

Freundlieb, Charles

Article — Digitized Version

## Standortwahl, ein absatzwirtschaftliches Instrument im integrierten Markt

Wirtschaftsdienst

*Suggested Citation:* Freundlieb, Charles (1961) : Standortwahl, ein absatzwirtschaftliches Instrument im integrierten Markt, Wirtschaftsdienst, ISSN 0043-6275, Verlag Weltarchiv, Hamburg, Vol. 41, Iss. 11, pp. IX-XII

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/141706>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# AKTUELLE ABSATZWIRTSCHAFT

Verantwortlich: Dipl.-Kfm. Wolfgang K. A. Disch

## Standortwahl, ein absatzwirtschaftliches Instrument im integrierten Markt

Dr. Charles Freundlieb, Basel

Mit der rapiden Entwicklung des Gemeinsamen Marktes und mit der Konsolidierung der Europäischen Freihandelsassoziation sieht sich der heutige Unternehmer bedeutungsvollen Entwicklungen gegenübergestellt. Der fortschreitende Integrationsprozeß in Europas Wirtschaft bedingt eine Umwertung aller wirtschaftlichen Faktoren. Die Entwicklung zum größeren Markt bringt jedem wirtschaftlichen Tätigkeitsgebiet große Umwälzungen. Teils eröffnen sich dem aufgeweckten Unternehmer vorteilhafte Perspektiven in einem gegenüber den bisherigen Verhältnissen viel größeren Absatzraum; teils werden bisher gutgehende und gut geführte Betriebe in ihrer Existenz bedroht werden, wenn es den Unternehmensleitungen nicht rechtzeitig gelingt, die erforderlichen Umdispositionen zu treffen.

Eine in der Wirtschaftsgeschichte noch nie gekannte Häufung von Betriebsgründungen, Errichtung von Filialunternehmen, Gründung von Tochter- und Schwesergesellschaften, Vornahme von Betriebszusammenlegungen, Fusionierungen sowie Absprachen von Markt- oder Sortimentsabgrenzungen kennzeichnen das Anpassungsbedürfnis von Industrie und Handel an die durch den fortschreitenden Integrationsprozeß veränderten Marktverhältnisse.

Damit haben sich Hunderte, ja Tausende von Unternehmern plötzlich mit Standortproblemen zu befassen. Einmal haben sie die Aufgabe, für alle diese Betriebsumstellungen und Neugründungen den vorteilhaftesten Standort zu ermitteln; dann müssen sie aber auch der Tatsache Rechnung tragen, daß die Integration der europäischen Wirtschaft den Standort der bisherigen Unternehmung sehr oft verändert, besonders dann, wenn man den Standort einer Unternehmung nicht nach rein geographischen Gesichtspunkten auffaßt, sondern ihn als Wertkomponente, als Verhältnis zwischen Kosten- und Ertragsfaktoren in Rechnung stellt.

### BEGRIFFSBESTIMMUNGEN

Prof. Dr. Reinhold Henzler, Hamburg, hat in einem in Zürich gehaltenen Vortrag über „Unternehmung und Marktintegration“ erklärt:

„Erblicken wir im Standort einer Unternehmung nicht etwas Absolutes, sondern eine Relation, und zwar allgemein das Verhältnis von Damizil zum Markt — zum Kapital-, Arbeits-, Beschaffungs-, Verwertungsmarkt —, so folgt, daß eine Marktintegration, die die Umweltbedingungen = Standortfaktoren, die Kosten- und Ertragsfaktoren und die Risiken und Chancen verändert, den Standort der Unternehmen verändert. Sukzessive Marktintegration ist sukzessive Standortveränderung aller Unternehmen, die in den betroffenen Märkten dominieren.“

Unter einem integrierten Markt versteht man die Entwicklung zu einem teils mehr (z. B. EWG), teils weniger (z. B. EFTA) ausgeprägten wirtschaftlichen Zusammenschluß mehrerer, bisher unabhängiger Staaten. Im Hinblick auf die Bedeutung dieser Entwicklung für die Struktur der europäischen Wirtschaft im allgemeinen und der Standortbestimmung im besonderen ist es nützlich, sich den Begriff der Integration näher zu erklären.

Die Philosophie versteht unter Integration die Zusammenfügung von Einzelheiten zu einem homogenen Ganzen, mitunter auch die Erneuerung, Festigung und Weiterbildung einer Entwicklung im Gegensatz zum Verfall, d. h. zur Desintegration. Die Soziologie versteht darunter einen Grundbegriff, welcher im Zusammenschluß von verschiedenen Elementen zu einem einheitlichen System beruht. Die Volkswirtschaft bezeichnete schon vor dem zweiten Weltkrieg als Integration eine unternehmensmäßige Zusammenballung von Betrieben, die sich vertikal in aufeinanderfolgenden Produktionsstufen ergänzen. Man nannte dies in der Zwischenkriegszeit auch das Stinnes-Prinzip.

Integration ist daher immer *Synthese*, Tendenz zum Ganzheitlichen; Integration bedeutete Kraftschöpfung.

Der französische Begriff „intégration“ wird noch straffer aufgefaßt als der deutsche. „Intégration“ bedeutet nach LAROUSSE ganz einfach „réunion sous une même direction“. Das englische „integration“ wird im Westminster Dictionary als „art of making entire“ bezeichnet. Für das Verständnis der heutigen Vorgänge besonders prägnant lautet die Definition, welche Westminster dem Begriff „integrieren“, also „integrate“ gibt: „to denote development of personality by the conscious attempt to weld into a harmonious whole its diverse aspects and abilities“. Wie leicht könnte man hier „personality“ durch „market“ und „abilities“ durch „economical activities“ ersetzen.

Das 20. Jahrhundert wurde auch schon als Zeitalter der Integration auf dem Gebiete des Denkens und der Wissenschaften bezeichnet, da zur Zeit in allen Wissensgebieten eine Tendenz zur Synthese vorherrscht, fußend auf einer Methode von ganzheitlichen Betrachtungen. Diese Entwicklung ist gegensätzlich zur vorwiegend analytischen Denkart des 19. Jahrhunderts, als der wissenschaftliche Geist hauptsächlich differenzierte und spezialisierte. Damals war die Wahl des Standortes einer Unternehmung ein in sich abgeschlossenes Problem. Heute ist die Standortwahl eine Aufgabe geworden, die nur durch integriertes Denken, durch Denken in Zusammenhängen, besonders absatzwirtschaftlichen Zusammenhängen, gelöst werden kann.

## STANDORTFAKTOREN

Die Wahl des Standortes einer Unternehmung in einem sich integrierenden Markt ist besonders deshalb sehr problematisch, weil die Entwicklung nicht stabil, sondern auf längere Zeit hinaus im Fluß bleibt. Die Entwicklung des Integrationsprozesses und die Entstehung von größeren Wirtschaftsräumen bringt daher eine Umwertung der Standortfaktoren mit sich. Der Verfasser hat weder die Kompetenz, noch die Ambition, eine Standorttheorie zu entwickeln. Lassen wir somit die Thünensche Lagerente, Webers Isodapanen, Palanders Isodistanten und Weinholds neueste Isodynen beiseite, um uns der praktischen Erkenntnis zu widmen, wonach in einem sich vergrößernden und sich entwickelnden Markt die absatzwirtschaftlichen Standortfaktoren gegenüber den produktionstechnischen und kostenbedingten Standortfaktoren an Bedeutung gewinnen und bei der Standortwahl immer mehr ausschlaggebend werden.

Die Standortwahl in einer großräumigen Wirtschaft, in einem integrierten Markt, beruht auf einer ganz neuen Bewertung der Standortfaktoren, da für die Standortwahl in einem kleineren, nationalen Raum andere Bestimmungsgründe gültig sind.

Früher war der günstigste Standort eine Komponente von vorwiegend statischen Bewertungselementen:

- Raum
- Lage des Grundstückes
- Gebäude
- bauliche Expansionsmöglichkeiten
- Servituten
- eventuell Klima
- Nähe des Rohstoffmarktes
- Vorhandensein von Energiequellen

Mit der Zunahme der Industrialisierung gewannen die progressiv oder degressiv entwicklungsproportionalen Kostenfaktoren an standortbestimmender Bedeutung:

- verkehrstechnische Lage im Hinblick auf den Versand der Fertigwaren
- Nähe zu den wichtigsten Verkehrszentren
- Lohnverhältnisse
- Soziallasten
- Steuerverhältnisse
- Kapitalmarkt und Zinsverhältnisse

Die sprunghafte Entwicklung der Technik, der zunehmende Intensitätsgrad der wirtschaftlichen Tätigkeit, die Entwicklung zu großräumigen Integrationsgebilden bringen aber nun eine wesentlich erhöhte Bewertung aller dynamischer Standortfaktoren mit sich:

- Kaufkraft des Marktes
- wirtschaftliche Prosperität der Umgebung
- Bevölkerungsdichte
- Leistungsniveau der Arbeitskräfte
- Konjunktorempfindlichkeit der Gegend
- Kapitalintensität im Wirtschaftsraum
- industrielle Wohnbautätigkeit
- infrastrukturelle Entwicklung des zu bearbeitenden Marktes
- Konsumsitten und Aufgeschlossenheit der Bevölkerung

Diese dynamischen Standortfaktoren — ihr Name impliziert es bereits — sind durchweg absatzwirtschaftlicher Natur. Die statischen Faktoren sind eher kostengestaltende Standortfaktoren; sie heben sich in ihrer Bedeutung oft gegenseitig auf. Z. B. werden billige, d. h. abgelegene Grundstücke und niedrigere Arbeitslöhne praktisch immer durch die größere Distanz zum Absatzmarkt, also durch erhöhte Transportkosten aufgewogen und illusorisch gemacht. Das Vorhandensein von dynamischen Standortfaktoren dagegen sichert

einer Unternehmung, besonders im wirtschaftlichen Großraum, a priori immer dann Entwicklungsmöglichkeiten, wenn nicht strukturelle Probleme die Entwicklung eines Wirtschaftszweiges oder eines Produktes beeinträchtigen.

Die ungeheure dynamische Aktivität, die zum fortschreitenden Integrationsprozeß in Europas Wirtschaft geführt hat und noch weiterhin führen wird, birgt allerdings nicht nur Entwicklungstendenzen in sich. Die schon besprochene Umwertung aller Faktoren bringt auch Gefahren, indem bisher günstige Standortvoraussetzungen sich in ungünstige verwandeln können. Im Integrationsprozeß ist alles im Fluß, die Marktsituationen verändern sich dauernd. Auch hier gilt der Gedankengang des Griechen Herakleitos: „Zweimal steigt der Mensch nicht in den gleichen Fluß“. Damit soll auf die wichtige Tatsache hingewiesen sein, daß die Standortwahl in einem integrierten Raum nicht mehr wie früher eine beinahe nur kalkulatorische Aufgabe ist, sondern, daß sie heute eine permanente Führungsaufgabe der höchsten Unternehmungsleitung darstellt. Mit anderen Worten: Der Standort ist heute nicht mehr eine definitive Gegebenheit. Tradition und Sentimentalität sind keine Bestimmungsfaktoren mehr. Die „Schollenverbundenheit“, der Affektionswert eines Standortes kann in seiner Beharrlichkeit den Untergang einer Unternehmung in einem sich verlagernden, größer werdenden Wirtschaftsraum bedeuten.

## EWG UND EFTA — KONKURRENTEN BEI DER STANDORTWAHL?

Das Gründungs- und Wanderungsfieber, das Industrie und Handel im europäischen Raum ergriffen hat, berührt die verschiedenen europäischen Wirtschaftsräume mit sehr unterschiedlicher Intensität. Sieht man von den Gründungen zahlreicher Holdinggesellschaften in der Schweiz ab, so bleibt die Feststellung, daß der überwiegende Teil der Betriebsgründungen im Raum der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft erfolgt.

Der Hauptgrund ist wohl im grundsätzlichen und markanten Unterschied zwischen den beiden Integrationsgebilden zu suchen, wonach die europäische Wirtschaftsgemeinschaft tatsächlich auf einen „Gemeinsamen Markt“ hin tendiert, während die Europäische Freihandelsassoziation eine lockere Union von 7 Märkten bleibt, wenigstens noch für die nächste absehbare Zukunft. Der großräumige Markt wird in der EWG viel rascher und konkreter verwirklicht, er bildet somit einen größeren Standortreiz. Die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft ist ein viel kompakteres, in sich abgeschlosseneres Gebiet als der über ganz Europa verzettelte Wirtschaftsraum der Europäischen Freihandelsassoziation. Wir können darin einen nicht zu unterschätzenden Vorteil für die Entwicklung von neuen Unternehmungen in den nächsten Jahren im Raum des Gemeinsamen Marktes erblicken, obgleich flächenmäßig die beiden Integrationsgebiete stark voneinander differieren.

Ein weiterer Grund, weshalb die EWG bei der zeitlichen Standortwahl den Vorzug gegenüber der EFTA genießt, liegt in der Zahl der Konsumenten und der Zahl der Erwerbstätigen, welche beinahe das Doppelte derjenigen im EFTA-Gebiet betragen. Wenn die Länder der EFTA einmal nicht nur symbolische, platonische, sondern auch tatsächliche Integrationsfortschritte verzeichnen werden, oder gar ein Brückenschlag zwischen EWG und EFTA gelingt, so wird sich die Betriebsgründung von gewissen EFTA-Standortfak-

toren umwerben lassen, deren Bedeutung heute noch nicht durchschlagend genügt ist, um den bevorzugten Wirtschaftsräumen der EWG Konkurrenz zu machen. Interessanterweise ist nämlich mit Ausnahme der Roheisen- und Rohstahlproduktion das EFTA-Gebiet im Durchschnitt wirtschaftsintensiver als der EWG-Markt. So ist beispielsweise das Volkseinkommen pro Kopf der Bevölkerung in den EFTA-Staaten beinahe um ein Viertel höher als der Durchschnitt in den EWG-Ländern. Auch das Realeinkommen des durchschnittlichen EFTA-Staatsangehörigen liegt 15% über demjenigen des EWG-Bürgers. Das Vorhandensein von günstigen dynamischen Standortfaktoren im EFTA-Gebiet impliziert somit diesem Wirtschaftsraum trotz seiner geographischen Zerrissenheit latente und potentielle Standortvorteile für die Zukunft.

#### **STANDORTWAHL UND UNTERNEHMUNGSPOLITISCHE ZIELSETZUNG**

In der Praxis erfolgt in den meisten Fällen und überall dort, wo der Unternehmer nicht intuitiv nach seinem Fingerspitzengefühl handelt — was leider auch heute noch bisweilen vorkommt —, die Standortwahl nach der unternehmerischen Zielsetzung.

Man kann die Gründe, die zu einer Betriebsgründung in irgendeiner Form führen und damit das Treffen einer Standortentscheidung verlangen, vier grundsätzlichen unternehmenspolitischen Zielen zuordnen:

##### **Stützpunktpolitik**

Mit der Schaffung von Voraussetzungen für die Entstehung von größeren Märkten, also nach der Verwirklichung des Gemeinsamen Marktes und nach Abschluß des Vertrages über die Europäische Freihandelsassoziation, empfanden zahlreiche außereuropäische, besonders amerikanische Unternehmen das Bedürfnis, in den sich neu entwickelnden Wirtschaftsräumen einen Stützpunkt zu besitzen. Zudem versuchten britische, skandinavische und schweizerische Unternehmen, ebenfalls einen Stützpunkt im EWG-Wirtschaftsraum aufzubauen. Andererseits bemühten sich Unternehmen aus Deutschland, Italien und Holland, mit einem Bein in der EFTA zu stehen, wenn auch diese Entwicklung in Richtung Schweiz, Großbritannien oder Dänemark an Bedeutung keineswegs die Konzentration der wirtschaftlichen Kräfte nach der EWG erreicht hat.

Man kann sich über die Zweckmäßigkeit solcher Maßnahmen, die sehr oft nur einem gewissen Geltungsbedürfnis entspringen, dem „Dabeiseinwollen“, ernsthaft streiten. Die Erwägungen, die zu solchen Niederlassungen führten, haben fast durchweg die Standortfrage in ihrer Bedeutung mißachtet. Falsch verstandene Prestige-Erwägungen tendieren sehr oft ohne nähere systematische Abklärungen in Richtung Düsseldorf, Frankfurt, Paris oder Mailand, wobei die absatzwirtschaftlichen Bemühungen in der Folge standortmäßig des öfteren mit einer schweren Hypothek belastet sind.

##### **Marktsicherung**

In diesem Falle handelt es sich darum, zu einem bereits bestehenden Markt laufende Exportbeziehungen zu erhalten und abzusichern. Zahlreiche Firmen aus dem EFTA-Gebiet, aber auch aus anderen Ländern, befürchteten mit Recht einen Verlust dieses Absatzes infolge Herabsetzung der inneren Zolltarife der EWG-Länder und durch das Errichten des gemeinsamen Außenzolltarifes dieses Integrationsgebildes. Es wiederholt sich hier eigentlich die Erscheinung der Industrie-

auswanderung nach überseeischen Ländern, mit dem einzigen Unterschied, daß diese damals nicht durch einen fortschreitenden Integrationsprozeß, sondern durch die sukzessive Industrialisierung der überseeischen Staaten entstand. Die Auswahl des Standortes geschieht in solchen Fällen rein empirisch, d. h. auf Grund der bisherigen absatzwirtschaftlichen Erfahrungen im betreffenden Markt. Die Orientierung des Standortes erfolgt somit in Richtung der Gebiete, in denen sich vorzugsweise die traditionelle, zum Teil langjährige Kundschaft befindet. Die neue Niederlassung ist dort rasch „zu Hause“.

##### **Rationalisierung**

Standortprobleme aus Rationalisierungsgründen ergeben sich überall dort, wo Konzernunternehmungen in verschiedenen Ländern Fabriken oder Verkaufsorganisationen unterhalten, von welchen zwei oder mehrere im gleichen Integrationsgebiet gelegen sind. Infolge des Abbaues der internen Zollschranken wird eine Mehrzahl von Betrieben im gleichen großräumigen Wirtschaftsraum zumeist überflüssig. Der Unternehmer hat nun abzuklären, welchen Standort er aufgeben soll und welchen er für die Betriebszusammenlegung zu bestimmen hat. Betriebszusammenschlüsse, d. h. Rationalisierungen, kosten zunächst einmal auf jeden Fall Geld. Es wäre deshalb verfehlt, wenn man unbedingt an einem der bisherigen Standorte festhalten möchte. Unter Umständen eignet sich der Standort eines der bisherigen Betriebe vorzüglich. Sehr oft lassen aber die veränderten wirtschaftlichen Verhältnisse in größeren Absatzgebieten einen besseren, neuen Standort finden. Es sind Fälle bekannt, in denen Konzerne, deren Hauptsitz außerhalb der EWG gelegen ist, auf Grund des Studiums sämtlicher absatzwirtschaftlicher Faktoren, sich für einen neu zu erstellenden Betrieb im Raume Luxemburg oder Saargebiet entschieden haben, wenn die Frage an sie herantrat, ob nun beispielsweise der deutsche oder der französische Tochterbetrieb stillzulegen sei.

##### **Expansion**

Durch das Entstehen von Gebieten mit größeren Wirtschaftspotenzen hatten sich zahlreiche außerhalb der EWG oder der EFTA stehende Unternehmen ermuntert gefühlt, im anderen Integrationsgebiet Betriebe zu gründen oder sich an solchen zu beteiligen. Auch außereuropäische Firmen haben dieses Bedürfnis empfunden, im 170-Millionen-Markt der EWG oder im 90-Millionen-Markt der EFTA dabeizusein. Bei der Standortwahl in all diesen Fällen spielen die absatzwirtschaftlichen, d. h. konsumorientierten Standortfaktoren gegenüber den rohstofforientierten, den transportkostenorientierten, den arbeitskräfteorientierten und den traditionsorientierten Faktoren eine bedeutende Rolle.

##### **STANDORTSCHWERPUNKTE IM INTEGRIERTEN EUROPA-MARKT**

Auf der skizzierten Karte sind die hauptsächlichsten Schwerpunkte der Standortwahl anlässlich von Betriebsgründung im integrierten Markt eingezeichnet.

Man kann sich nun wirklich fragen, ob die Zusammenballungen, und damit die Vernachlässigung der Randgebiete, volkswirtschaftlich und staatspolitisch verantwortet werden können. Diese Frage dürfte bejaht werden, da in einer freien Marktwirtschaft mit einem freien Wettbewerb die räumliche „Richtigkeit“ und die wirtschaftliche Rationalität eines Standortes einer automatischen, permanenten Rechtfertigung in Form von Erfolg

oder Mißerfolg der Unternehmung ausgesetzt ist. Röpke hat ja bekanntlich einmal darauf hingewiesen, daß Ungehorsam gegenüber den Gesetzen des Marktes immer bestraft werde, im äußersten Falle mit Konkurs.

#### Der „günstige“ Zufall

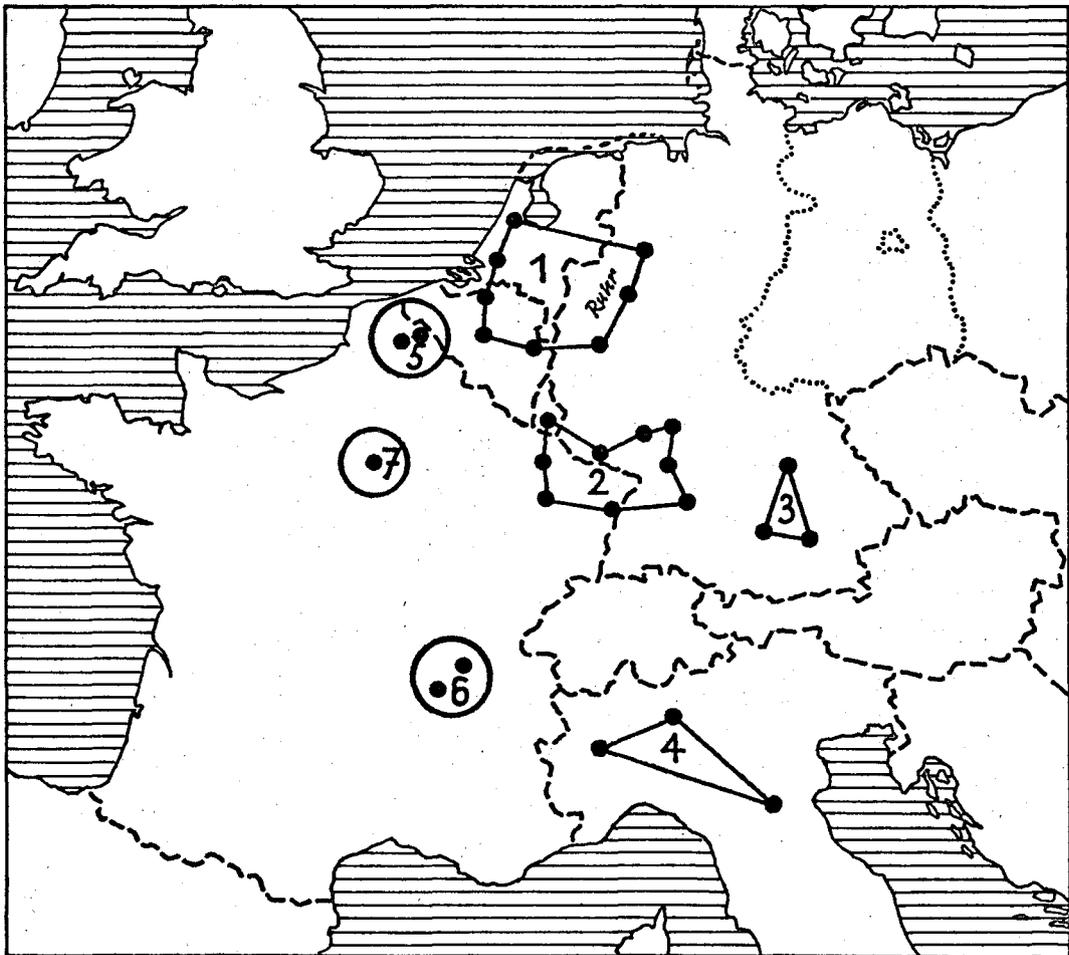
Viele Hunderte Beispiele könnten genannt werden, wo Landesregierungen oder Gemeinden Gelände fast oder ganz gratis, Steuerfreiheit für 10 und mehr Jahre und viele andere Vorteile anbieten, um die Zuwanderung von Industrien zu bewirken. Solche Gelegenheiten können mitunter tatsächlich außerordentliche Vorteile bieten. Es wäre aber ein verhängnisvoller Irrtum, zu glauben, daß diese offerierten Gründungs- und Niederlassungsvorteile auf die Dauer Standortvorteile bleiben. Das Vorhandensein von vorteilhaften Kostenfaktoren darf den Unternehmer nicht dazu verleiten, die Prüfung der absatzorientierten Standortfaktoren zu vernachlässigen, bevor er seine folgenschwere Standortwahl zu treffen hat.

Die vorliegenden Ausführungen sind sehr grundsätzlicher Natur. Sie gelten für die Standortwahl von Pro-

duktionsgüterindustrien, von Konsumgüterfabriken, von Dienstleistungsbetrieben in gleichem Maße. Vielleicht kann man von einer abnehmenden Bedeutung des Standortes im Hinblick auf den Erfolg oder den Mißerfolg eines Unternehmens sprechen, zumindest von einer verhältnismäßigen Bedeutungsabnahme, insoweit als neben dem Standort noch eine Menge anderer Faktoren ihren Einfluß ausüben. Man denke an die wirtschaftliche Kraft eines Betriebes, an die Dynamik der Führung, an das marktgerechte Angebot der Produkte, an die Anpassungsfähigkeit an veränderte Marktverhältnisse u. a. m.

Eine wichtige Voraussetzung für die richtige Standortwahl liegt im Vorhandensein der Erkenntnis, wonach es im heutigen Wirtschaftsleben nicht mehr genügt, die Probleme einer Unternehmung unter produktionswirtschaftlichen, insbesondere kostenmäßigen Gesichtspunkten zu betrachten, sondern daß es notwendig ist, dem absatzwirtschaftlichen Denken das Primat einzuräumen.

#### Schwerpunktbildung bei der Standortwahl für Betriebsgründungen in der EWG



- 1: Raum Amsterdam — Rotterdam — Antwerpen — Brüssel — Lüttich — Köln — Dortmund — Münster
- 2: Raum Luxemburg — Metz — Nancy — Straßburg — Stuttgart — Mannheim — Frankfurt — Mainz — Saarbrücken
- 3: Dreieck Nürnberg — Augsburg — München
- 4: Dreieck Mailand — Turin — Bologna
- 5: Zentrum Lille — Roubaix
- 6: Zentrum Lyon — St. Etienne
- 7: Zentrum Paris