwierige Genehmigungsverfahren
- Gewerbebeschränkungen (Meisterzwang...)
- hohe Staatsverschuldung

- umfangreiches Arbeits-, Tarif- und Sozialrecht
- kaum Bodenschätze



<b>Marktfaktoren, Absatz</b>		
Absatzpotential	Marktvolumen, Marktwachstum, Preisniveau, Kaufkraft, Bedarf, öffentliche Aufträge	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ (immer noch) hohe Kaufkraft</li> <li>+ großer Binnenmarkt, EU-Markt, und Marktwachstum (EU-Osterweiterung)</li> <li>+ Herkunfts-Goodwill (Made in Germany)</li> <li>+ hohe Marktstabilität</li> <li>+ wenige Marktschranken und Eintrittsbarrieren</li> <li>+ gute Vertriebsstrukturen</li> <li>- großer Konkurrenzdruck (u.a. EU-Osterweiterung)</li> </ul>
Marktattraktivität	Entfernung wichtiger Märkte, Bekanntheitsgrad von Marke / Produkt, Qualitätsniveau Produkte	
Marktstruktur	Marktstabilität, Vertriebsstruktur, Vertriebskanäle...	
Konkurrenz	Präsenz von Konkurrenten	
Strategien der Wettbewerber	dominierende Wettbewerbspraktiken	
Handelshemmnisse	Marktschranken, Eintrittsbarrieren, Zölle...	
<b>Erreichbare Performance, Output</b>		
Anvisierte Erlöse	Gewinn, Rendite, ROI, Cash-Flow	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ hohe Produktivität</li> <li>+ hohe erreichbare Produktqualität und Prozessqualität</li> <li>+ hohes Technologie-niveau</li> <li>+ Termintreue</li> <li>+ Flexibilität</li> <li>+ hohe Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>- hohe Herstell- und Stückkosten</li> <li>- hohe Vertriebskosten</li> <li>- hohe Transportkosten</li> </ul>
Produktivität und Kosten	Arbeitsproduktivität Stückkosten, Herstellkosten Transportkosten, Kosten der Vertriebskanäle	
Prozessgüte	erreichbare Produktqualität, erreichbare Prozessqualität, Technologieniveau, Termintreue, Flexibilität...	
Softfacts der Performance	Mitarbeiterzufriedenheit, Motivation...	

(Quelle: [www.Standorte-bewerten.de](http://www.Standorte-bewerten.de) / Herbertz. Einflussfaktoren bei internationalen Standortentscheidungsprozessen)

**Aus der Praxis:****Leipzig oder Starachowice – warum BMW (und Porsche) in Deutschland investiert und MAN nach Polen geht***MAN:*

Im Sommer vergangenen Jahres erfuhren die Penzberger, dass die komplette Kabelbaumfertigung aus Oberbayern ins südpolnische MAN-Werk Starachowice abwandern soll. Gut 370 Mitarbeiter, zwei Drittel davon Frauen, werden damit in Penzberg überflüssig. 15 Euro in der Stunde verdienen die meist angelernten Kräfte in Bayern, die Kollegen in Polen aber geben sich mit nur drei Euro zufrieden. Die Konsequenz lag für MAN auf der Hand. Schließlich machen die Lohnkosten bei den in mühsamer Handarbeit sortierten Kabeln für die modernen Lkw rund die Hälfte der Gesamtkosten aus. „Durch die Verlagerung sparen wir sechs Millionen Euro im Jahr“, sagt der Lkw-Manager (Ralf Simon).

*BMW:*

Auch BMW hätte in Osteuropa weit geringere Löhne zahlen müssen. Zwar liegt der Anteil der Personalkosten (...) bei der Autoproduktion in Deutschland im Schnitt bei 18 Prozent der Gesamtkosten und ist damit deutlich niedriger als etwa bei der arbeitsintensiven Kabelbaumfertigung (...). Aber er ist immer noch weit höher als an möglichen osteuropäischen Standorten. (...)

Im Frühjahr 2001 hat BMW (...) beschlossen, sein Angebot nach unten auszuweiten und künftig auch die untere Mittelklasse mit einem 1er BMW zu bedienen. Dafür braucht der Konzern ein zusätzliches Werk, und zwar möglichst schnell. Von 250 Standortvorschlägen aus dem In- und Ausland bleiben nach genauerer Prüfung fünf Städte übrig: Schwerin, Leipzig, Augsburg, das französische Arras und Kolin in Tschechien. Sieben Hauptkriterien hat der damalige BMW-Chef Joachim Milberg vorgegeben: Wirtschaftlichkeit und Flexibilität, ein ideales Werksgelände, qualifiziertes Fachpersonal, gute Zuliefererstrukturen, ausgebaute Infrastruktur, Anbindung an den BMW-Werkeverbund und nicht zuletzt eine schnelle Umsetzung. März 2005 (kann) der erste 3er BMW aus Leipzig an seinen Kunden gehen (...). Natürlich wären die Arbeitskosten im tschechischen Kolin sehr viel niedriger gewesen, "(...) Osteuropa mangle es (aber) jetzt schon an qualifizierten Managern und Spezialisten, etwa für die Qualitätssicherung. Doch auch im kurzfristigen „Zeitwettbewerb“ hieß es: Vorteil für Leipzig. Nirgends hätte BMW den Bau so schnell realisieren können wie hier. „Das deutsche Planungsrecht ist sehr flexibel und schnell, wenn man denn will. Da hat die Bundesrepublik einen drastischen Vorteil gegenüber allen umliegenden Ländern“, betont Claussen. (Ein weiterer Grund ist, BMW) haben sich in Leipzig mit 360 Millionen Euro bezuschussen lassen. BMW bekomme die nach EU-Recht maximale Förderung von etwa 32 Prozent der Investitionssumme. Auch die Arbeitnehmervertreter zeigten sich kooperativ. Der Münchner BMW-Betriebsrat (...) tüftelte(n) ein Modell aus, wodurch die Anlagen in Leipzig bis zu 140 Stunden in der Woche laufen können.

*Porsche:*

Ähnlich begeistert von der schnellen Bürokratie war zuvor schon Porsche-Chef Wendelin Wiedeking. Im Sommer 1999 entschied auch die Stuttgarter Sportwagenschmiede, ihren Luxus-Geländewagen Cayenne in Leipzig zu montieren. „Das war der Durchbruch“, sagt Schubert, jetzt arbeiten bereits 370 Menschen für Porsche in Leipzig. Wiedeking, der die höchsten Renditen der gesamten Autobranche einfährt, sagt: „Unsere Kunden erwarten, dass ein Porsche in Deutschland gebaut wird.“ Er verzichtete sogar auf Subventionen, denn: „Luxus passt nicht zu Stütze.“ Für den Porsche-Chef liegt so mancher Produktionsverlagerung nach Osteuropa eine Milchmädchenrechnung zugrunde. „Die niedrigeren Löhne werden durch die höheren Logistikkosten und den aufwändigen Support durch Fachkräfte aus der Zentrale kompensiert.“ (Quelle: Die Zeit, Ausgabe vom 11. September 2003)

### 3. Bewertung von Standort-Angeboten <sup>8</sup>

Sind in einem „Alternativenpool“ geeignete Standorte gesammelt, müssen diese miteinander vergleichbar gemacht und bewertet werden. Ist die Standortsuche weitgehend durch Informationsbeschaffung zu lösen, stellt sich die Problematik der Bewertung der potentiellen Standorte wesentlich komplexer dar.

#### 3.1. Punktwertverfahren

Eine Methode zum Vergleich und zur Bewertung von Standort-Angeboten ist das Punktwertverfahren (auch Nutzwertanalyse genannt).<sup>9</sup>

		Standort X		Standort Y		Standort Z	
Standort Faktor	Gewichtung	Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte	Bewertung	Punkte
z.B.							
Betriebsraum	5	1	5	5	25	7	35
Mitarbeiter Potential	10	5	50	7	70	4	40
$\Sigma$			55		95		75

**Abbildung 4**  
 Nutzwertanalyse  
 (eigene Darstellung nach Herbertz: Einflussfaktoren bei internationalen Standortentscheidungsprozessen. S.124f)

Vertikal erscheinen in der Matrix die jeweils relevanten Standortanforderungen (Standortfaktoren wie Betriebsraum) und deren entsprechende Gewichtung (hier von 1-10; 1=niedrigste Gewichtung/10=höchste Gewichtung). Im Beispiel erhält der Betriebsraum zum Mitarbeiterpotential die Gewichtung 5 zu 10. Die Horizontale bilden die alternativen Standorte (X,Y,Z). Diese werden bezüglich ihrer spezifischen Standortbedingungen bewertet werden (hier von 1-10; 1=ungünstigste Ausprägung/10=günstigste Ausprägung).

Multipliziert mit der entsprechenden Gewichtung des Standortfaktors ergibt sich eine Punktezahl. Die Punkte werden zum Endergebnis addiert. Es erweist sich die Standortalternative als die günstigste, die den höchsten Standortgesamtwert aufweist.<sup>10</sup>

+	Vorteil	relativ unkompliziertes Verfahren
-	Nachteil	es wird zwar deutlich welche Standortalternative die besseren/schlechteren Ausprägungen besitzt, nicht aber um wie viel besser oder schlechter diese sind.
		subjektive Bewertung

## Aus der Praxis...

### Ausschnitt aus Entscheidungsmatrix der Firma Kabel Deutschland GmbH Standortwahl New Headquarter


**Kabel Deutschland**

		New Headquarter Location Selection Criteria	Weight 1 - 5 points	Points 1 - 10 points
<b>1. Real Estate</b>			1=low; 5=high	1=low; 10=high
1.1. Cost of Buying Real Estate	Local price level, tax incentives			
1.2. Cost of Leasing Real Estate	Local price level, tax incentives			
1.3. Scaleability	Assumption: step 1 60-80 people, further steps up to 120...			
1.4. Standard/Level of local Real Estate	Technological Infrastructure, telephone, network...			
1.5. Existing Space/Real Estate	Existing KDG-space			
1.6. Cost of Moving	Any extra cost or cost advantages			
				<b>Total</b>
<b>2. Government Support</b>				
2.1. Local Subsidies	Type and range of subsidies available			
2.2. Local Tax Incentives	Tax arrangements, local tax advantages...			
2.3. Local Counselling and Advice	Supprt level, flexibility, general interest in KDG			
				<b>Total</b>
<b>3. Labor</b>		Typical salaries for commercial,		
3.1. Local Salary Level	technical and managerial staff in the media industry			
3.2. Access to Talent				
3.2.1. Management	Availability of local managerial skills			
3.2.2. Technology	Access to engineers, technicians, specialists			
3.2.3. Clerical Support	Temporary staff, lowcost labor, clerivcall assistance			
3.2.4. Attractiveness	Quality of living, incentive to relocate to this location			
3.3. Overall Cost of Living	Cost of living indices, housing, local transportation etc.			
				<b>Total</b>
<b>4. Infrastructure</b>				
4.1. Public Transportation	Availability, access, cost			
4.2. Domestic	Ease of domestic travelling by train, plane, or car, cost			
4.3. International	Ease of international travelling by train, plane, or car, cost			
				<b>Total</b>
<b>5. Business Factors</b>				
5.1. Customers	Typical customers present locally			
5.2. Suppliers	Typical suppliers present locally			
5.3. Business Partners	Law firms, consulting, marketing, PR companies etc.			
				<b>Total</b>
			<b>Grand Total</b>	

(Quelle: Material Kabel Deutschland GmbH &amp; Co. KG gekürzt)

### 3.2. EDV-gestützte Auswahlverfahren: Standortsimulationen<sup>11</sup>

EDV-gestützte Standortsimulationen gewinnen mit fortschreitender Rechenleistung und Digitalisierung immer weiter an Bedeutung. Dabei werden alle bedeutsamen Entscheidungsvariablen und relevanten Umweltvariablen in das System eingegeben. Durch Eingabe neuer oder Veränderung von Datensätzen können so im Rechner die sich ergebenden Konsequenzen simuliert werden.

Beispiel: Wenn sich die Variable X (Lohnkosten vor Ort) ändert, dann ergeben sich die Konsequenzen für den standortspezifischer Gewinn Y.



**Abbildung 5**  
EDV-gestützte  
Auswahlverfahren  
(eigene Darstellung nach  
Bestmann, Uwe.  
Kompendium der Betriebs-  
wirtschaftslehre S.53)

### 4. Standortcontrolling<sup>12</sup>

Standortentscheidungen sind zumeist einmalige Entscheidungen. Der Planungshorizont beträgt mehrere Jahrzehnte und man geht von konstanten Bedingungen aus, so dass eine regelmäßige Überprüfung der getroffenen Entscheidungen nur selten stattfindet.

Gerade bei internationalen Standortentscheidungen ist ein systematisches Standortcontrolling mit Monitoring und Erfolgscontrolling unverzichtbar.

Beim Standortcontrolling kann das Instrument der Location Control Scorecard (LCSC) Anwendung finden, das auf dem Modell der Balanced Scorecard basiert.

Durch ihre verschiedenen Perspektiven erlaubt es die LCSC die wesentlichen Faktoren zu identifizieren und kontrollieren. So ist es möglich über Frühwarnsysteme kritische Grenzen festzulegen, an denen der Erfolg am Standort gefährdet ist.<sup>13</sup>

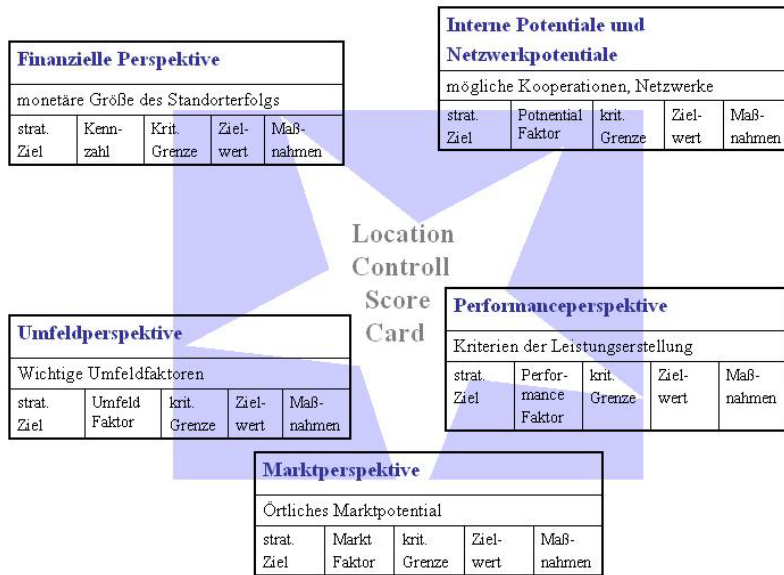
**Standortcontrolling**  
Regelmäßige  
Überprüfung der  
Standortentscheidung

**Location Control  
Scorecard**  
Instrument des  
Standortcontrollings

Beispiel:

„So zeigt sich in einem Beispiel, dass der Cashflow eines Unternehmens am Auslandsstandort bereits dann nicht mehr besser als der Vergleichswert am deutschen Stammsitz sein wird, wenn das örtliche Lohnkostenniveau von durchschnittlich 30 auf 35 Prozent des deutschen Niveaus ansteigt. In solchen Fällen wird das Ampelsignal des Standortfaktors auf "rot" gesetzt“.

Im Zuge der immer weiter voranschreitenden Internationalisierung und Komplexität der Unternehmen muss das Standortcontrolling zu einem zu einem festen Instrument des (...) Controlling werden, dessen dringendste Aufgabe es ist laufend Antwort auf die Frage „mache ich das Richtige noch am richtigen Ort?“ zu geben“. <sup>14</sup>



**Abbildung 6**  
Location Control Scorecard  
(eigene Darstellung nach www.standorte-bewerten.de)

## 5. Ausblick: Virtuelle Standorte

Im Zuge des E-Commerce gewinnen virtuelle Standorte und Standortfaktoren immer weiter an Bedeutung. So sind bei der Planung eines Internetsshops u.a. folgende Kriterien zu beachten:



**Virtueller Standort**  
Standortüberlegungen im Zuge des E-Commerce; Domain, Hosting...

**Abbildung**  
Virtueller Standort  
(eigene Darstellung nach www.informatik.fh-münchen.de)



## Interessante Literatur:

Behrens, Karl Christian. Allgemeine Standortbestimmungslehre.  
Westdeutscher Verlag Köln und Opladen, 1961

Die Zeit Ausgabe Nr 38. 11. September 2003: Leipzig oder Starachowice –  
warum BMW (und Porsche) in Deutschland investiert und MAN nach Polen  
geht

Domschke, Wolfgang und Drexel, Andreas. Logistik: Standorte, ,  
R.Oldenbourg Verlag, München 1996

Vahlen,

## Internet:

[www.standorte-bewerten.de](http://www.standorte-bewerten.de)

[www.manger-magazin.de](http://www.manger-magazin.de)

## Kommentar:

- <sup>1</sup> Uwe Bestmann. Kompendium der Betriebswirtschaftslehre
- <sup>2</sup> Behrens. Allgemeine Standortbestimmungslehre. Opladen, Köln 1961
- <sup>3</sup> Weber, A., Über den Standort der Industrien, 1909. S.16
- <sup>4</sup> Bestmann, Uwe. Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 2001. S.43
- <sup>5</sup> Herbertz, Frank. Einflussfaktoren bei internationalen Standortentscheidungsprozessen, Frankfurt/Main 2002. S.30
- <sup>6</sup> Behrens. Allgemeine Standortbestimmungslehre. Opladen, Köln 1961
- <sup>7</sup> Behrens. Allgemeine Standortbestimmungslehre. Opladen, Köln 1961
- <sup>8</sup> Herbertz, Frank. Einflussfaktoren bei internationalen Standortentscheidungsprozessen, Frankfurt/Main 2002. S.122
- <sup>9</sup> Herbertz, Frank. Einflussfaktoren bei internationalen Standortentscheidungsprozessen, Frankfurt/Main 2002. S.122
- <sup>10</sup> Herbertz, Frank. Einflussfaktoren bei internationalen Standortentscheidungsprozessen, Frankfurt/Main 2002 S.124f.
- <sup>11</sup> Bestmann, Uwe. Kompendium der Betriebswirtschaftslehre. S.53
- <sup>12</sup> Vgl. O.V.: Standortcontrolling und Frühwarnung: Den Standort evaluieren, in : [www.standorte-bewerten.de](http://www.standorte-bewerten.de), Fraunhofer ISI
- <sup>13</sup> Vgl. O.V.: Standortcontrolling und Frühwarnung: Den Standort evaluieren, in : [www.standorte-bewerten.de](http://www.standorte-bewerten.de), Fraunhofer ISI
- <sup>14</sup> Vgl. O.V.: Standortcontrolling und Frühwarnung: Den Standort evaluieren, in : [www.standorte-bewerten.de](http://www.standorte-bewerten.de), Fraunhofer ISI







Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>