

Die Bedeutung des Standortes für den unternehmerischen Erfolg

Nanette Brauchbar

Die Wahl des Standortes ist eine der unternehmerischen Entscheidungen, die ebenso wie die Wahl der Rechtsform und die Entscheidung über die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, den Aufbau des Betriebes mitbestimmt. Diese Entscheidungen sind zum einen bei der Gründungsphase und zum anderen bei der Anpassung des Unternehmens an das veränderte Wettbewerbsumfeld zu treffen.

Die Standortwahl ist dabei eine langfristige Entscheidung für ein Unternehmen, da erstens ein beträchtlicher Ressourceneinsatz durch Investitionen in Vermögenswerte erfordert wird und zweitens eine getroffene und realisierte Entscheidung nur unter erheblichen Kosten revidierbar ist. Die Einflussgrößen der Standortentscheidung sind dabei die Standortfaktoren. Sie können gemäss ihrer Zugehörigkeit zu den jeweiligen Phasen des betrieblichen Transformationsprozesses in einsatz-, produktions- und ausstossbezogene Standortfaktoren eingeteilt werden.

Bevor jedoch ein Standort gewählt wird, ist zu untersuchen, ob die entscheidenden Bestimmungsfaktoren auch in Zukunft ihre Gültigkeit haben, damit eine möglichst sichere Entwicklung der Unternehmung garantiert werden kann. Eine optimale Standortwahl sollte deshalb nicht nur die gegenwärtige, sondern auch die mögliche zukünftige Situation in der Entscheidung berücksichtigen.

In den letzten Jahren hat die Internationalisierung der Wirtschaftsaktivitäten stark zugenommen. Betrieben wird die Internationalisierung dabei über eine Ausweitung der Exporte vom heimischen Standort aus. Ergänzend oder substituierend kann aber der Vertrieb und/oder die eigene Produktion ausgelagert werden. Der Internationalisierungsprozess wird dabei durch den Abbau von Handels- und Kapitalverkehrshemmnissen, das räumliche und zeitliche Zusammenwachsen der Weltwirtschaft aufgrund des technischen Fortschritts bei Informations- und Kommunikations- sowie Verkehrstechnologien und die relative Sättigung der begrenzten nationalen Absatzmärkte begünstigt. Ein Unternehmen kann aus zwei Gründen Interesse daran haben, Märkte im Ausland zu beliefern. Erstens um länderspezifische Vorteile zur Unternehmensinternationalisierung zu erreichen und zweitens damit die einzelne Unternehmung einen firmenspezifischen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenten erlangen kann. Die Wahl der Form der internationalen Betätigung einer Unternehmung hängt wesentlich von den jeweiligen situativen Rahmenbedingungen ab, wie z.B. dem Absatzpotential des Aus-

landmarktes, der Finanzkraft der Unternehmung, oder der Struktur der jeweiligen Markteintrittsbarrieren im ausländischen Zielmarkt. Grundsätzlich kann zwischen den Formen des Exports, der Lizenzvergabe, des Franchising und der Direktinvestitionen gewählt werden. Die Direktinvestitionen haben dabei die wichtigste Bedeutung, da sie zwangsläufig auch eine Standortentscheidung beinhalten. Welche Markteintrittsstrategie nun gewählt werden soll, kann anhand der eklektischen Theorie ermittelt werden.

Im Zuge der Internationalisierung und Globalisierung ist der Wettbewerb in vielen Wirtschaftszweigen verschärft worden. Die Unternehmen konkurrieren dabei mit weltumspannenden Strategien, verkaufen weltweit ihre Produkte, beschaffen sich überall auf der Welt Materialien, sind in vielen Ländern tätig, um den Vorteil der billigeren Produktionsfaktoren zu nutzen und gehen Kooperationen mit Firmen aus anderen Ländern ein, um von deren Stärke zu profitieren. Das Ziel solcher Kooperationen bzw. der Unternehmensnetzwerke liegt in der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen durch eine dadurch erreichbare höhere Spezialisierung und Flexibilisierung. Jedes Unternehmen sieht sich somit vor der Aufgabe, Massnahmen zur Sicherung und Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit zu ergreifen. Dazu gehört auch die optimale Wahl der Betriebsstandorte im In- und Ausland.

Die Globalisierung und Internationalisierung der Wirtschaft konfrontiert uns jedoch mit einem Paradox. Die Versuchung liegt nahe, die Bedeutung der Nationen über Bord zu werfen und Wettbewerbsvorteile nur noch einzelnen Firmen zuzuordnen. Dem widerspricht jedoch, dass führende Unternehmen in bestimmten Branchen auf wenige Länder konzentriert sind und aus diesen Ländern heraus operieren. Dieses Phänomen kann mittels des Diamant-Ansatzes erklärt werden. Dieser stützt sich auf die vier Faktoren: Faktorbedingungen, Nachfragebedingungen, verwandte und unterstützende Branchen und Unternehmensstrategie, Struktur und Konkurrenz, und versucht dabei einerseits den Bezug zu den nationalen Bedingungen und andererseits zu den unternehmerischen Strategien herzustellen. Diese vier Determinanten dürfen dabei nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, da nur in der gegenseitigen Wechselwirkung die Bedingungen, unter denen erfolgreiche Branchen entstehen können, erzeugt werden.

Die wichtigste Facette des Diamanten stellt die „verwandten und unterstützenden Branchen“ dar, sie bildet dabei den Ausgangspunkt für die Cluster-Theorie. Ein Cluster ist eine geographische Konzentration von miteinander verbundenen Unternehmen und Institutionen in einem

bestimmten Wirtschaftszweig. Diese Agglomeration umfasst eine Reihe vernetzter Branchen und weitere für den Wettbewerb relevante Organisationseinheiten.

Um zu erklären, welchen Einfluss der Standort auf den unternehmerischen Erfolg ausübt, muss ermittelt werden, was der Erfolg ist und welche Faktoren diesen beeinflussen. Der Erfolg darf dabei nicht nur als Gewinn bzw. Verlust betrachtet werden, viel eher muss sich das Unternehmen Ziele setzen, die es erreichen will. Der Erfolg ergibt sich demzufolge als Grad der Zielerreichung. Bei der Ermittlung des Unternehmenserfolges kann grundsätzlich zwischen internen und externen Einflussfaktoren unterschieden werden: Unternehmensumwelt, Unternehmensressourcen, Strategie und Organisationsstruktur. Diese vier Faktoren dürfen jedoch nicht einzeln betrachtet werden, denn erst ihr Zusammenwirken macht ein Unternehmen wettbewerbsfähig. Die Ergebnisse der jüngeren empirischen Zielforschung bestätigen den zentralen Stellenwert des Faktors Wettbewerbsfähigkeit im Zielsystem von Unternehmen. Es kann sogar gesagt werden, dass es sich bei der Wettbewerbsfähigkeit um ein Unternehmensziel handelt, das zahlreichen anderen Zielen übergeordnet ist. Anhand eines Frameworks von Porter kann erkannt werden, wie die Erfolgseinflussgrößen eines Unternehmens zu Wettbewerbsvorteilen führen können, welche das Unternehmen schliesslich in eine wettbewerbsfähige Position versetzt.

Der Standort wirkt sich dabei nachhaltig auf die Wettbewerbsvorteile und somit auf den Erfolg des Unternehmens aus. Der Zustand der örtlichen Infrastruktur, die Fähigkeiten der lokalen Arbeitskräfte und andere Eigenschaften wirken sich direkt auf die betrieblichen Erfolg aus. Ob ein Standort nun Wettbewerbsvorteile erringt, hängt davon ab, ob er gute Voraussetzungen für ein hohes Produktivitätsniveau in einem bestimmten Bereich bietet. Dabei ist zu beachten, dass das erfolgsversprechende Potential und viele erforderlichen Produktionsfaktoren meist in der unmittelbaren Umgebung angesiedelt sind.

Der unternehmerische Erfolg wird auf einer finanzieller Basis berechnet. Dazu eignet sich das Shareholder Value Konzept von Rappaport. Bei diesem wird der Unternehmenserfolg am ökonomischen Wert gemessen, der für die Eigentümer geschaffen wird. Das Shareholder-Value-Netzwerk fasst dazu die wichtigsten Beziehungen zwischen den Unternehmenszielen, den Bewertungskomponenten, den Werttreibern und den Führungsentscheidungen in einem Netzwerk systematisch zusammen. Die Werttreiber bilden dabei die wichtigste Komponente dieses Netzwerkes.

Zur Stärkung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit gewinnt die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und ihrem regionalen Umfeld eine zunehmend grössere Bedeutung. Die Kooperationen tragen ebenso wie technologische Innovationen und organisatorische Veränderungen zu einer effizienteren Gestaltung der ökonomischen Leistungsprozesse bei. Kooperationen, Netzwerke und Cluster sind dabei die Stichworte, mit denen diese Entwicklung beschrieben wird. Gemeinsames Entwickeln, Konstruieren und Vermarkten hilft den Unternehmen, ihre Leistungen absatz- und kundengerechter sowie kostensparender zu erbringen.

Unter Standortgesichtspunkten bietet ein Cluster das geschäftsmässige Umfeld und die Infrastrukturen, die es einem Unternehmen ermöglicht, den Wertschöpfungsprozess produktiver zu gestalten als an einem „klassischen“ Standort.

Ein Cluster fördert die Produktivität eines Unternehmens als wesentliches Element der Wettbewerbsfähigkeit, weil die Beschaffung der notwendigen Ressourcen und der Zugriff auf Informationen, Technologien und Institutionen erleichtert wird. Die Vielfalt spezialisierter Lieferanten fördert die lokale Beschaffung und Kooperation, was sich positiv auf die Transaktionskosten auswirkt.

Es ist somit das symbiotische Verhältnis von Cluster und Unternehmen, das die Produktivität und Innovationskraft und damit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens fördert, welche schliesslich den Erfolg eines Unternehmens bestimmt.