Zeitschrift: Plan : Zeitschrift für Planen, Energie, Kommunalwesen und Umwelttechnik = revue suisse d'urbanisme

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung für Landesplanung

Band: 26 (1969)

Heft: 6

Artikel: Die betriebliche Standortspaltung in der schweizerischen Industrie

Autor: Elsasser, Hans

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-782995

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Die betriebliche Standortspaltung in der schweizerischen Industrie

Dr. Hans Elsasser, ORL-Institut

Vorbemerkung

Der vorliegende Artikel ist im wesentlichen die Zusammenfassung zweier Arbeitsberichte (6, Betriebliche Standortspaltung von H. Bartlome, 1968, und 10, Die Standortanforderungen der schweizerischen Industrie, von H. Elsasser, 1969) aus dem ORL-Institut an der ETH Zürich, welche die Verfasser auf Anregung von P. Güller, Sektionschef des ORL-Instituts, unternommen hatten. Die Untersuchung fusst auf einer Befragung von 44 Industriebetrieben.

Problemstellung

In jüngster Zeit kann festgestellt werden, dass industrielle Unternehmen ihre einzelnen Abteilungen vom Hauptsitz weg an andere Standorte verlegen. Es geht nun darum, den Gründen für diese Aufspaltung von Unternehmen nachzuforschen und zu zeigen, welche Anforderungen die einzelnen Betriebsfunktionen an ihren Standort stellen.
Für die vorliegende Untersuchung wurde die Unternehmung in folgende neun Betriebsfunktionen aufgeteilt:

— Verwaltung
— Ausbildung und Wohlfahrtseinrichtungen
— Forschung und Entwicklung
— Einkauf
— Produktion
— Vertrieb
— Transport
— Lager
— Verkauf

Gründe für eine Standortspaltung

Der optimale Standort in der Sicht der Gesamtunternehmung muss nicht auch für jede der einzelnen Abteilungen optimal sein. In der Tat sind zahlreiche Fälle bekannt, wo sich das Betriebsgeschehen nicht nach dem Grundsatz der Standorteinheit an einem einzigen Ort vollzieht, sondern sich die betriebliche Leistungsdarstellung nach dem Grundsatz der Standortspaltung an mehreren Standorten abspielt. Eine Dezentralisierung der Unternehmung auf verschiedene Standorte schon bei der Gründung kommt eher selten vor. Indessen wird später vielfach geprüft, ob die Verlegung einzelner betrieblicher Funktionen nach neuen Standorten die Nachteile des alten Sitzes beseitigen könne. Grundsätzlich sind drei Hauptgründe zu nennen, die eine Aufgliederung des Unternehmens notwendig machen können:

1. Ausweitung des Produktions- oder Dienstleistungsvolumens oder des Produktions- oder Dienstleistungsprogrammes

Dazu sind oft bauliche Vergrösserungen der entsprechenden Anlagen und/oder die Einstellung von zusätzlichem Personal notwendig. Vielfach können aber die Ausbaupläne nicht verwirklicht werden, weil der Boden in der Umgebung des Unternehmens dafür ungeeignet oder zu teuer ist oder weil die Landreserven erschöpft sind, bzw. in der Umgebung kein zusätzliches Personal mehr rekrutiert werden kann. In einem solchen Fall ist der Unternehmer gezwungen, den Betrieb ganz oder in Teilen zu verlegen.

2. Verschlechterung der Standortbedingungen

Die Standortbedingungen können sich im Laufe der Zeit in positivem oder negativem Sinne ändern. Gewisse Vorteile, die zur Wahl eines bestimmten Standortes geführt haben, können verschwinden. So ist es möglich, dass z. B. die Arbeitsmarktreserven des Standortes ausgeschöpft sind oder dass ein Teil des Personals der Unternehmung sich in einer anderen Gegend nach einem Arbeitgeber umsieht. Die Standortveränderungen können auch durch das Versiegen von Rohstoffvorkommen, durch die Verschlechterung der Verkehrsbedingungen u. ä. begründet sein. Die nachträgliche Verbesserung der Standortbedingungen liegt in einem solchen Fall oft in der Aufgliederung der Unternehmung auf verschiedene Standorte, welche für die einzelnen Betriebsfunktionen relevante Vorteile aufweisen.

3. Starkes Anwachsen der Steuerbelastung

Die günstige Entwicklung eines Unternehmens kann zur Folge haben, dass die Steuerbelastung übermässig anwächst. Hier besteht die Möglichkeit, durch eine räumliche Aufgliederung der Betriebsfunktionen, d. h. durch Verlegung eines Teils des Betriebs an einen steuergünstigeren Ort, Steuern einzusparen. Eine teilweise Verlegung wird selbstverständlich nur dann in Frage kommen, wenn die Einsparungen an Steuerkosten für eine gewisse Zeitdauer die auf dieselbe Periode umgelegten Kosten der Verlegung übertreffen, wobei auch die Kosten der andern Standortfaktoren berücksichtigt werden müssen.
Voraussetzungen für die Verlegung von einzelnen Abteilungen ist die betriebswirtschaftlich mögliche und verantwortbare Aufgliederung der Unternehmung, also z. B. die heterogene Struktur des betrieblichen Leistungsprogrammes, wie sie gerade bei den schweizerischen industriellen Grossbetrieben mit ihren in der Regel sehr vielgestaltigen Produktionsprogrammen vorhanden ist. Auch die Grösse des Unternehmens spielt in der Frage der Betriebsstandortspaltung eine Rolle.

Die Standortanforderungen der einzelnen Betriebsfunktionen

1. Verwaltung

Für die Holdingverwaltung sind günstige Steuerverhältnisse und Fühlungsvorteile bei der Standortwahl massgebend. Da die Verwaltung auf qualifizierte Angestellte angewiesen ist, wird dieser Teil des Unternehmens mit Vorteil in einem mittleren oder grösseren Wirtschaftszentrum errichtet, das den Angestellten und ihren Angehörigen ein gewisses «gesellschaftliches Leben» bieten kann, sind doch qualifizierte Arbeitskräfte und Angehörige des Kaders heute immer weniger bereit, auf jene Annehmlichkeiten zu verzichten, wie sie nur zentrale Orte zu bieten vermögen. Wegen der hohen Bodenpreise und Mieten können im eigentlichen Agglomerationszentrum häufig nur sogenannte «Prestige-Büros» oder Büros, welche einen extrem hohen Kundenverkehr aufweisen, errichtet werden, währenddem sich die Büros mit der eigentlichen Administration gegen den Agglomerationsrand hin befinden.
Für die Verwaltung sind im weitern die Verkehrsverbindungen (Personenverkehr) sehr wichtig. Bei Unternehmungen, deren Tätigkeit sich nicht nur auf die Schweiz erstreckt, ist ferner die Nähe zu einem internationalen Flughafen von Bedeutung.

2. Ausbildung und Wohlfahrtseinrichtungen

Bei den Ausbildungsstätten muss man zwischen der Kaderausbildung und der Lehrlingsausbildung unterscheiden. Für die Kaderausbildung gilt bei der Standortwahl dasselbe, wie bei der Administration, ohne dass hier auf die Steuerverhältnisse Rücksicht genommen werden müsste.
An sich ist eine Trennung der Lehrwerkstätten von den Produktionsstätten nicht erwünscht. Durch den Arbeitskräftemangel werden aber Betriebe gezwungen, Lehrlingswerkstätten in Gebieten zu errichten, wo noch unausgeschöpfte Arbeitskraftreserven vorhanden sind.
Der Standort von betriebseigenen Wohlfahrtseinrichtungen, wie Wohnungen für die Arbeiter und Angestellten, Sportplätze usw. wird zum grossen Teil durch die Lage der Arbeitsstätten bestimmt. Eine Ausnahme bilden betriebseigene Ferienheime u. ä.

3. Forschung und Entwicklung

Die Forschungslaboratorien, Versuchsanstalten und Entwicklungsabteilungen sind vielfach nicht am gleichen Ort wie Verwaltung und Produktion anzutreffen. Die Gründe, die hier zur Standortspaltung führen, sind verschiedenartig. Einerseits muss berücksichtigt werden,

Standortanforderungstabelle nach Betriebsfunktionen

Betriebsfunktionen \ Standortfaktoren	1.1, 1.2 Arbeiter(innen) (Q = qualifiziert)	1.3 Angestellte (Q = qualifiziert)	2.2 Steuerverhältnisse	3.1 Terraingrösse, Form	3.2 Landerwerbskosten	3.3 Bau-, Erschliessungskosten	4, 5.6 Material, Energie, Wasser	7.1, 7.2 Strasse, Eisenbahn (G = Güter, P = Personen)	7.3 Flugplatz	8. Nähe Absatzmarkt	9.1 Soz.-kult. Infrastruktur	9.2 Fühlungsvorteile	10. Einflüsse auf Umgebung
1. Verwaltung, Einkauf		++ Q	++					++ P	+	+	++	++	
2. Ausbildung etc.	+	++ Q				+		+ P			++	++	
3. Forschung, Entwicklung		++ Q		+	+	++		+ P	+		++	++	
4. Prod., Verpackung, Vertrieb	++ Q	+ Q		++	++	++	++	++ PG		++	+	+	++
5. Transport, Lager	+			++	++	++		++ G		++			
6. Verkauf		++ Q						+ P	+	++	++	++	

Legende:
++ sehr wichtig
+ wichtig
unwichtig

dass Forscher im allgemeinen für sich allein sein wollen und eine ruhige Lage bevorzugen, die trotzdem nicht weitab von zentralen Diensten sein darf; mehrere Forschungszentren stehen deshalb in Vorortsgemeinden. Daneben ist — wie bei der Verwaltung — die Schaffung von Fühlungsvorteilen mitbestimmend. Bei diesen Fühlungsvorteilen handelt es sich vor allem um Kontakte zu Hochschulen. Anderseits ist es bei der Produktion an verschiedenen Standorten oft notwendig, die Forschungs- bzw. Entwicklungsabteilungen aus rein betrieblichen Ueberlegungen ebenfalls aufzuspalten.
Es kommt ferner vor, dass die Forschung und Entwicklung nicht in der Schweiz stattfindet, sondern vom Mutterhaus im Ausland getragen wird.

4. Einkauf

Eher eine Ausnahme bildet die Abspaltung der Einkaufsabteilung. Dies kommt eigentlich nur dort vor, wo aus Platzmangel eine Abteilung verlegt werden muss und aus betrieblichen Gründen eine Verlegung des Einkaufs die beste, d. h. die «am wenigsten schlechte» Lösung darstellt. In den meisten Fällen ist diese Abteilung der Verwaltung angegliedert.

5. Produktion

Bei den Produktionsstätten sind folgende drei Standortfaktoren entscheidend:

— das Vorhandensein von Arbeitskräften; je nach Arbeitsvorgang qualifiziert oder unqualifiziert;
— die Möglichkeit, ein genügend grosses, topographisch günstiges Stück Land bei günstigem Preis zu erwerben;
— gute Verkehrsverbindungen sowohl für den Güter- als auch für den Personentransport.

Vielfach muss bereits am ursprünglichen Standort das Personal von weit her mittels Bus-Zubringerdienst an den Arbeitsort geführt werden, so dass auch beim Vorhandensein von Landreserven eine Vergrösserung der Produktionsanlagen kaum in Frage kommt. Als Standort für die Verlegung eines Teiles des Betriebes stehen deshalb hauptsächlich wenig industrialisierte, ländliche Gebiete im Vordergrund, ähnlich wie bei den Lehrlingswerkstätten. Immerhin ist zu beachten, dass genügend zentrale Dienste in nicht zu weiter Entfernung vorhanden sein müssen, was um so wichtiger ist, je qualifizierter das neu einzustellende Personal sein muss. Beim Landerwerb sollte immer darauf geachtet werden, ein möglichst ebenes Gelände zu kaufen, das einen reibungslosen innerbetrieblichen Produktionsablauf gestattet und später Erweiterungsbauten ermöglicht (Reserveflächen!).
Besonders wichtig ist im allgemeinen auch eine gute Verkehrserschliessung, wobei je nach Branche bzw. Betrieb das Schwergewicht auf den Bahnanschluss oder die Nähe zur Autobahn bzw. Hauptstrasse gelegt wird.
Je nach der Art der Produktion sind auch die Einflüsse auf die Umgebung (Produktionsrückstände, Abwasser, Immissionen), die Marktnähe (z. B. bei verderblichen Produkten) und die Nähe zum Ausgangsmaterial (z. B. Sägereien, Zementfabriken) von entscheidender Bedeutung.
Demgegenüber treten die übrigen Standortfaktoren, wie steuerliche Vorteile, die von Gemeinden und Kantonen gewährt werden, in den Hintergrund, ohne dass sie aber ganz vernachlässigt werden dürfen.

6. Vertrieb

Eine Abtrennung der Vertriebsfunktionen (Verpackung, Fakturierung, Spedition) allein an einen eigenen Standort ist nicht häufig anzutreffen. Der Vertrieb wird entweder am Standort der Administration oder bei abgespaltener Produktion vor allem an deren Standort durchgeführt. Häufig ist die folgende Spaltung zu finden:
Fakturierung am Standort der Verwaltung; Verpackung und Spedition am Standort der Produktion.
Selten kann festgestellt werden, dass der Vertrieb — gegebenenfalls zusammen mit dem entsprechenden Lager — aus der Stadt heraus aufs Land, gute Verkehrsverbindungen vorausgesetzt, verlegt wird, weil dort die für die genannten Funktionen benötigten ungelernten Arbeitskräfte eher zur Verfügung stehen.

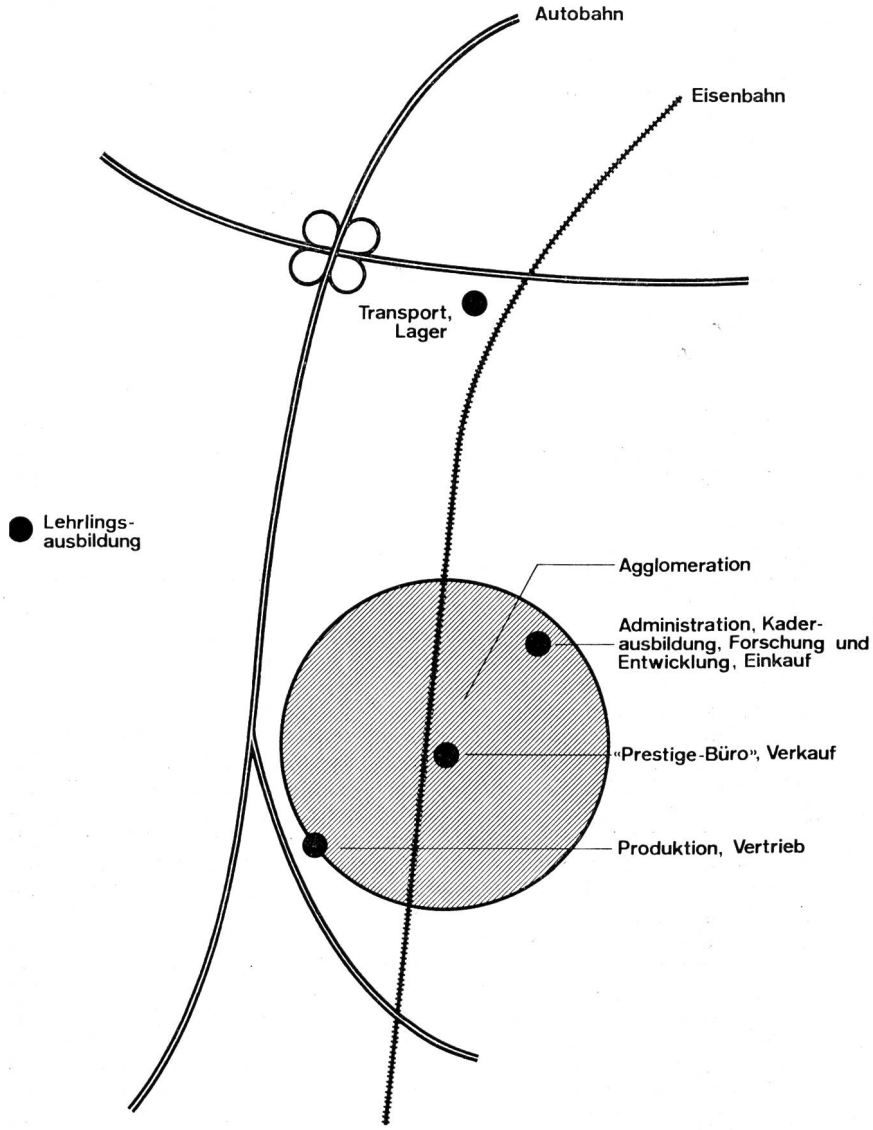
7. Transport

Diese Abteilung wird meistens dem Lager, eventuell der Produktion oder beiden zugeteilt. Selten findet man den Fahrzeugpark allein an einem Standort.

8. Lager

Sehr stark verbreitet ist die Abspaltung der Lagerfunktion vom Gesamtunternehmen. Die Gründe, die dazu führen, sind verschiedenartig:
Der wichtigste Grund liegt in der Spaltung der Produktion. Wenn die Produkte nicht an einem einzigen Ort hergestellt werden, sind auch die zur Produktion notwendigen Materialien bei den einzelnen Betriebsstätten zu lagern. Eine Spaltung wird aber auch bei andern Funktionsbereichen vorgenommen, wenn diese keinen einheitlichen Standort aufweisen (z. B. Beschaffung/Produktion/Absatz). So findet man Rohmaterial-, Halbfabrikate-, Fertigfabrikate-, Handelswaren-, Auslieferungslager usw. örtlich getrennt und den entsprechenden Funktionsbereichen zugeordnet.
Ferner kann man unterscheiden zwischen Haupt- oder Zentrallagern und selbständigen, dezentralisierten Lagern.
Ganz allgemein wird darauf geachtet, die Lager in der Nähe von Autobahnanschlüssen oder an Bahnlinien (Geleiseanschluss!) zu errichten. Je nach Branche gibt die eine oder andere Transportart den Ausschlag. Dort wo die Transporte nicht ins Gewicht fallen und die Lager an und für sich in der Stadt angelegt werden können, kommt dies aus Kostengründen nicht in Frage: Die teuren Flächen müssen für personalintensivere, produktive Teile des Unternehmens reserviert bleiben, besteht doch eine Korrelation zwischen grossem Bodenbedarf und relativ grossem Anteil der Bodenkosten an den Gesamtkosten. Ganz allgemein kann gesagt werden, dass Betriebe mit einem geringen «Output pro Quadratmeter»

Standorte der Betriebsfunktionen



auf billigem Boden und solche mit einem hohen «Output pro Quadratmeter» auf teurem Boden errichtet werden.

9. Verkauf

Beim Verkauf findet man die Standortspaltung am ausgeprägtesten, indem er ganz vom Standort der Haupttätigkeit des Unternehmens getrennt sein kann oder selbst aufgespalten ist. Je nach Branche sind verschiedene Arten der Standortspaltung anzutreffen.
Die Abtrennung des Verkaufs ist immer notwendig dann, wenn die selbst hergestellten Produkte an eine grosse Zahl von Einzelkunden verkauft werden sollen (z. B. bei der Schuhindustrie). In einem solchen Fall ist es unumgänglich, die Lokalitäten für den Verkauf an einem geeigneten Standort einzurichten. Dieser ist sozusagen ohne Ausnahme nicht identisch mit dem Standort der Produktion oder des Lagers oder einer andern Funktion.
Diese Betriebsfunktion ist im allgemeinen vor allem wegen der Kontaktnähe zu den Kunden und der Marktnähe darauf angewiesen, sich in einem mittleren oder grösseren Wirtschaftszentrum anzusiedeln.
Die Anforderungen, welche die einzelnen Betriebsfunktionen an ihren Standort stellen, werden in der folgenden Tabelle summarisch zusammengestellt. Es geht dabei nicht darum, Aufschluss über die präzisen Anforderungen eines Einzelbetriebes zu geben, sondern es sollen die durchschnittlichen Standortanforderungen der verschiedenen Betriebsfunktionen aufgezeigt werden.

Beurteilung der betrieblichen Standortspaltung durch den Unternehmer

Die betriebliche Standortspaltung wird von den meisten industriellen Unternehmen nicht freiwillig vorgenommen. Sie wird den expandierenden Firmen in erster Linie infolge Erschöpfung der Landreserven und infolge Personalmangels am bisherigen Standort aufgezwungen. Der primäre Grund für die Standortspaltung ist die Ausdehnung des Produktionsvolumens bzw. -programmes.
Den Steuern kommt als Faktor bei der Wahl des neuen Standortes nur eine geringe Bedeutung zu. Die Hauptrolle spielen günstige Kaufmöglichkeiten für geeignete Grundstücke oder Gebäude, wobei selbstverständlich den andern Standortfaktoren auch die nötige Beachtung geschenkt wird, ganz besonders dem Arbeitsmarkt und der Verkehrslage. Oft wird also die Standortwahl durch den Zufall (günstige Gebäude- und Grundstückkäufe) bestimmt.
Eine Spaltung von Unternehmungen wird durch die Heterogenität der betrieblichen Produktion bzw. Leistungen erleichtert, allenfalls sogar erst ermöglicht.
Die Abspaltung einer Abteilung bzw. eines Teils davon bedingt meistens noch die Spaltung einer oder mehrerer anderer Abteilungen (z. B. Teile des Rechnungs-, Personals-, Ausbildungswesens), die der ersten zugeordnet werden müssen. Dies hat vermehrte Umtriebe hinsichtlich Koordination, Kooperation, Information und inner- bzw. zwischenbetrieblicher Transporte zur Folge.
Ganz allgemein betrachten industrielle Unternehmungen die Zusammenfassung aller betrieblichen Funktionen an einem einzigen Standort als die ideale — leider vielfach unmöglich zu realisierende — Lösung. Dort wo sich die Möglichkeit bietet, werden die seinerzeit unter dem Zwang der Verhältnisse gespaltenen Unternehmungen wieder an einem einzigen neuen Standort zusammengelegt. Standortspaltungen werden nur ganz ausnahmsweise von Beginn an geplant.

Schlussfolgerungen

Für industrielle Unternehmungen, welche durch die bestehenden Verhältnisse gezwungen werden sich aufzuspalten, d. h. die einzelnen Betriebsfunktionen an verschiedenen Standorten anzusiedeln, ergibt sich folgende räumliche Verteilung der verschiedenen Abteilungen:

— Verwaltung, Kaderausbildung, Forschung und Entwicklung, Einkauf, Verkauf:
im Agglomerationsgebiet, wobei die Abteilungen, welche besonders stark auf den Kundenkontakt angewiesen sind, im Agglomerationszentrum liegen und die übrigen Abteilungen sich gegen den Agglomerationsrand hin befinden.
— Produktion, Vertrieb:
am Agglomerationsrand, in der Nähe guter Verkehrsverbindungen, sowohl für den Güter- als auch für den Personentransport.
— Transport, Lager:
in Gebieten, welche folgende Eigenschaften aufweisen: sehr gute Verkehrslage (Eisenbahn, Autobahn) und relativ niedrige Bodenpreise.
— Lehrlingsausbildung:
in wenig industrialisierten Gebieten, wo noch unausgeschöpfte Arbeitskraftreserven zu erwarten sind.