

## INHALT:

Begriffe rund um Thema „betriebliche Standortwahl“, beschrieben von Dr. Bernd Schnurrenberger / [www.bs-consult.de](http://www.bs-consult.de) für das

Lexikon für kleine und mittlere Unternehmen (Hrsg. Meyer, J.-A. / Schwering, M.), München 2000.

<b>1 STANDORTBEGRIFF</b> .....	<b>2</b>
<b>2 STANDORTBEWERTUNG, INFORMATIONSBESCHAFFUNG ZUR</b> .....	<b>3</b>
<b>3 STANDORTSUCHE UND -BEWERTUNG, ORGANISATION DER</b> .....	<b>4</b>
<b>4 STANDORTBEWERTUNG, VERFAHREN DER</b> .....	<b>5</b>
<b>5 STANDORTWAHL, PHASEN DER</b> .....	<b>6</b>
<b>6 STANDORTENTSCHEIDUNGEN, TYPEN VON</b> .....	<b>7</b>
<b>7 STANDORTFAKTOREN</b> .....	<b>8</b>
<b>8 STANDORTSTRATEGIEN</b> .....	<b>9</b>
<b>9 STANDORTSUCHRÄUME</b> .....	<b>10</b>
<b>10 VERZEICHNIS DER LITERATUR</b> .....	<b>11</b>

## 1 Standortbegriff

In der betriebswirtschaftlichen Grundlagenliteratur wird der Standortbegriff eigentlich nur als „Ort der betrieblichen Leistungserstellung eines Unternehmens“ definiert. An einem solchen Unternehmensstandort können alle oder auch nur einzelne betriebliche Funktionsbereiche (z.B. Forschung & Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Verwaltung) vertreten sein (vgl. Schmalen 1993, S. 59). Je nach Kombination dieser Funktionsbereiche an einzelnen Orten können verschiedene Typen von Unternehmensstandorten, bzw. Betriebstypen unterschieden werden. Bezogen auf das Gesamtunternehmen ergibt sich aus der geographischen Verteilung der Ressourcen bzw. der Geschäftstätigkeiten auf einen (Prinzip der Standorteinheit) oder mehrere Unternehmensstandorte (Prinzip der Standortteilung) eine jeweils typische Standortstruktur (Schill 1990, S. 11f.). Diese Standortstruktur kann sich in Folge von Standortentscheidungen (→ Standortentscheidungen, Typen von) ändern.

Im weiteren Sinne wird der Standortbegriff in Literatur und Praxis jedoch nicht nur auf Unternehmensstandorte, sondern auf alle nur möglichen räumlichen Bezugsgrößen angewandt. *Hammann* unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen „Einzelstandorten“ (Unternehmensstandorten im .o.g. Sinn) und „Gesamt-“ oder „konglomeraten Standorten“, wie Städten, Kreisen oder Ländern (1995, S.1167f.). Bei konglomeraten Standorten handelt es sich also um anhand von i.d.R. normativ-administrativen Kriterien abgegrenzte Räume (Gebietskörperschaften) auf verschiedenen territorialen Aggregationsebenen (z.B. kommunale Ebene, staatliche Ebene). Jeder einzelne Unternehmensstandort kann wiederum einer bestimmten Kommune, einer Region oder einem Staat zugeordnet werden. Dies bedeutet im Rückschluß, daß ein Unternehmen bei seiner Standortwahl (→ Standortwahl, Phasen der) immer - sei es explizit oder implizit - Festlegungen auf jeder räumlichen Ebene trifft (vgl. Schätzl 1988, S. 28). Standorte auf allen Ebenen können unter Rückgriff auf dort vorherrschende Rahmenbedingungen oder *Standortfaktoren* (→) näher beschrieben werden.

## 2 Standortbewertung, Informationsbeschaffung zur

Ziel der Informationsbeschaffung ist es letztlich, Informationen über die *Ausprägungen* der als wichtig angesehenen Auswahlkriterien (→ Standortfaktoren) zu erhalten, um auf diesem Wege einen Vergleich der Standortalternativen zu ermöglichen. Es gilt also, genaue und verlässliche Daten zum lokalen Absatzpotential, verfügbaren Grundstücken und ihren Preisen etc. einzuholen ohne jedoch dabei das geplante Recherchebudget zu sprengen (Schnurrenberger, in Vorber.). Zur Verschaffung eines ersten Überblicks genügen bereits offiziell verfügbare (Sekundär-) Daten, wie sie bspw. die Statistischen Ämter, Außenhandelskammern, Forschungsinstitute und viele anderen Stellen verfügbar machen (vgl. z.B. Goette 1994, S. 281ff.). Wertvolle Informationen lassen sich auch von anderen Unternehmen bzw. Geschäftspartnern, die bereits an den jeweiligen Orten tätig sind, einholen. Auf diese Weise können auch (informelle) Hintergrundinformationen und Praxiserfahrungen aus erster Hand in eine Analyse einfließen. Eine zunehmend attraktivere Informationsquelle besteht ferner in online-zugänglichen regionalen Datenbanken und Wirtschaftsinformationssystemen (vgl. Floeting 1999, S. 14f.; Lazarek 1999, S. 13ff.).

Wurden vom Unternehmen Consulter in den Bewertungsprozeß eingeschaltet, so können (und müssen) auch deren Fach- und Vor-Ort-Kenntnisse in den Informationspool einfließen. Von besonderer Bedeutung sind daneben - auf spezifische Nachfragen des Unternehmens zugeschnittene - Informationen der lokalen Wirtschaftsförderergesellschaften, bzw. der jeweiligen Wirtschaftsämter (→ Standortsuche und -bewertung, Organisation der). Diese Variante der Informationserhebung ist gerade für KMU von besonderem Interesse, da die entsprechenden Leistungen i.d.R. unentgeltlich erbracht werden und somit das Recherchebudget geschont wird. Ferner können diese Institutionen auch bei Vor-Ort-Recherchen durch Unternehmensvertreter behilflich sein (Schnurrenberger in Vorber.). Bei dieser - v.a. in späteren Bewertungsphasen (→ Standortwahl, Phasen der) - wichtigen Recherchemethode geht es darum, vorangehend gewonnene Informationen zu verifizieren, durch persönliche Eindrücke zu ergänzen und Kontakte zu offiziellen Stellen, potentiellen Kunden oder Handelsmittlern usw. herzustellen (vgl. Börgers 1985, S. 18; Sohn 1992, S. 412). Insgesamt betrachtet hängt die Bedeutung einzelner Informationsquellen auch von den gewählten Bewertungsverfahren ab (→ Standortbewertung, Verfahren der)

### 3 Standortsuche und -bewertung, Organisation der

Im Zuge der Organisation der Standortsuche und -bewertung ist darüber zu entscheiden, wer im Unternehmen mit den anstehenden Arbeiten (→ Standortbewertung, Informationsbeschaffung zur; → Standortbewertung, Verfahren der) befaßt sein soll. Während die Zuständigkeit und Verantwortung für die letztlich getroffene Entscheidung in fast allen Unternehmen bei der obersten Führungsebene, d.h. der Geschäftsführung oder dem Vorstand, liegt (Balderjahn/Aleff 1996, S. 42) werden mit den (entscheidungs-) vorbereiteten Tätigkeiten auch andere Einheiten beauftragt (Harrington/Warf 1995, S. 167; Kotler et al. 1993, S. 47). Dabei handelt es sich immer häufiger um Projektteams, die sich aus Vertretern verschiedener funktionaler Abteilungen (z.B. Produktion, Finanzen, Vertrieb, Personalwesen) zusammensetzen (Autschbach 1997, S. 195). Das wichtigste Kriterium bzgl. der Zusammensetzung einer solchen Arbeitsgruppe ist die persönliche und einzelproblemspezifische Kompetenz einzelner Projektmitglieder, was letztlich dazu führt, daß die personelle Zusammensetzung solcher Teams im Laufe des Standortentscheidungsprozesses (→ Standortwahl, Phasen der) i.d.R. variiert (Schnurrenberger, in Vorber.).

Gerade für KMU, deren Personalressourcen es oftmals nicht erlauben, ihre Mitarbeiter bzw. ihre Geschäftsführung für zeitraubende Aktivitäten vom Tagesgeschäft „freizustellen“, stellt auch die Delegation einzelner Teilaufgaben an *unternehmensexterne* Stellen eine sinnvolle und manchmal notwendige Alternative dar. Dies ist etwa dann der Fall, wenn die Bearbeitung einzelner Aufgabenstellungen spezielle - und im Unternehmen nicht vorhandene - Fach- oder Vor-Ort-Kenntnisse voraussetzt. In Frage kommen hierfür v.a. Consulting-Unternehmen, die einen entsprechenden Spezialisierungshintergrund aufweisen können (vgl. Renschler 1995, S. 44). Aufgrund des relativ hohen Honorarniveaus großer Unternehmensberatungen bietet es sich in diesem Zusammenhang für KMU an, auf kleinere, lokale Consulter zurückzugreifen. Daneben ist es sinnvoll, frühzeitig in Kontakt mit den Wirtschaftsfördergesellschaften bzw. den entsprechenden Stellen (z.B. Wirtschaftsdezernate) der für einen Betriebsstandort ins Auge gefaßten Gebietskörperschaften zu treten (vgl. Witte 1995, S.20). Diese Stellen können auch sehr konkrete und unternehmensspezifische Anfragen beantworten und evtl. Verhandlungen mit lokalen Verwaltungen, Förderbanken etc. in die Wege leiten und begleiten (→ Standortbewertung, Informationsbeschaffung zur). Auch auf diese Weise kann ein Teil des Rechercheaufwandes „delegiert“ werden.

## 4 Standortbewertung, Verfahren der

Die zur Bewertung von Standorten eingesetzten Verfahren und Methoden werden häufig v.a. deshalb angewandt, weil die befaßten Personen damit vertraut sind (vgl. Schnurrenberger in Vorber.). So wird in der Literatur auch häufig auf eine insgesamt oft wenig systematische Vorgehensweise vieler Unternehmen hingewiesen (Goette 1994, S. 308; Grabow et al. 1995, S. 139; normativ orientierte - gerade auch an KMU gerichtete -Vorschläge finden sich bei Autschbach 1997). Prinzipiell können bereits bei der Erarbeitung eines Kriterienkataloges (→ Standortfaktoren) spezifische Verfahren zur Ideenfindung und -entwicklung, wie der morphologische Kasten oder das Brainstorming, angewandt werden (zum Verfahren vgl. Berger 1998, S. 134ff.). Zur eigentlichen Bewertung der Standortalternativen steht dann weites Methodenspektrum zur Verfügung. Dieses reicht von relativ einfachen Checklistenverfahren bis hin zu komplexen Verfahrenskombinationen der Investitionsrechnung (vgl. Stehle 1982, S. 475ff.), der Operations-Research (vgl. Wentges 1994, S. 3) und wirtschaftlich/technischen Due-Diligence- oder Machbarkeitsstudien (vgl. Trommsdorff/Wilpert 1991, S. 107f.; Sebastian et al. 1998, S. 888ff.). In der Praxis standortsuchender KMU kommen allerdings v.a. (einfachere) Kosten-Nutzen-Analysen und Checklisten zum Einsatz (vgl. Balderjahn/Aleff 1996, S. 60).

Ziel dieser Vorgänge bleibt immer die Bewertung der zu untersuchenden Standortalternativen anhand eines Kriterienkataloges. Die darin enthaltenen (quantitativ bewerteten) Faktoren können mittels einer festzulegenden Gewichtung zueinander ins Verhältnis gesetzt werden (vgl. dazu Dichtl et al. 1997, S. 70 ff.). Davon ausgehend lassen sich dann Rangfolgen oder Standort-Rankings erstellen (vgl. dazu auch Canibol/Berschens 1993 zu den „besten“ westeuropäischen Standorten). Die Ergebnisse eines solchen Rankings können allerdings variieren, wenn der Bewertung verschiedene Entwicklungsszenarien zugrundegelegt werden (zu den Verfahren vgl. Götze 1993, Kreikebaum 1998, S. 93ff.). Bei ihrer definitiven Entscheidung verlassen sich jedoch gerade KMU nicht ausschließlich auf die Ergebnisse von Modellrechnungen. Hier spielen auch das „unternehmerische Gespür“ und die bei Vor-Ort-Besuchen gewonnen, persönlichen Eindrücke (→ Standortbewertung, Informationsbeschaffung zur) eine ausschlaggebende Rolle (Schnurrenberger, in Vorber.).

## 5 Standortwahl, Phasen der

Bei Standortentscheidungen handelt es sich um komplexe und anspruchsvolle betriebliche Aufgaben, die im Vergleich zu anderen betrieblichen Entscheidungen *relativ viel Zeit* (d.h. unter Umständen mehrere Jahre) beanspruchen und Prozeßcharakter aufweisen (vgl. Aharoni 1966, S. 32). Dabei gilt es in der einschlägigen Literatur als unbestritten, daß sich Standortentscheidungsprozesse - trotz einzelfallspezifisch auftretender Unterschiede - in *prototypische Phasen* einteilen lassen (vgl. z.B. Ballestrem 1974, S. 38; Grabow et al. 1995, S. 135). Die in neueren Arbeiten identifizierten Phasen unterscheiden sich zumeist nicht grundlegend (vgl. Autschbach 1997, Goette 1994, Larimo 1995, Schnurrenberger, in Vorber.).

Am Anfang steht die sog. *Konzept- oder Identifikationsphase*. Ausgehend von einer spezifischen Problemstellung werden die einschlägigen Ziele, Motive und Strategien für die Standortsuche und -bewertung formuliert bzw. konkretisiert (→ Standortstrategien). Daraus leitet sich i.d.R. auch bereits der geographische Suchraum - d.h. eine Anzahl adäquat erscheinender Länder oder Regionen, die im weiteren in Betracht gezogen werden - ab (→ Standortsuchräume). Ferner muß die organisatorische Verankerung der nun anstehenden Aufgaben festgelegt werden (→ Standortsuche und -bewertung, Organisation der). Im Anschluß finden eine oder mehrere sog. *Entwicklungs- und Bewertungsphasen* statt. Dabei werden die Rahmenbedingungen potentieller Standorte (→ Standortfaktoren) miteinander verglichen. Grundlage hierfür stellen aus verschiedenen Quellen erhobene Daten über einzelne Standortalternativen dar (→ Standortbewertung, Informationsbeschaffung zur). Diese Informationen werden anhand ausgewählter Methoden ins Verhältnis zueinander gesetzt und im Hinblick auf die Anforderungen des Unternehmens bewertet (→ Standortbewertung, Verfahren der). In der Literatur wird dabei häufig von sukzessive aufeinander folgenden Bewertungsphasen (z.B. Länder-, Regionen-, Kommunen- und Grundstücksbewertung) ausgegangen. Abschließend folgt eine *Entscheidungs- und Realisierungsphase* in der zunächst unter den bewerteten Standortalternativen eine endgültige Auswahl getroffen wird. Auch aufgrund oftmals langwieriger Umsetzungsprozesse können dann bis zur Aufnahme des Betriebes am neuen Standort u. U. nochmals mehrere Jahre vergehen.

## 6 Standortentscheidungen, Typen von

Die i.d.R. synonym gebrauchten Termini „Standortwahl“ bzw. „Standortentscheidung“ beziehen sich auf die „gesamte Breite des Willensbildungsgeschehens“ im Hinblick auf Änderungen der (betrieblichen) Standortstruktur (→ Standortbegriff) (vgl. Förtsch 1973, S. 69f.). Standortentscheidungen werden im allgemeinen zu den wesentlichen und grundlegenden (d.h. konstitutiven) betrieblichen Entscheidungen gezählt (vgl. Wöhe 1986, S. 380). Generell lassen sich Standortentscheidungen nach verschiedenen Kategorien bzw. Typen differenzieren. Unter die Kategorie *Neugründung* fallen bsw. Existenzgründungen, aber auch sog. „unechte“ Neugründungen wie Spin-Offs von Abteilungen größerer Unternehmen. Unter die Kategorie *Schrumpfung* fallen Schließungen von Betrieben bzw. Zweigstellen, reine Schrumpfungen bestehender Standorte, sowie Ausgliederungen und Verkäufe von Betrieben. Die Kategorie *Veränderungen innerhalb des Bestandes* umfaßt Verlagerungen (ganz oder von Unternehmensteilen) und Ausweitungen/Schrumpfungen auf Kosten oder zugunsten anderer Betriebsstandorte. Unter der Kategorie *Erweiterung* sind schließlich Neuerrichtungen bzw. Übernahmen von Betrieben/Zweigstellen, sowie der reine Ausbau bestehender Standorte zusammengefaßt (vgl. Grabow et al. 1995, S. 154).

In eher qualitativer Hinsicht können dagegen sog. „echte“ (explizite) von sog. „unechten“ (impliziten) Standortentscheidungen unterschieden werden (vgl. Bea/Dichtl/Schweitzer 1992, S. 346). Das dabei zum Tragen kommende Unterscheidungskriterium ist der Grad der „Standortwahlfreiheit“ der bei einer Entscheidung vorliegt. Dieses Konstrukt stellt auf außerbetriebliche, betriebliche und persönliche Zwänge ab, die - in unterschiedlichem Maße - zu einer Verengung der Entscheidungsspielräume führen (z.B. Rohstoffbindung, logistische Zwänge, wirtschaftliche Abhängigkeit etc). Generell kann gelten, daß die beiden gegensätzlichen Pole („totale Wahlfreiheit“ vs. „totale Wahlunfreiheit“) in der Praxis nie erreicht werden. Die Standortwahlfreiheit ist daher immer *relativer* Natur und ist *im Einzelfall* auf einer Skala zwischen einem eher hohen (explizite Standortentscheidung) oder einem eher niedrigen Ausmaß (implizite Standortentscheidung) zu verorten (vgl. Grabow et al. 1995, S. 140). Im Hinblick auf o.g. Kategorien kann festgehalten werden, daß eine explizite Standortwahl (→ Standortwahl, Phasen der) tendenziell eher im Falle von Veränderungs- und Erweiterungsentscheidungen stattfindet (vgl. Bea/Dichtl/Schweitzer 1992, S. 346; Lüder/Küpper 1983, S. 141).

## 7 Standortfaktoren

Weber (1909), auf den der Begriff des Standortfaktors zurückgeht, definierte 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 an Plätzen bestimmter Art vollzieht“ (zitiert nach Bestmann 1994, S. 41). In anderen Worten handelt es sich bei Standortfaktoren um die vom Unternehmen als wesentlich erachteten „Produktmerkmale“ von Standorten (vgl. Spiess 1998, S. 28) die gleichzeitig als *Kriterien der Standortwahl* fungieren. In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Arbeiten zur Analyse wichtiger Standortfaktoren (vgl. z.B. Dichtl et al. 1997, Gehring 1996, Manschwetus 1995, Sabathil 1969, Tenderich 1980; Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei der eine hohe Anzahl von KMU befragt wurde, finden sich in Balderjahn/Aleff 1996). Danach wird im allgemeinen den Standortfaktoren „Absatzvolumen und -wachstum“, „Kostenniveau“, „Infrastruktur und geographische Lage“, „Politische Stabilität“, „Finanzielle Förderung“, „Gesetzliche Rahmenbedingungen und Steuern“, „Verfügbarkeit von Gewerbeflächen“, „Qualifikation potentieller Mitarbeiter“, „Image des Standortes“ und „Wirtschaftsfreundlichkeit der Verwaltung“ eine besonders hohe Bedeutung zugemessen. Daneben wird - gerade auch von KMU - der „weiche“ Faktor „Lebensqualität vor Ort“ berücksichtigt (Eberwein 1993, S. 225ff.; Love/Crompton 1999, S. 220).

Allerdings gilt es darauf hinzuweisen, daß sich je nach Branchenzugehörigkeit eines Unternehmens und nach den betrieblichen Funktionen, die an einem Standort vertreten sein sollen (→ Standortentscheidungen, Typen von) *signifikante Unterschiede* hinsichtlich der Bedeutung einzelner Standortfaktoren ergeben (Grabow et al. 1995, S. 278 und S. 75ff.). In der Unternehmenspraxis müssen ferner deutlich *differenziertere* Kriterienkataloge zusammengestellt werden, um den spezifischen Anforderungen im Einzelfall gerecht zu werden (Schnurrenberger in Vorber.). Die Identifikation relevanter Kriterien im Unternehmen kann daher bereits als Teil der Bewertungsvorgänge begriffen werden (→ Standortbewertung, Verfahren zur). Um anschließend konkrete Standortalternativen miteinander vergleichen zu können, müssen Informationen zu den örtlichen *Ausprägungen* der einzelnen Standortfaktoren erhoben werden (→ Standortbewertung, Informationsbeschaffung zur).

## 8 Standortstrategien

Bei der Planung von *Standortstrategien* geht es um eine - an die Unternehmenspolitik angelehnte - Festlegung der mit Standortentscheidungen verfolgten *Ziele* (vgl. Goette 1994, S. 44). Vor diesem Hintergrund wird von manchen Autoren angenommen, daß konkrete Standortentscheidungen *direkt* aus den Oberzielen der Unternehmenspolitik abgeleitet werden (vgl. Perlitz 1995, S. 14; Schill 1990, S. 27). Im Gegensatz zu dieser Sichtweise, die einen strengen hierarchischen Planungsprozeß unterstellt, unterstreichen andere Autoren den Einfluß situativer Faktoren und damit den „Ad-Hoc-Charakter“ vieler Standortentscheidungen (vgl. z.B. Aharoni 1966, S. 192). Anstelle von „Standortstrategien“ wird daher häufig auch von „Motiven für Direktinvestitionen“ gesprochen (Autschbach 1997, S. 196f.; Hebgen 1998, S. 34). Bezogen auf KMU erscheint letzterer Begriff treffender, da Standortstrategien hier nur selten „explizit formuliert“ werden (vgl. Braun/Weikl 1997; Lüder 1982, S. 425).

Letztlich kommen o.g. Untersuchungen jedoch zu ähnlichen Ergebnissen. Danach lassen sich im Kern v.a. *absatz-* und *kostenorientierte* Zielsetzungen unterscheiden. Absatzorientierte Strategien zielen auf die Erschließung bzw. Durchdringung gewählter Zielmärkte. Der Aufbau einer lokalen Präsenz erscheint dabei nützlich um a) durch *Nähe* zu den gewerblichen, öffentlichen oder privaten Kunden zusätzliche Absatzpotentiale zu erschließen („Heimvorteil“) und b) um ggf. etatistische Marktzugangsbeschränkungen zu umgehen und/oder währungspolitische Risiken zu minimieren. Bei kostenorientierten Strategien (v.a. Nutzung eines niedrigeren Kostenniveaus im Ausland) ist darauf zu achten, auch die letztlich erzielbare *Produktivität* zu berücksichtigen (vgl. auch Schnurrenberger, in Vorber.). Beide Strategien kann ein KMU sowohl im Alleingang („Neugründung auf der grünen Wiese“), in Kooperation mit einem lokalen Partner (Joint-Venture) oder aber durch Akquisition eines geeigneten lokalen Unternehmens (Firmenübernahme) umsetzen (vgl. Goette 1994, S. 310ff.). Wichtig ist auch die Festlegung der sog. *strategische Rolle*, d.h. der Funktionen, die ein Standort innerhalb des Gesamtwertschöpfungsprozesses ausfüllen soll (Ebenda, S. 105ff.). Hierbei kann versucht werden, die Gesamtstandortstruktur des Unternehmens zu optimieren (vgl. Weber 1995, S. 235ff.). Daneben stellt sich die Frage, in welchen geographischen Räumen (also: wo) diese Strategien umgesetzt werden können (→ Standortsuchräume).

## 9 Standortsuchräume

Ein Standortsuchraum umfaßt den geographischen Radius (d.h. die Kommunen, Bundesländer oder Staaten), innerhalb dessen ein Unternehmen seine Standortstrategien (→) umsetzt (vgl. Pieper 1994, S. 27f.). Im Zuge fortschreitender Internationalisierungstendenzen erstrecken sich auch die Standortsuchräume von KMU zunehmend auf andere Länder (Autschbach 1997, S. 226). In der Regel kann dabei gelten, daß innerhalb der Geschäftsleitung bereits im Vorfeld einer Standortsuche Vorstellungen darüber existieren, welche Wirtschaftsstandorte für das Unternehmen *potentiell attraktiv* sein könnten. In diesem Sinne kann von sog. unternehmens- oder personenspezifischen *Standort-Consideration-Sets* (SCS) gesprochen werden. Eine einschlägige Untersuchung identifizierte sechs Einflußfaktoren, von denen es abhängt welche Länder, Regionen usw. bei einer Standortsuche berücksichtigt werden (Schnurrenberger, in Vorber.):

- Einschätzung des eigenen potentiellen Aktionsradius (in Abhängigkeit der finanziellen und personellen Ressourcen)
- Vorwissen über die Attraktivität der Wirtschaftsstandorte im Sinne standortstrategischer Ziele bzw. der Erfüllung von Mindestanforderungen (→ Standortfaktoren)
- Kulturelle Affinitäten/traditionelle Geschäftsbeziehungen
- Persönliche Verbundenheit mit bestimmten Ländern, Regionen, Kommunen
- Image der Wirtschaftsstandorte (geprägt durch Medien, persönliche und geschäftliche Kontakte)
- Verhalten der Wettbewerber

Generell kann jedoch festgehalten werden, daß KMU v.a. aufgrund begrenzterer Ressourcen und Bearbeitungskapazitäten (→ Standortsuche und -bewertung, Organisation der) über einen eingeschränkteren Suchradius verfügen als Großunternehmen (vgl. Pieper 1994, S. 26). Während diese u.U. ihre Standortstrukturen weltweit optimieren, fokussieren KMU i.d.R. nahegelegene Regionen oder Länder wie bspw. die mittelosteuropäischen Staaten. Neben o.g. Gründen liegt dies vermutlich auch mit grundlegenden Charakteristika der Organisations- und Unternehmensphilosophie zusammen: Die für KMU typischen, stark durch die *Person des Unternehmers* geprägten Entscheidungsstrukturen und der hier relativ niedrige Delegationsgrad lassen eine (relative) räumliche Nähe der Unternehmensstandorte von Vorteil erscheinen (vgl. Gros 1992, S. 67ff.). Im Falle einer konkreten Standortsuche werden die über den Standortsuchraum bzw. das Standort-Consideration-Set definierten Standortalternativen dann einer Bewertung unterworfen (→ Standortbewertung, Informationsbeschaffung zur; → Standortbewertung, Verfahren der).

## 10 Verzeichnis der Literatur

- Aharoni, Y.: The foreign investment decision process, Boston 1966.
- Autschbach, J.: Internationale Standortwahl, Wiesbaden 1997.
- Balderjahn, I.; Aleff, H.-J.: Die Wirtschaftsregion Brandenburg: Grundlagen für ein Standortmarketing, Berlin 1996.
- Ballestrem, Graf Ferdinand von: Standortwahl von Unternehmen und Industriestandortpolitik, Berlin 1974.
- Bea, F.; Dichtl, E.; Schweitzer, M.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 1: Grundfragen, 6. Aufl., Stuttgart 1992.
- Berger, M.: Effiziente Konzeption von Produktinnovationen - Innovationsprobleme und adäquate Methoden, Aachen 1998.
- Bestmann, U.: Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., München 1994.
- Börgers, K.H.: Export und Auslandsinvestition, Köln 1985.
- Braun, B.; Weikl, C.: Motive und Folgewirkungen der Internationalisierung von deutschen kleinen und mittleren Unternehmen (KMU); Kurzfassung des Vortrages zum 51. Deutschen Geographentag vom 06.-11.10.1997 in Bonn; IN: <http://www.giub.uni-bonn.de/internetcafe/tagungsband/fs19.html>.
- Canibol, H.-P.; Berschens, R.: Vor der Haustür - Die besten westeuropäischen Investitionsstandorte sind die Regionen um Nimwegen, Hannover und Straßburg, IN: Wirtschaftswoche Nr. 2/ 8.1.1993, S. 18-20.
- Dichtl, E.; Hardock, P.; Schawilye, R.: Standort Deutschland: Fakten contra Fiktionen, Mannheim 1997.
- Eberwein, W.; Tholen, J.: „What do managers really do?“, In: Ganter, H.-D.; Schienstock, G. (Hrsg.) Management aus soziologischer Sicht, Wiesbaden 1993, S. 217-233.
- Floeting, H.: Elektronische Stadt- und Wirtschaftsinformationssysteme in deutschen Städten, Difu-Berichte 2/1999, S. 14-15.
- Förtsch, H.-J.: Industriestandorttheorie als Verhaltenstheorie, Köln 1973.
- Gehring, P.: Räumliche Ansiedlungsdisparitäten, Frankfurt/M 1996,
- Goette, T.: Standortpolitik internationaler Unternehmen, Wiesbaden 1994.
- Götze, U.: Szenario-Technik in der strategischen Unternehmensplanung, 2. Aufl., Wiesbaden 1993.

- Grabow, B.; Henckel, D.; Hollbach-Grömig, B.: Weiche Standortfaktoren, Stuttgart u.a. 1995.
- Gros, U.: Einfluß der Unternehmensorganisation auf den Standort von Zweigbetrieben, Nürnberg 1992.
- Hammann, P.: Kommunales und regionales Marketing; In: Tietz, B.; Köhler, R.; Zentes, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1995, Sp. 1166 - 1175.
- Harrington, J.W.; Warf, B.: Industrial Location, London, New York 1995.
- Kotler, P.; Haider, D.; Rein, I.: Marketing Places, New York 1993.
- Kreikebaum, H.: Strategische Unternehmensplanung, 3. Aufl., Stuttgart u.a. 1989.
- Larimo, J.: The Foreign Direct Investment Decision Process: Case Studies of different Types of Decision Processes in Finnish Firms; IN: Journal of Business Research, Nr. 33, 1995, S. 25-55.
- Lazarek, J.: Aufbau und Funktionsweise eines Regional Data Warehouse; IN: planung & analyse, Nr. 1/1999, S. 13-19.
- Love, L.; Crompton, J.: The Role of Quality of Life in Business (Re) Location Decisions; IN: Journal of Business Research, Vol. 44, Nr. 3/1999, S. 211-222.
- Lüder, K.: Strategische Standortplanung transnationaler industrieller Großunternehmen; IN: Lück, W.; Trommsdorff, V. (Hrsg.): Internationalisierung der Unternehmen als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1982, S. 415-438.
- Lüder, K.; Küpper, W.: Unternehmerische Standortplanung und regionale Wirtschaftsförderung, Göttingen 1983.
- Manschwetus, U.: Regionalmarketing, Wiesbaden 1995.
- Perlitz, M.: Standortentscheidungen von Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Paper, Mannheim 1996.
- Pieper, M.: Das interregionale Standortwahlverhalten der Industrie in Deutschland: Konsequenzen für das kommunale Standortmarketing, Göttingen 1994.
- Sabathil, T.: Standortprobleme internationaler Industrieunternehmen, Nürnberg 1969.
- Schätzl, L.: Wirtschaftsgeographie, 3. Aufl., Paderborn 1988.
- Schmalen, H.: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft, 9. Aufl., Köln 1993.
- Schnurrenberger, B.: Standortwahl und Standortmarketing (Diss), voraussichtlicher Erscheinungstermin Anfang 2000.
- Schill, C.O.: Industrielle Standortplanung - Eine theoretische Konzeption und deren praktische Anwendung, Frankfurt/M. u.a. 1990.
- Sebastian, K.-H.; Niederdrenk, R.; Tesch, A.: Market Due Diligence; IN: WISU, H. 8-9, 1998, S. 888-890.

Sohn, K.-H.: Evaluierung von unternehmerischen Auslandsprojekten: Methoden, Vorgehen und Probleme; IN: Kumar, B.; Hausmann, H. (Hrsg.), Handbuch der Internationalen Unternehmenstätigkeit, München 1992, S. 403-416.

Spieß, S.: Marketing für Regionen - Anwendungsmöglichkeiten im Standortwettbewerb, Wiesbaden 1998.

Stehle, R.: Quantitative Ansätze zur Beurteilung ausländischer Investitionsprojekte IN: Lück, W.; Trommsdorff, V. (Hrsg.): Internationalisierung der Unternehmen als Problem der Betriebswirtschaftslehre, Berlin 1982, S. 475-498.

Tenderich, B.: Standortfaktoren und Wettbewerbsfähigkeit der Softwareindustrie in einem globalen Wirtschaftssystem, Bonn 1995.

Trommsdorff, V.; Wilpert, F.: Deutsch-Chinesische Joint-Ventures, Wiesbaden 1991.

Weber, A.: Über den Standort der Industrien, Erster Teil: Reine Theorie des Standorts, Tübingen 1909.

Weber, J.: Modulare Organisationsstrukturen internationaler Unternehmensnetzwerke, Wiesbaden 1995.

Wentges, P.: Standortprobleme mit Berücksichtigung von Kapazitätsrestriktionen: Modellierung und Lösungsverfahren, St. Gallen 1994.

Witte, W.: Standortsuche und Joint-Venture eines Zulieferers in Tschechien; IN: Gassert, H.; Horváth, P.: Den Standort richtig wählen - Erfolgsbeispiele für Internationale Standortentscheidungen, Stuttgart 1995, S. 10-21.

Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16. Aufl., München 1986.