

UNTERNEHMUNG – WELCHER STANDORT IST DER RICHTIGE?

Zu den grundlegenden Unternehmensentscheidungen bei der Gründung oder auch bei der Erweiterung eines Unternehmens infolge erfolgreichen Wachstums gehört die Wahl des richtigen Standortes. Beantwortet werden dabei u. a. Fragen nach den relevanten Standortfaktoren und der strategischen Bedeutung der Wahl des Standortes. Die Schülerinnen und Schüler schlüpfen in diesem Modul in die Rolle von Unternehmensberatern und unterstützen einen Unternehmer bei der Wahl eines Standortes zur Produktionsausweitung.

Ziel dieses Moduls ist, den Schülerinnen und Schülern einen Überblick über die je nach Sachlage unterschiedlichen Standortfaktoren zu ermöglichen und anhand des einfachen Beispiels die Methode Nutzwertanalyse zu veranschaulichen. Mithilfe des Films „Unternehmen wagen – 3 Wege in die Selbstständigkeit“ wird diese Methode dann einem Realitätsscheck unterzogen und problematisiert.

ÜBERBLICK ÜBER DIE UNTERRICHTSEINHEIT

THEMENBEREICH	Unternehmung → Grundlegende Entscheidungen: Standortwahl
VORWISSEN	Unternehmensbegriff, Unternehmensgründung, Wettbewerbsstrategien
ZEITBEDARF	2 Unterrichtsstunden
METHODE	Nutzwertanalyse
KOMPETENZEN	Die Schülerinnen und Schüler ... <ul style="list-style-type: none"> • erarbeiten und bestimmen anhand eines Fallbeispiels relevante Standortfaktoren. • erkennen die Abhängigkeit der Faktoren von der jeweiligen Sachlage und die strategische Bedeutung der Wahl des Standortes. • nehmen für das Entscheidungsproblem der Standortwahl eine systematische Nutzwertanalyse (Punktebewertungsmodell) vor und gewichten dabei Entscheidungskriterien. • vergleichen Lösungsalternativen und begründen Entscheidungen ökonomisch, erkennen dabei auch die Grenzen der Quantifizierbarkeit und die mögliche Rolle subjektiver Faktoren.
SCHLAGWORTE	Erweiterungsinvestition, Nutzwertanalyse, Standortfaktoren, Standortverlagerung, Unternehmen
AUTOR	Johannes Heuser
PRODUKTION	C.C.Buchner Verlag

GRUNDLEGENDE UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGEN: DIE STANDORTWAHL

Die Unternehmertätigkeit erfordert eine Vielzahl an komplexen Entscheidungen. Grundlegende strategische Entscheidungen sind dabei die Wahl der Rechtsform und die **Wahl des Standortes**. Für die Standortwahl eines Unternehmens maßgebliche Einflussgrößen, die sich aus den örtlich gegebenen Sachverhalten und Bedingungen ergeben, bezeichnet man dabei als **Standortfaktoren**. Standortfaktoren sind je nach Branche, Unternehmensgröße und Organisationsstruktur sowie nach jeweiliger Sachlage (z. B. Beschaffungs-, Produktions- oder Absatzseite) verschieden und bestimmen die Attraktivität eines Standortes. Die klassische Kategorisierung unterscheidet in **harte Standortfaktoren**, diese sind objektiv, kostenmäßig quantifizierbar (z. B. Lohnstückkosten, lokale Steuern und Abgaben) und **weiche Standortfaktoren**, diese sind subjektiv, nicht bzw. schlecht kalkulierbar oder messbar (z. B. Image einer Region, Qualität von Forschungseinrichtungen vor Ort). Insbesondere bei erfolgreicher unternehmerischer Tätigkeit stellt sich die Standortfrage immer wieder neu, etwa für Erweiterungsinvestitionen oder bei einer Expansion ins Ausland. Dabei ist die Standortwahl eine komplexe Entscheidung mit meist mehreren Alternativen. Mit einer **Nutzwertanalyse** (manchmal auch als Punktebewertungsverfahren oder Scoring-Modell bezeichnet) als Entscheidungshilfe, lässt sich eine derart komplexe Entscheidung zwischen zunächst gleichwertig erscheinenden Alternativen ökonomisch begründen sowie systematisch und nachvollziehbar planen und gestalten. Die Nutzwertanalyse geht dabei in vier Schritten vor:

1. Bestimmung der Entscheidungskriterien
2. Bewertung/Bepunktung der verschiedenen Alternativen
3. Gewichtung der Entscheidungskriterien
4. Auswahl der optimalen Alternative

In einer Nutzwertanalyse werden zunächst die Entscheidungskriterien bestimmt (Schritt 1). In unserem Fall sind das die Standortfaktoren. Dieser erste Schritt der Nutzwertanalyse ist der wichtigste und muss genau überlegt werden, wobei in der Praxis der Strategieberatung meist auch nicht mehr als fünf Entscheidungskriterien ausgewählt werden. Im Anschluss werden mehrere Lösungsalternativen, in unserem Fall zwei verschiedene Standorte, mithilfe der passend ausgewählten Entscheidungskriterien bewertet (Schritt 2). Diese Kriterien werden dann nach den jeweiligen Bedürfnissen bzw. Präferenzen des Unternehmens gewichtet (Schritt 3). Dabei kann die mehrdimensionale Nutzwertmethode nun sowohl quantitative als auch qualitative Ziele berücksichtigen, indem diese, je nach Bedarf, unterschiedlich gewichtet/bepunktet werden. So können z. B. für ein Shared Service Center eines DAX-Unternehmens zum einen das Kosten-niveau (quantitatives Kriterium) aber zum anderen auch die Verfügbarkeit von qualifizierten deutsch- oder englischsprachigen Arbeitskräften (qualitatives Kriterium) relevante Einzelkriterien für die Wahl zwischen z. B. Berlin oder Bratislava sein. Bei einem Premium-Hersteller mit Qualitätsführerschaft würde etwa die Qualifikation der Service-Mitarbeiter höher gewichtet werden, als bei einem Preisführer, bei dem die Lohnstückkosten im Vordergrund stehen würden. Auf diese Weise kann die Methode bei Entscheidungsproblemen individuellen Präferenzen Rechnung tragen und bei der Auswahl der optimalen Alternative helfen (Schritt 4). Kernproblem bleibt jedoch, dass manche Entscheidungskriterien schwer messbar und quantifizierbar sind und somit immer ein Rest Unsicherheit bleibt. Deshalb spielen dann oft auch subjektive, weiche Faktoren, im Film etwa der eigene Wohnort, eine wesentliche Rolle bei der Standortwahl.

Literaturhinweis:

- Claudia Wildner: Die Nutzwertanalyse. Entscheidungen mit Methode, in: Thomas Retzmann (Hrsg): Methoden für den Ökonomieunterricht I. Wochenschau Verlag 2011 (2.).

Zeit	Phase	Inhalte	Materialien	Tipps/Hinweise
1. Unterrichtsstunde				
5'	Einstieg	Die SuS setzen sich mit dem Fallbeispiel auseinander und erklären, vor welcher Entscheidung Georg Kraft steht.	M1 Georg Kraft und seine Gasthausbrauerei „Kraft's Brewery“	Unterrichtsgespräch und Hinführung zur Problemstellung Überleitung: Welche Faktoren sind für unseren Fall bei der Standortwahl nun relevant?
10'	Erarbeitung I	Die SuS überlegen, welche Standortfaktoren bei der Produktionserweiterung von Georg Kraft eine Rolle spielen sollten.	M2 Mögliche Standortfaktoren	Think-Pair-Share Papierstreifen für mögliche Standortfaktoren, Magnete Differenzierungsmöglichkeit: Je nach Leistungsstand und Vorwissen der SuS kann die Aufgabe frei oder mithilfe von M2 bearbeitet werden. Sinnvolle Vorstrukturierung: Beschaffung, Produktion, Absatz, ein Detailgrad von 3-5 Kriterien.
5'	Sicherung I	Die SuS heften ihre Papierstreifen mit wichtigen Faktoren an die Tafel und sortieren diese.		Schülervortrag; Notiz an der Tafel, an einem Flipchart Überleitung: Nun sollen Sie Herr Kraft bei der Standortentscheidung beraten... Tafelbild (1. Teil) → s. Lösungsteil
25'	Erarbeitung II	Als Unternehmensberater beraten die SuS Georg Kraft bei seiner Standortentscheidung. Dazu führen die SuS eine Nutzwertanalyse durch.	M3 Georg Kraft und die Standortfrage Arbeitsblatt: Wie gehe ich bei der Standortentscheidung vor? M4 Daten für die Nutzwertanalyse	Methode: Nutzwertanalyse Gruppenarbeit (4er Gruppen)

Zeit	Phase	Inhalte	Materialien	Tipps/Hinweise
2. Unterrichtsstunde				
20'	Sicherung II	Die SuS präsentieren ihre Ergebnisse aus der Nutzwertanalyse und diskutieren evtl. unterschiedliche Ergebnisse.	Arbeitsblatt: Wie gehe ich bei der Standortentscheidung vor?	Schülervortrag und Unterrichtsgespräch an der Dokumentenkamera/OHP Überleitung: Wie kommt es zu euren unterschiedlichen Lösungen/Gewichtungen? Was sollte Herr Kraft noch berücksichtigen? Tafelbild (2. Teil) → s. Lösungsteil
15'	Erarbeitung III	Die SuS werten die Faktoren aus, die für die Unternehmerinnen im Film bei ihrer Standortentscheidung ausschlaggebend waren (Realitätscheck).	Film: Unternehmen wagen – 3 Wege in die Selbstständigkeit Filmsequenz zur Standortwahl: 18:35 Min. – 22:25 Min. Arbeitsblatt: Praxischeck – Die Gründe für die Wahl eines Standortes	Partnerarbeit Hinweis: Nach jedem Fall die Filmsequenz kurz stoppen und Zeit für Notizen geben Option: Als vorentlastende Hausaufgabe kann auch die Sichtung des Gesamtfilmes aufgegeben werden.
10'	Sicherung III	Die SuS präsentieren und diskutieren ihre Ergebnisse.	Arbeitsblatt: Praxischeck – Die Gründe für die Wahl eines Standortes	Tafelbild (3. Teil) → s. Lösungsteil

M1 Georg Kraft und seine Gasthausbrauerei „Kraft’s Brewery“



© Getty Images/portra

Der Tübinger Bierbrauermeister Georg Kraft (35) betreibt seit 7 Jahren erfolgreich die Gasthausbrauerei „Kraft’s Brewery“ als Einzelunternehmung (e.K). Seit 2013 braut er mit mittlerweile 17 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern neben traditionellen Sorten auch ein alkoholfreies Bio-Weizenbier mit Grünteegeschmack. Dieses verkauft sich unter den Tübinger Studenten und LOHAS* sowohl in ihrer Gasthausbrauerei als auch im Getränkehandel der Region sensationell. Er kommt mit der Produktion kaum nach. Deshalb möchte er nun seine Produktion erweitern, um den Ausstoß an Bier zu erhöhen. Eine weitere, zusätzliche Gasthausbrauerei ist jedoch nicht geplant.

*Das Akronym **LOHAS** (nach engl. *Lifestyles of Health and Sustainability*) bezeichnet Konsumenten, die einen Lebensstil pflegen, der von Gesundheitsbewusstsein und der Ausrichtung nach Prinzipien der Nachhaltigkeit geprägt ist.

M2 Mögliche Standortfaktoren

Für die Standortwahl eines Unternehmens maßgebliche Einflussgrößen, die sich aus den örtlich gegebenen Sachverhalten und Bedingungen ergeben, bezeichnet man als Standortfaktoren. Diese kann man unterscheiden nach **harten Standortfaktoren**, die objektiv, kostenmäßig quantifizierbar sind (z. B. Lohnstückkosten, lokale Steuern und Abgaben) und **weichen Standortfaktoren**, die subjektiv, nicht/schlecht kalkulierbar oder messbar sind (z. B. Image einer Region, Qualität von Forschungseinrichtungen vor Ort). Standortfaktoren sind je nach Branche, Unternehmensgröße und Organisationsstruktur sowie nach jeweiliger Sachlage (z. B. Beschaffungs-, Produktions- oder Absatzseite) verschieden.

Beispiele:

Beschaffung	Produktion	Absatz
<ul style="list-style-type: none"> • Personal (Qualifikation, Lohnkosten) • Rohstoffverfügbarkeit (Lieferanten, Infrastruktur) • Zugang zu Kapital • Zugang zu Informationen (Internet-, Kommunikationskosten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Flächen (Kosten, Erweiterungsmöglichkeiten) • Steuern und Abgaben • Energiekosten • Auflagen (Umweltauflagen, Sicherheitsauflagen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Absatzpotential (Kundendichte, Konkurrenz, Kaufkraft) • Infrastruktur (Straßen, Nahverkehr, Handel) • Innovatives Milieu

AUFGABEN

- Erläutern Sie, vor welcher unternehmerischen Entscheidung Georg Kraft steht (M1).
 - Überlegen Sie mit einem Partner Faktoren, die für ein solches Unternehmen bei der Wahl des optimalen Standorts von Bedeutung sind. Berücksichtigen Sie dabei die Bereiche Beschaffung, Produktion und Absatz (M2).
 - Tauschen Sie sich in Vierergruppen aus und einigen Sie sich auf die drei bis fünf aus Ihrer Sicht wichtigsten Standortfaktoren für Herr Krafts Unternehmen. Begründen Sie Ihre Auswahl.

M3 Georg Kraft und die Standortfrage



Georg Kraft treibt nun mit großer Energie sein Vorhaben voran, seine Firma zu erweitern und die Produktion auszuweiten. Seine Hausbank gewährt ihm einen Kredit. Außerdem hat er zwei sehr finanzkräftige Studienfreunde, die an sein Projekt glauben und bereit wären, die Erweiterung zu finanzieren. Ein Problem sind nun allerdings die teuren Grundstückspreise in und um Tübingen. Georg schwankt deshalb zwischen einem Produktionsstandort in **Tübingen-Derendingen** und dem **tschechischen Budweis (Ceské Budějovice)**, das ihm eine Freundin, die in einer großen Münchner Consultingfirma arbeitet, als Standort nahegelegt hat. Georg möchte nun zunächst eine zweite Meinung zur schwierigen Frage der Standortwahl für eine Expansion einholen.

M4 Daten für die Nutzwertanalyse

Georg Kraft hat die Unternehmensberatung Brain&Partners beauftragt, eine Standortanalyse durchzuführen. Ihnen wurden als Berater der Firma Brain&Partners von der Statistikabteilung folgende Daten zur Verfügung gestellt:

	Tübingen-Derendingen	Ceské Budějovice
Eckdaten	(Baden-Württemberg, Deutschland) ca. 6.500 Einwohner Südlichster Stadtteil Tübingens (ca. 90.000 Einwohner), bekannte Universitätsstadt Währung: Euro (€)	(böhmisch Budweis, Tschechien) ca. 95.000 Einwohner Größte Stadt in Südböhmen, bekannt v. a. wegen der Budweiser-Biermarken Währung: Tschechische Kronen Währung: Tschechische Kronen (ZCK) 1 € = 25,39 CZK
Grundstückspreis in m² (Herr Kraft benötigt ca. 2.000 qm)	160 € pro m ² (rein gewerbliche Nutzung)	2 € pro m ² (rein gewerbliche Nutzung)
Staatliche Abgaben (Gewerbsteuersatz, Umsatzsteuersatz)	Gewerbsteuer 3,5 % Umsatzsteuer 19 %	Keine Gewerbesteuer Umsatzsteuer 21 % Hinweis: Es besteht ein Doppelbesteuerungsabkommen zwischen Tschechien und Deutschland, sodass Gewinne nicht doppelt versteuert werden müssen.
Behördliche Auflagen	Strenge Umweltauflagen (Wasser- schutz), nach Expertenmeinung im Fall der Brauerei jedoch weitgehend unbedenklich	Keine Einfuhrzölle innerhalb der EU (CZ EU-Mitglied seit Mai 2004) EU Strukturfördermittel für das neue Industriegebiet möglich

	Tübingen-Derendingen	Ceské Budějovice
Lohnkosten pro Stunde (Herr Kraft benötigt ca. 10 Mitarbeiter)	Gesetzlicher Mindestlohn 8,84 € Lohnnebenkosten ca. 30 %	Mindestlohn 2,88 € Lohnnebenkosten ca. 37 %
Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter	Sehr gute Beschäftigungslage, geringe Zahl an Wettbewerbern um Branchenfachkräfte, Fachkräftemangel und geringe Fluktuation, geringe Fehlerquote („schwäbische Präzision“)	Sehr gute Beschäftigungslage, zahlreiche Wettbewerber um Branchenfachkräfte, hohe Fluktuation, höhere Fehlerquote
Infrastruktur, Transport (pro Woche werden ca. 20 LKW à 40 t benötigt)	1 km vom bisherigen Stammsitz (TÜ) über die B27, B28 direkt zu erreichen, Anbindung an Bahnstrecke vorhanden	neuentwickeltes Industriegebiet, Entfernung 534 km vom Stammsitz (TÜ) meist Autobahnen und Landstraßen, 8,5 Stunden, Benzinkosten (für LKW à 40 t) 70 € pro Fahrt, Anbindung an Bahnstrecke vorhanden
Nähe zum Markt	1 km vom bisherigen Stammsitz und dem eigenen Gasthaus, gute Kontakte zu lokalen Getränkehändlern vorhanden, schnelle Reaktion auf Nachfrageschwankungen	534 km vom Stammsitz
Rohstoffbeschaffung (Local Sourcing)	Wasser, Hopfen, Malz und Hefe sind lokal in guter Qualität und zu den europäischen Marktpreisen verfügbar. Der Bio-Grüntee wird aus Indien eingeführt.	

AUFGABEN

2. Als Berater der Unternehmensberatung Brain&Partners wurden Sie von Georg Kraft beauftragt, eine Standortanalyse mit Punktebewertungsmodell für die beiden in M3 aufgeführten Standorte durchzuführen.
 - a) Machen Sie sich zunächst mit der Methode „Nutzwertanalyse“ vertraut.
 - b) Führen Sie eine Nutzwertanalyse (Arbeitsblatt) für die möglichen Standorte von Georg Kraft durch. Verwenden Sie für die Analyse die Tabelle. Tragen Sie dort die gewählten Standortfaktoren (s. Aufgabe 1) ein.
 - c) Analysieren Sie die Daten (M4) zu den Standorten und nehmen sie eine Bepunktung z. B. von 1 (schwache Ausprägung) bis 5 (starke Ausprägung) für beide Standorte vor.
 - d) Gewichten Sie die gewählten Faktoren in der Tabelle (in %) und berechnen Sie das Ergebnis für jeden Standortfaktor und die Gesamtpunktzahl.
 - e) Beraten Sie Herrn Kraft bei seiner Standortentscheidung. Präsentieren Sie dazu Ihre Ergebnisse.

Arbeitsblatt: Wie gehe ich bei der Standortentscheidung vor?

Die Unternehmertätigkeit erfordert eine Vielzahl an umfassenden Entscheidungen. Dabei ist die Standortwahl eine komplexe Entscheidung mit meist mehreren, zunächst gleichwertig erscheinenden Alternativen. Mit einer **Nutzwertanalyse** (manchmal auch als Punktebewertungsverfahren oder Scoring-Modell bezeichnet) als Entscheidungshilfe, lässt sich eine derart komplexe Entscheidung ökonomisch begründen sowie systematisch und nachvollziehbar planen und gestalten.

Die Nutzwertanalyse geht dabei in vier Schritten vor:

1. Bestimmung der Entscheidungskriterien
2. Bewertung/Bepunktung der verschiedenen Alternativen
3. Gewichtung der Entscheidungskriterien
4. Auswahl der optimalen Alternative.

Tabelle für die Nutzwertanalyse

Hinweis: 1 Punkt = schwach; 5 Punkte = sehr stark beim jeweiligen Faktor

Standortfaktor	Gewichtung in %	Standort Tübingen-Derendingen		Standort České Budějovice	
		Punkte (1-5)	Ergebnis (Punkte x Gewichtung)	Punkte (1-5)	Ergebnis (Punkte x Gewichtung)
z. B. Lohnkosten	30 %	1	30	5	150
Gesamtpunktzahl	100 %				



„Unternehmen wagen – 3 Wege in die Selbstständigkeit“

Der Film stellt drei Unternehmerinnen und ihren persönlichen unternehmerischen Weg vor. Sina Trinkwalder ist Gründerin von manomama, einem mittelständischen Textilunternehmen aus Augsburg. Das Familienunternehmen Vaude Sport wird von Antje von Dewitz seit 2009 geführt und ist ein deutscher Bergsportausrüster mit Sitz in Baden-Württemberg. Hoch im Norden, in Hamburg, ist das Start Up SofaConcerts in einem Co-Working-Space beheimatet. Das Unternehmen hat Marie-Lene Armingeon mit einer Freundin 2014 gegründet. Der Film begleitet die drei Unternehmerinnen einen Tag in ihrem Arbeitsalltag. Dabei erzählen sie u. a., wie ihre Geschäftsidee entstanden ist, welche Chancen und Risiken eine Selbstständigkeit mit sich bringt, welche Ziele sie verfolgen und was wichtig ist, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen.

Arbeitsblatt: Praxischeck – Die Gründe für die Wahl eines Standortes

	Antje von Dewitz: Vaude Sport	Sina Trinkwalder: manomama	Marie-Lene Armingeon: SofaConcerts
Das Unternehmen	Outdoor-Mode, Textilbranche klassisches Familienunter- nehmen, CSR-Fokus	Bekleidung, Textilbranche, Social Entrepreneurship	Konzerte, Dienstleistungsvermittlung, Start-up
Links zu den Homepages der Unternehmen	www.vaude.com/de	www.manomama.de	www.sofaconcerts.org
Beispiele für Relevante Standortfaktoren
Entscheidend bei der Standortwahl

AUFGABE

3. Machen Sie den Praxischeck. In dem Film „Unternehmen wagen – 3 Wege in die Selbstständigkeit“ berichten die drei Unternehmerinnen, welche Faktoren für sie bei der Standortentscheidung ausschlaggebend waren. Arbeiten Sie zu zweit und werten Sie gemeinsam den Film im Hinblick auf relevante Standortfaktoren aus. Benennen Sie außerdem die entscheidenden Faktoren, die zur konkreten Standortwahl der drei Unternehmerinnen geführt haben. Tragen Sie Ihre Ergebnisse auf dem Arbeitsblatt zusammen.