

▲ Hochschule Harz
Hochschule für angewandte Wissenschaften
Harz University of Applied Sciences

Standortmanagement

[Modul 8]

Bundesprojekt „Offene Hochschule Harz“

Berufsbegleitender Weiterbildungsstudiengang „Master Wirtschaftsförderung“

Autoren: Dr. Philip Pongratz, Matthias Vogelgesang M.A.

Datum, Ort: 30. September 2015, Halberstadt

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Abkürzungsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis.....	4
Tabellenverzeichnis.....	6
1 Einführung.....	1
1.1 Problemhintergrund und Aktualität	1
1.2 Ziele des Moduls und Ausrichtung.....	1
1.3 Strukturierungen	2
1.4 Literatur- und Materialüberblick	3
1.5 Theoretischer Zugang	3
1.6 Lernziele.....	4
2 Standortmanagement und Standortentwicklung	5
2.1 Eingangsfragen	5
2.2 Standortmanagement und Standortentwicklung.....	11
2.2.1 Bestandteile des Standortmanagements.....	14
2.2.2 Die Bedeutung der (kommunalen) Wirtschaftsförderung für das Standortmanagement	25
3 Standortfaktoren für Unternehmen.....	28
3.1 Eingangsfragen	29
3.2 Standortfaktoren und Standortentwicklung	29
3.3 Standortwahl von Unternehmen	31
3.4 Standortfaktoren im Überblick	40
3.5 Standortbestimmung und Wirtschaftsförderung	40
3.6 Wandel in der Bedeutung spezifischer Standortfaktoren	41
4 Infrastrukturmanagement	46
4.1 Eingangsfragen	46
4.2 Infrastrukturen im Überblick.....	46
4.3 Positionsbestimmung im Feld von Infrastruktur	55
4.4 Wirtschaftsförderung und Infrastrukturmanagement.....	63
5 Flächen- und Immobilienmanagement.....	73

5.1	Eingangsfragen	73
5.2	Flächen- und Immobilienmanagement in der Wirtschaftsförderung	73
5.3	Elemente des Flächenmanagements	77
5.3.1	Analyse-Konzeption.....	82
5.3.2	Flächenentwicklung	85
5.3.3	Vermarktung.....	89
5.4	Elemente des Immobilienmanagements.....	100
6	Kontroll- und Lernfragen	104
7	Gesamtzusammenfassung	121
8	Abschließende Kontrollfragen	123
	Literaturverzeichnis	126
	Weiterführende Links	131

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
BauGB	Baugesetzbuch
BImA	Bundesanstalt für Immobilienaufgaben
BPlan	Bebauungsplan
Bspw.	Beispielsweise
CERT	Computer Emergency Response Team
DStGB	Deutscher Städte- und Gemeindebund
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
FMC	Facility Management Controlling
FML	Facility Management Logistik
FNP	Flächennutzungsplan
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Gem.	Gemäß
GKZ	Amtlicher Gemeindeschlüssel
I.d.R.	In der Regel
IG	Industriegebiet
KL	Kaiserslautern
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PPP	Public-Private-Partnership
RAL	Reichsausschuss für Lieferbedingungen
TÜV	Technischer Überwachungsverein
u.a.	Unter anderem
USA	United States of America

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Management-Regelkreis	8
Abbildung 2: Bestandteile der Standortanalyse nach Thierstein – ergänzt durch die Autoren	14
Abbildung 3: beispielhafte SWOT-Matrix.....	19
Abbildung 4: Checkliste 2.....	34
Abbildung 5: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie- Gründerinformation.....	35
Abbildung 6: Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz- Standortfinder 2	38
Abbildung 7: Investieren in Sachsen-Karte	39
Abbildung 8: Mindmap 1-Infrastruktur	49
Abbildung 9: Mindmap 2-Infrastrukturpolitik	50
Abbildung 10: „Collage mit Zeitungsüberschriften aus dieser Zeit, die die Dringlichkeit einer aktiven Strukturpolitik unterstreichen“.....	52
Abbildung 11: Anlage „Eckpunkte nordrhein-westfälischer Strukturpolitik“.....	54
Abbildung 12: Mindmap 3: Management.....	55
Abbildung 13: Mindmap-Positionierung im Feld der Infrastruktur.....	56
Abbildung 14: “Fig. 7.4“	62
Abbildung 15: „Flyer Wirtschaftsförderung Siegen“	65
Abbildung 16: “Fig. 1.2. A model of the regional economic development process“	67
Abbildung 17: „Fig. 2.12. Enabling frameworks for sustainable regional development“	69
Abbildung 18: “Fig. 2.13. Overall framework for applying best practice to regional development“	70
Abbildung 19: „Fig. 2.16“	71
Abbildung 20: „Fig. 5.15“	72
Abbildung 21: Interdisziplinäre Handlungsfelder	77

Abbildung 22: „Pull-Faktoren bei der Neuansiedlung (in Prozent)“ Dallmann/Richter (2012: 37).....	79
Abbildung 23: Norbert Jansen im Gespräch.....	81
Abbildung 24: Gewerbeflächenpotenziale	84
Abbildung 26: „Beispiel für mögliche Inhalte einer Datenbank (Baulückenkataster)“	85
Abbildung 27: nach: Dallmann/Richter (2012: 203) und eigener Einschätzung des Autors	86
Abbildung 28: "Kaserne Bitburg"	94
Abbildung 29: "Airpark Giebelstadt"	96
Abbildung 30: "Konversion in Hanau"	97

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eigene Darstellung mit teilweiser Anlehnung an Thierstein (1999: 6f)	27
Tabelle 3: Tabellen „Positionsbestimmung“	61

1 Einführung

1.1 Problemhintergrund und Aktualität

Der aus dem englischen Sprachraum stammende Begriff „Management“ lässt sich mit einer Handhabung von Aufgaben und Abläufen umschreiben. Oftmals wird der Begriff in Beziehung zu Großunternehmen gebracht, deren Leiter, oder Manager, die jeweiligen Unternehmen steuern. Daneben wird das Managen aber auch in Beziehung zu (Wirtschafts-)Räumen, wie beispielsweise City oder Region gesetzt. Eine weitere räumliche Ausrichtung erfährt der Begriff mit dem Standortmanagement.

Doch lassen sich Standorte in westlichen Industriestaaten überhaupt managen? Was sind die Grundlagen des Standortmanagements und welche Beziehung nimmt dieses gegenüber der Standortentwicklung ein? Welche Rolle spielt die (kommunale) Wirtschaftsförderung bei dem Standortmanagement und welche Wechselwirkungen gibt es zwischen den Standortgegebenheiten und der Wirtschaftsentwicklung am jeweiligen Standort?

Über welche Möglichkeiten der Einflussnahme verfügen (kommunale) Wirtschaftsförderungseinrichtungen hinsichtlich der Gestaltung von Standortfaktoren und der aktiven Vermarktung (kommunaler) Flächen und Gebäude?

Wie lassen sich durch intelligentes managen und kommunizieren von Standortfaktoren, Infrastruktur, Flächen und Immobilien die Stärken des jeweiligen Standortes weiter entfalten und so die Wettbewerbsfähigkeit erhalten oder aber steigern?

1.2 Ziele des Moduls und Ausrichtung

Die Studierenden sollen innerhalb des Moduls die Grundlagen des Standortmanagements kennenlernen und befähigt werden, die Wechselwirkungen zwischen Standortgegebenheiten und Wirtschaftsentwicklung darzustellen und auf der Basis eines Standortprofils die Realisie-

rung von geeigneten Handlungsmöglichkeiten für die Wirtschaftsförderung aufzuzeigen.

Im Feld der Standortfaktoren geht es darum, Standortgegebenheiten für einen Wirtschaftsstandort bewerten und so eine Positionsbestimmung vornehmen zu können. Die Relevanz und Möglichkeiten der Gestaltung von Rahmenbedingungen für eine praxisorientierte und effektive Form der Wirtschaftsförderung vor Ort sollen dabei aufgezeigt werden.

Auf der Basis definierter Standortgegebenheiten sind Defizite und Lösungsmöglichkeiten zu beschreiben. Die Möglichkeiten der Wirtschaftsförderung im Feld der Infrastrukturentwicklung müssen definiert werden können. Der eigene Handlungsrahmen muss beschrieben werden können im Abgleich mit den Notwendigkeiten für die Umsetzung von Infrastrukturprojekten.

Im Feld Flächen- und Immobilienentwicklung werden Grundlagen für eine eigenständige Betreuung oder Realisierung von einzelnen infrastrukturellen Projekten erarbeitet, die eine eigenständige Umsetzung ermöglichen sollen.

Dabei werden die entsprechenden Bereiche sowohl theoretisch wie auch praktisch bearbeitet. Die Studierenden sollen befähigt werden, eigenständig entsprechende Fragestellungen des Standortmanagements zu erkennen, Lösungen zu erarbeiten und in eine Strategie einzubinden, um Projekte und Maßnahmen im Rahmen der vorhandenen wie auch perspektivischer Möglichkeiten im politischen Raum umsetzen zu können.

1.3 Strukturierungen

Die vorliegende Arbeit ist in die vier Hauptkapitel Standortmanagement und Standortentwicklung, Standortfaktoren für Unternehmen, Infrastrukturmanagement und schließlich Flächen- und Immobilienmanagement unterteilt.

Dabei werden die vorgestellten Themen immer wieder in Beziehung zueinander gestellt und vor dem Hintergrund eines ganzheitlich ausgerichteten Standortmanagements analysiert.

1.4 Literatur- und Materialüberblick

Die Arbeit orientiert sich bei der Betrachtung einer regionalorientierten Herangehensweise an Standortmanagement an den Ausführungen Thiersteins und bei der unternehmensorientierten Betrachtung beispielsweise an Bienert. Weiterhin befindet sich im Literaturverzeichnis eine Vielzahl von Standortfaktoren beschreibender und analysierender Literatur. Exemplarisch sei hier Garbow genannt.

Bezüglich Infrastrukturmanagement stellt Stimson/Stough/Roberts die Hauptliteratur dar und wird im letzten Teil ergänzt durch Dallmann/Richter. Guhse rundet mit ihren praktischen Empfehlungen für Institutionen und Akteure den Bereich der Wirtschaftsförderung ab.

1.5 Theoretischer Zugang

Obgleich der Begriff „Standortmanagement“ gerade Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommunaler Wirtschaftsförderungseinrichtungen in ihrer täglichen Arbeit oftmals begegnet, fehlt doch meist eine konkrete Vorstellung über die Inhalte und die Instrumente des Standortmanagements.

Die Vielschichtigkeit des Begriffs zeigt sich bereits darin, dass er je nach Perspektive sehr unterschiedliche Objekte zum Gegenstand haben kann. Mal gilt es den einzelnen Betrieb „zu managen“ und mal einen größeren Wirtschaftsraum, der vom Gewerbegebiet bis zu Staaten oder sogar Zusammenschlüsse verschiedener Staaten reichen kann.

An dieser Stelle erscheint es ratsam, „quasi einen Schritt nach hinten zu treten“ und das Standortmanagement einer umfassenderen Sichtweise zuzuführen, die neben einer in Beziehung setzen von Standortmanagement, Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung auch die Standortfaktoren, sowie das Infrastruktur-, Flächen- und Immobilienmanagement behandelt.

Obgleich inhaltlich nahe stehend, wurde auf eine breitere Beschäftigung mit dem „Standortmarketing“ bewusst verzichtet, da diese Thematik Gegenstand eines eigenständigen Moduls des berufsbegleitenden Wei-

terbildungsstudiengangs „Master Wirtschaftsförderung“ im Bundesprojekt „Offene Hochschule Harz“ ist.

1.6 Lernziele

Die Studierenden sollen ein fundiertes und nachhaltiges Wissen zu dem Standortmanagement erlangen. Dabei soll die unterschiedliche Perspektive von Standortmanagement beleuchtet und in Beziehung zueinander gebracht werden. Die Fertigkeiten zur Analyse von Wirtschaftsräumen sollen durch die Vorstellung zahlreicher darauf abstellender Instrumente vermittelt werden. Ebenso werden Standortfaktoren, Flächen- und Immobilienmanagement vorgestellt und in Beziehung zur tagtäglichen Arbeit von Wirtschaftsfördererinnen und Wirtschaftsförderern gestellt.

2 Standortmanagement und Standortentwicklung

2.1 Eingangsfragen

- A) Wodurch entsteht Wettbewerb im Wirtschaftsleben?
- B) Wodurch zeichnet sich ein „guter“ Standort aus?
- C) Lassen sich soziales Handeln und Interaktion ohne die Dimensionen Raum und Zeit verstehen?

Prolog: Standortwettbewerb

Die globale Wirtschaft kennt eine Vielzahl von Konkurrenzbeziehungen. So konkurrieren Unternehmen mit anderen Unternehmen beispielsweise um Kunden und kompetente und qualifizierte Arbeitskräfte. Arbeitskräfte stehen im Wettbewerb mit anderen Arbeitskräften um sichere, gutdotierte und perspektivenreiche Arbeitsstellen.

Auch auf den im Folgenden noch näher zu beschreibenden sechs raumbezogenen Aggregatsebenen eines Standorts, gibt es diese Konkurrenzbeziehungen. Die jeweiligen Standorte konkurrieren u.a. um die besten und vielversprechendsten Unternehmen und die qualifiziertesten Arbeitskräfte. Als vielversprechend können dabei Unternehmen gelten, die einer möglichst großen Zahl von Beschäftigten hohe Löhne zahlen, großen Wert auf Weiterbildung und Wissenszuwachs ihrer Belegschaften legen und voraussichtlich beträchtliche Summen an Steuergeldern in die Kassen der jeweiligen Gebietskörperschaft bringen. Dabei sollten diese Unternehmen so gut am Markt positioniert sein, dass ihre Geschäftsmodelle über Jahre hinaus funktionieren, sie also ihrerseits wettbewerbsfähig sind. Weitere positive Impulse für die lokale bzw. regionale Ökonomien, beispielsweise eine aktive Mitarbeit in Wirtschaftsnetzwerken, aktive Beteiligung an regionalen Ausbildungsverbänden, finanzielle Bezuschussung lokaler Projekte etc. könnten die Attraktivität der Ansiedlung weiter erhöhen.

Vor diesem Hintergrund bringt Rehfeld die erfolgreichen Ansiedlungen in Beziehung zu einem Glückspiel, bei welchem die unterschiedlichsten Preise den Mitspielern winken: „Kassel gewinnt Volkswagen, Saarbrücken Ford, Kaiserslautern und Bochum Opel/GM und Regensburg

BMW“ Rehfeld (2006: 53). Der Wert und die Nachhaltigkeit dieser „Hauptgewinne“ wird oft erst nach einiger Zeit sichtbar, wenn sich beispielsweise die Werkstore für immer schließen oder aber das Werk mit zusätzlichen Flächen, Mitarbeitern und Innovationen die Gewinne erhöht und sich als Cash-Cow für den Standort erweist.

Die strukturelle Herausforderung besteht darin, dass die Zahl der bundesdeutschen Kommunen, die gerne „das attraktive Unternehmen“ möchten, weiteraus größer ist, als die Zahl der von Rehfeld beschriebenen Hauptgewinne. In einer globalen Welt mit ihren immer weiter vorschreitenden Verflechtungen von Kunden, Lieferanten, Finanzmärkten, Produktionsstätten, Vermarktungsspezialisten und Distributionsanbietern treten aber auch immer mehr potentielle Wirtschaftsstandorte in eine Konkurrenz- bzw. Wettbewerbsbeziehung um die vielversprechendsten Unternehmen.

Standortwettbewerb wird auf mindestens drei Ebenen ausgetragen.

- „Zwischen den Unternehmen, die mit ihren Produkten im Wettbewerb der Gütermärkten der Welt stehen.
- Zwischen Länder und Staaten, die auf internationalen Faktormärkten um die mobilen Produktionsfaktoren Kapital, technisches Wissen und qualifizierte Arbeitskräfte (Humankapital) konkurrieren.
- Zwischen den immobilien Produktionsfaktoren wie den geringer qualifizierten Arbeitskräften, die im Wettbewerb um komplementäre Produktionsfaktoren wie Sachkapital und hoch qualifizierte Arbeitskräfte stehen“ Eckey (2008: 15).

Obgleich die dargelegten Ausführungen Eckey's Standorte wie Städte und Regionen nicht explizit ansprechen, lassen diese sich jedoch analog dazu der zweiten Ebene zuordnen.

Exkurs: Voraussetzungen für ein zielführendes Steuern

Vorbemerkungen: Größe und Organisationsform eines Standortes haben Einfluss auf dessen Charakteristik und „Steuerungspotential bzw. Steuerungsfähigkeit“. Die Möglichkeiten der Steuerung dürften bei grö-

ßeren Standorten tendenziell schwieriger sein als bei kleinen Standorten mit einer überschaubaren Zahl von relevanten Standortvariablen bzw. Standortfaktoren. Die Standortentwicklung eines Dorfes unterliegt anderen Herausforderungen als die einer Kleinstadt, eines Landkreises, einer Großstadt, einer Metropolregion, Megacity oder eines Staates.

Gleichwohl bedarf es zu dem Steuern, Entwickeln oder Voranbringen eines Standortes einer adäquaten Information und Kommunikation der in den Steuerungsprozess involvierten Akteure. Erst ein breites Wissen über den Gegenstand der Steuerung und dessen Umwelt bildet die Basis für sinnvolle Steuerung.

Mit anderen Worten: Notwendige standortrelevante Informationen und eine ausgeprägte Kommunikation der involvierten Akteure bieten zwar keine Garantie für eine erfolgreiche Standortentwicklung, wohl aber eine gute Voraussetzung dazu.

Zur Visualisierung der Steuerungsprozesse soll dabei auf den Management-Regelkreis zurückgegriffen werden.

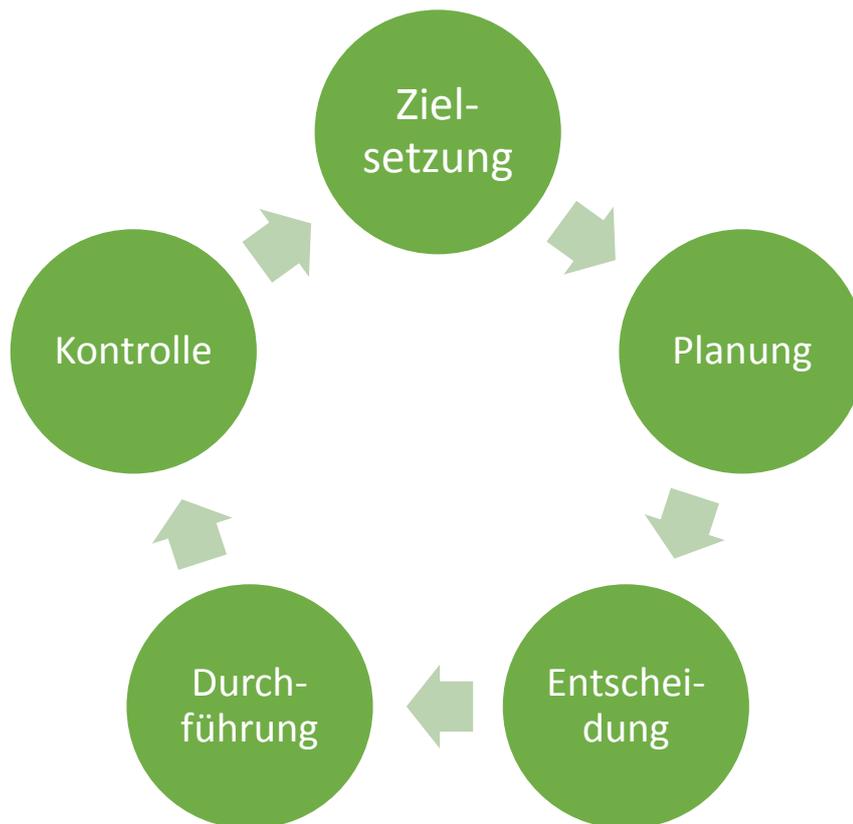


Abbildung 1: Management-Regelkreis¹

Der Management-Regelkreis beschreibt die Basisfunktionen des Managements bestehend aus dem Setzen von Zielen, planen, entscheiden, realisieren und kontrollieren. Die Darstellung der Aufgaben erfolgt kreisförmig entgegen dem Uhrzeigersinn. Die Funktionen denken/informieren werden in der Kreismitte verortet. Nach Abschluss eines Kreiszyklus kann der Regelkreis in einen neuen Zyklus eintreten.

Standort

Ein Standort ist ein bestimmter Punkt im Raum. Hinsichtlich Größe, Lage, Topographie, räumlichem Umfeld etc. ist der Begriff ohne weiteren Zusätze oder Erklärungen zunächst wenig instruktiv. Sind weitere Kenntnisse der Standorteigenschaften nicht vorhanden, ist eine Charakterisierung des Standortes, also beispielsweise eine Beschreibung der ökonomischen Beschaffenheit, Infrastruktur oder Dichte nicht möglich. Den Begriff gilt es folglich zunächst zu konkretisieren und eine Fokussierung auf seine wirtschaftsgeographische Relevanz vorzunehmen.

¹ Quelle: Autoren

Der Duden kennt für den Begriff „Standort“ die folgenden drei Erklärungen:

- 1) „[...]Ort, Punkt, an dem jemand, etwas steht, sich befindet
- 2) (Militär) Ort, in dem Truppenteile, militärische Dienststellen, Einrichtungen und Anlagen ständig untergebracht sind; Garnison
- 3) (Wirtschaft) geografischer Ort, Raum (z. B. Stadt, Region, Land), wo oder von wo aus eine bestimmte wirtschaftliche Aktivität stattfindet“ <http://www.duden.de/rechtschreibung/Standort> (Stand: 30.08.2015)

Die beiden ersten Definitionen sind für die weiteren Ausführungen nicht zielführend und sollen daher nicht weiter vertieft werden. Die dritte Definition die auf eine raumbezogene ökonomische Aktivität oder Handlung abstellt ist dagegen bereits recht hilfreich.

Eine weitere Konkretisierung findet der Terminus in der regionalökonomischen Fachliteratur, beispielsweise bei Eckey. „Als Standort bezeichnet man in der Regionalökonomie eine vom Menschen für bestimmte Nutzungen, insbesondere die Produktion von Gütern und Dienstleistungen ausgewählten Raumpunkt“ Eckey (2008: 15).

Schnurrenberger macht darauf aufmerksam, dass sich „soziales Geschehen“, also beispielsweise soziales Handeln und Interaktionen nicht im „luftleeren Raum“ vollziehen lassen, sondern jeweils in Raum und Zeit eingebettet sind. Vgl. Schnurrenberger (2000: 11). Raum kann den Ablauf sozialer Interaktion und sozialer Organisation nicht determinieren, wohl aber (vor)strukturieren. Vgl. Hamm/Neumann (1996: 52). „Raum ist immer sozial „konstruiert“, mit spezifischen Bedeutungen, Aneignungs- und Eigentumsformen, Bedeutungen und Funktionen versehen. Er ist Teil der (...) „Definition der Situation“ Schäfers (2003: 31). Soll über ein soziales Handeln von Menschen, gleichgültig ob beispielsweise geschäftlich oder privat, innerhalb einer sozialen Hierarchie oder unter Gleichrangigen, in oder außerhalb einer Organisation, innerhalb einer Großgruppe oder aber einer Paarbeziehung berichtet werden, wird man bei einer Beschreibung derselben niemals den Raum außer Betracht lassen können.

Die Bildung raumbezogener Einheiten, deren Abgrenzung und Überführung in Rangordnungen erscheint grundsätzlich instruktiv, stößt aber gerade auf der Ebene der rein deskriptiven Beschreibung auf methodische Herausforderungen.

Die von Schnurrenberger vorgelegten sechs Agglomerationsebenen sollen im Folgenden kurz Erwähnung finden:

1. „Intrakommunale Standorte (...)
2. Kommunen und Städte (...)
3. Subregionen (...)
4. Regionen (...)
5. Staaten (...)
6. Zusammenschlüsse verschiedener Staaten“ Schnurrenberger (2000: 14f).

Selbstverständlich ist der Intrakommunale Standort, also der Standort innerhalb der Kommune nicht die kleinste Einheit. Vielmehr gliedert sich die Kategorie in zahlreiche räumliche Untereinheiten.

„Die kleinste intrakommunale Einheit bietet hierbei die einzelne Immobilie, die als Gewerbestandort in Frage kommt (...).“ Schnurrenberger (2000: 14).

Es folgt das Quartier, bestehend aus mehreren Straßen die eine bestimmte Bindung bzw. Beziehung zueinander aufweisen. Gleichzeitig lassen sich auf der „Quartiersebene“ ökonomische Einheiten wie Gewerbe- oder Industriegebiete verorten. Die größte intrakommunale Einheit bilden die Orts- oder Stadteile. Die drei beschriebenen Ebenen Immobile, Quartier sowie Orts- bzw. Stadtteil werden von Schnurrenberger als Subebenen bezeichnet. Vgl. Schnurrenberger (2000: 14).

Aus Gründen der Übersichtlichkeit soll auch bei der auf der dritten Aggregationsebene angesiedelten räumlichen Einheit „Subregion“ der von Schnurrenberger gewählten Eingrenzung gefolgt werden. Demnach beinhaltet die Subregion jeweils einem Bundesland angehörende Kreise und Regierungsbezirke sowie Zusammenschlüsse von Gebietskörperschaften von (Land)kreisen und Kommunen. Vgl. Schnurrenberger (2000: 14).

Zurück zum ökonomisch ausgerichteten, auf die Erstellung von Gütern und Dienstleistungen ausgerichteten Raum, der unter dem Terminus „Standort“ unser Interesse geweckt hat und der die Kulisse für vielfältige Konkurrenzbeziehungen bietet.

Hier bleibt festzuhalten, dass es für den „Standort“ in der Fachliteratur recht unterschiedliche Perspektiven gibt. Während beispielsweise Biebert in seinem Werk „Standortmanagement“ eine einzelbetriebsbezogene Perspektive einnimmt, betrachtet beispielsweise Thierstein den Standort mittels einer überbetrieblichen, eher regionalorientierten, jedenfalls aber organisationsaggregierten Perspektive.

Während die erste Sichtweise einen für den Unternehmenszweck möglichst günstigen Standort in den Mittelpunkt des Erkenntnisinteresses stellt, schaut die regionalbezogene Perspektive auf eine räumlich weit aus größere Agglomerationseinheit.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer kommunalen Wirtschaftsförderung gibt es daher nicht nur „den einen Wirtschaftsstandort“, sondern den „Wirtschaftsstandort Unternehmen“ und den „größeren Standort“ der u.a. eine Vielzahl von Unternehmen beinhaltet. Beide Wirtschaftsstandorte benötigen ein jeweils spezifisches Standortmanagement.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich vorrangig mit einer überbetrieblichen Sichtweise, die aber durch einige „Ausflüge“ in die Welt der Unternehmen ergänzt werden soll.

2.2 Standortmanagement und Standortentwicklung

Der Terminus „Management“ erfreut sich größter Beliebtheit. Die Suchmaschine Google hielt Anfang September 2015 dafür „Ungefähr 2.440.000.000 Ergebnisse“ bereit.

https://www.google.de/?gfe_rd=cr&ei=Sq3mVf6kAY2r8weAgr6lCg&gws_rd=ssl#q=management Stand 2.9.2015

Der Duden stellt bei einer seiner Erklärungen auf die Funktion ab, wenn er Management als die „Leitung, Führung eines Großunternehmens

o.Ä., die Planung, Grundsatzentscheidungen und Erteilung von Anweisungen umfasst“ definiert.

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Management> Stand 29.08.2015

Daneben versteht er unter Management u.a. auch die“ (...) Führungskräfte in einem Großunternehmen.“

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Management> Stand 29.08.2015

Diesen funktionsspezifischen Blick auf das Management teilt auch das Wirtschaftslexikon Gabler:

„II. Management als Funktion:

- a) Tätigkeiten, die von Führungskräften in allen Bereichen der Unternehmung (Personalwirtschaft, Beschaffung, Absatz, Verwaltung, Finanzierung etc.) in Erfüllung ihrer Führungsaufgabe (Führung) zu erbringen sind. Häufig wird hier zwischen Plan, Realisierung und Kontrolle differenziert.
- b) Zur Planung zählen die Problem- und Aufgabendefinition, die Zielsetzung, die Alternativenplanung und die Entscheidung.
- c) Die Realisierung umfasst die Organisation, die Information, Kommunikation, Motivation der Mitarbeiter und deren Koordination.
- d) Die Kontrolle besteht aus Rückmeldung, Soll-/Istvergleich für die weitere Planung und Steuerung. In der Fachliteratur finden sich vielfältige ähnlich strukturierte Phasenabfolgen.“

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55279/management-v9.html> (Stand: 28.08.2015)

Neben dieser funktionsspezifischen Ausrichtung kennt das Wirtschaftslexikon Management als Institution und Methode.

Es wird deutlich, dass die vorgestellten Definitionen Unternehmen zum Gegenstand des „Managens“ machen. Die vielen raumbezogenen Managementbezeichnungen, wie beispielsweise Standortmanagement, Regionalmanagement, Citymanagement oder Schutzgebietsmanage-

ment kennen jedoch nicht das jeweilige Unternehmen als Handlungs- und Bezugsrahmen.

Um den Begriff des Standortmanagements mit Leben erfüllen zu können erscheint als unabdingbar die Unternehmensfixierung hinter sich zu lassen und einen hinsichtlich Größe, Lage, Dichte und Infrastruktur flexiblen Standortbegriff und dessen Management zu wählen. Zum besseren Verständnis wollen wir uns zunächst jedoch den Voraussetzungen des Managen und Steuern von Standorten zuwenden.

Grundsätzlich lässt sich Standortmanagement auch aus der Perspektive eines einzelnen Unternehmens betrachten. Eine solche Fokussierung nimmt beispielsweise Bienert mit seinem Werk „Standortmanagement: Methoden und Konzepte für Handels- und Dienstleistungsunternehmen“ ein.

Kommen wir nun zu einer Definition von Standortmanagement. Nach Thierstein umschließt Standortmanagement „(...) die Raum- und Regionalentwicklung im umfassenden Sinne.“ Thierstein (1999: 7). Dabei kommt es auf den drei folgenden Ebenen zur Anwendung:

- „Standortmanagement muss sich auf der normativen Ebene um eine Vision für die Region kümmern.
- Auf der strategischen Ebene geht es um die Strategieentwicklung: die relevanten langfristigen Zielpfade oder Prozesse müssen „modelliert“ werden; mit anderen Worten soll die zentrale Stoßrichtung der regionalen Entwicklung erarbeitet werden.
- Die operative Ebene des Standortmarketings steht für Systementwicklung: Hier stellt sich die Frage nach den konkreten Maßnahmen, die zu treffen und nach den Leistungsangeboten, die zu erbringen sind“ Thierstein (1999: 6f).

Dabei können die Leistungen auch das Gemeinschaftswerk von öffentlicher Hand und Privatwirtschaft sein. Auch schließt das Standortmanagement für Thierstein eine Reflexion zu adäquaten Organisationsformen, eine dienstleistungsorientierte Fokussierung und entsprechender Bewertungs- und Kommunikationsinstrumente mit ein. Vgl. Thierstein (1999: 7).

2.2.1 Bestandteile des Standortmanagements

Um jedoch eine fundierte Basis für das jeweilige Standortmanagement zu erhalten soll im Folgenden mit der Standortanalyse ein weiterer Bestandteil eines erweiterten Standortmanagements herangezogen werden.

Dies gilt es mittels des folgenden Schaubilds zu verdeutlichen:



Abbildung 2: Bestandteile der Standortanalyse nach Thierstein – ergänzt durch die Autoren

2.2.1.1 Standortanalyse

Stellen wir uns zunächst einen Standort vor, für den keine relevanten Daten und Informationen zu Verfügung stünden. Es wäre kaum möglich für diese „terra incognita“ nach passenden Entwicklungsstrategien Ausschau zu halten. Selbstverständlich werden wir in der heutigen Bundesrepublik Deutschland und ihren spezifischen Standorten keine vollständigen „terra incognita“ finden. Je nach Fragestellung und thematischer

Ausrichtung wird es aber für den jeweiligen Standort doch eine Vielzahl weißer Flecken geben, die es jeweils aufzuarbeiten gilt.

Zum Aufbau eigener Datenpools empfiehlt es sich zunächst sich der „konventionellen Datenlieferanten“ zu bedienen. Dazu zählen neben den Statistischen Ämtern auch die Bundesagentur für Arbeit, die Industrie und Handelskammern sowie die jeweiligen Kommunen. Anbei eine kleine Auswahl zentraler Bezugsquellen von Standortdaten:

- Eurostat
<http://ec.europa.eu/eurostat/de>
- Statistisches Bundesamt BRD
<https://www.destatis.de/DE/Startseite.html>
- Bundesamt für Statistik, Schweiz
<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/tools/kontakt.html>
- STATISTIK AUSTRIA Bundesanstalt Statistik Österreich
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/index.html
- National Bureau of Statistics (USA)
<http://www.uaestatistics.gov.ae/EnglishHome/tabid/96/Default.aspx>
- Statistische Landesämter (BRD), z.B. Sachsen-Anhalt
<http://www.stala.sachsen-anhalt.de/>
- Bundesagentur für Arbeit
<http://statistik.arbeitsagentur.de/>
- IHKs, z.B. Köln
http://www.ihk-koeln.de/Statis_Strukturdaten.AxCMS?ActiveID=1708-
- Städte, z.B. Düsseldorf
<http://www.duesseldorf.de/de/>

Darüber hinaus bieten kommerzielle Anbieter wie beispielsweise die GfK SE in Nürnberg, das INSTITUT FÜR DEMOSKOPIE ALLENSBACH oder forsa Gesellschaft für Sozialforschung und statistische Analysen mbH gegen Entgelt eine Vielzahl von Daten. Ebenso verfügen Fachverlage und (Fach)-zeitschriften, ebenso wie Hochschulen, teilweise über interessante Standortdaten.

Kommunale Wirtschaftsförderungseinrichtungen sind dabei gut beraten, sich beispielsweise auf Basis der beigefügten Datenquellen eigene Datenverzeichnisse aufzubauen. Ebenso sollten die einschlägigen Städte- und Regionalrankings dokumentiert und ausgewertet werden. Zahlreiche Industrie- und Handelskammern bieten Ihren Mitgliedern zudem die Möglichkeit das regionale Umfeld und teilweise auch das Wirken der Verwaltungen und kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen zu bewerten. Auch diese Reporte sollten von den kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen gesammelt, analysiert und dokumentiert werden.

Um die spezifische Charakteristik eines Standortes, beispielsweise einer Region, eines Landkreises oder einer Stadt herauszuarbeiten, um darauf aufbauend Visionen, Strategien und Handlungen einzuleiten, sollen im folgenden einzelne Methoden kurz Erwähnung finden:

2.2.1.1.1 Sozialstrukturanalyse:

Rainer Geißler definiert Sozialstruktur wie folgt: „Auf einer abstrakt-formalen Ebene umfasst Sozialstruktur die Wirkungszusammenhänge in einer mehrdimensionalen Gliederung der Gesamtgesellschaft in unterschiedliche Gruppen nach wichtigen sozial relevanten Merkmalen sowie in den relativ dauerhaften sozialen Beziehungen dieser Gruppen untereinander. Mit sozial relevanten Merkmalen sind Wirkfaktoren wie z. B. Beruf, Qualifikation oder Geschlecht gemeint, die das soziale Handeln dieser Gruppe sowie deren Position in gesellschaftlichen Teilbereichen (z.B. Schichtstruktur, Bildungssystem), in Institutionen (z.B. Familien, Betrieb) und sozialen Netzwerken beeinflussen.“ Geisler (2002: 21).

Im Zuge einer Analyse des Standortes, z.B. Region oder Stadt, kann eine Analyse der Strukturdaten ein erstes Medium sein, um die Charakteristik des Standortes zu erfassen und zu einem Ausgangspunkt für alle weiteren Überlegungen zu den Möglichkeiten aber auch Begrenzungen zukünftigen Standortentwicklung- und Standortmodernisierung zu machen.

Mittels der Analyse der Sozialstruktur „(...) werden die untersuchten Phänomene in ihre Elemente und Teilbereiche zerlegt, um anschlie-

ßend die Wechselbeziehungen und Wirkungszusammenhänge zwischen den jeweiligen Strukturdaten zu betrachten.“
<http://www.lernende-regionen.at/de/page.asp?id=30> (Stand: 30.08.2015)

Zu den Strukturvariablen gehören beispielsweise Anzahl, Alter, Geschlecht, die Lebenserwartung und Wanderungsbewegungen der Bevölkerung, ebenso wie Lebens- und Haushaltsformen, Haushaltsgrößen sowie Bildung, Beschäftigung bzw. Arbeitslosigkeit, Berufsstruktur, Einkommen usw.

Dabei kann das Auftreten der jeweiligen Variablen im Zeitverlauf betrachtet werden (Zeitreihenanalyse) und/oder ist ein Vergleich zwischen mehreren Teilräumen wie Region, Landkreis oder Stadt möglich. Mit der zweiten Perspektive wird eine Positionierung der untersuchten Regionen möglich, d.h. ein direkter Vergleich mit anderen (konkurrierenden) Standorten kann erfolgen.

2.2.1.1.2 *Wirtschaftsstrukturanalyse*

Daneben erscheint eine Analyse der sektoralen Wirtschaftsstruktur im jeweiligen zu analysierenden Standort von hoher Bedeutung. „Unter *sektoraler Wirtschaftsstruktur* versteht man etwa die Anteile einzelner Sektoren (wie Verarbeitendes Gewerbe, Energie- und Wasserversorgung, Bergbau, Handel, Land- und Forstwirtschaft, öffentliche Dienstleister) am Sozialprodukt, die Verteilung der Erwerbstätigen auf Sektoren, oder die Aufteilung der Investitionen auf Sektoren.“
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wirtschaftsstruktur.html>

Stand 30.08.2015

So ist es beispielsweise von Interesse ob und wie der Strukturwandel von dem sekundären zu dem tertiären Sektor vonstattenging. Gibt es in der zu untersuchenden Region noch eine „traditionelle“ Verteilung der Sektoren, mit einer Konzentration auf Industrie oder gar Landwirtschaft oder ist der Dienstleistungssektor zur dominanten GröÙte geworden? Verfügt der Wirtschaftsraum über klare Branchenkonzentrationen oder handelt es sich um eine breit diversifizierte Ökonomie? Gibt es einen intensiven kleinräumigen Waren- und/oder Dienstleistungsaustausch

der regionalen Wirtschaftsakteure oder unterhalten diese primäre überregionale Wirtschaftsbeziehungen?

Diese wenigen Fragen mögen einen ersten Eindruck bezüglich der möglichen Vielfalt von Wirtschaftsräumen liefern.

Auch hier sind die Belegschaften (kommunaler) Wirtschaftsförderungseinrichtungen gut beraten, wenn sie sich regelmäßig mit der „Komposition“ „ihrer“ Wirtschaftsräume beschäftigen und die Inhalte auch regelmäßig mittels Vorträge und anderen Kommunikationsformen vermitteln.

2.2.1.1.3 SWOT-Analyse

Neben einer Analyse von Unternehmen ist die sogenannte SWOT-Analyse auch für die Beurteilung von Standorten wie Städten oder Regionen einsetzbar. Das Analysewerkzeug weist vier Flächen auf, die jeweils mit einem bestimmten Begriff versehen sind. Es handelt sich dabei um Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren).

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strength)	Schwächen (Weaknesses)
E x t e r n e A n a l y s e	Chancen (Opportunities)	S-O-Strategien:	W-O-Strategien:
	Gefahren (Threats)	S-T-Strategie:	W-T-Strategie:

Abbildung 3: beispielhafte SWOT-Matrix²

Die Stärken und Schwächen sollen sich dabei auf die internen Gegebenheiten beziehen, welche von den Akteuren vor Ort grundsätzlich beeinflussbar sind. Hingegen kommen die Chancen und Gefahren von außen, es handelt sich folglich um eine Analyse der externen Faktoren.

Die gesamte SWOT-Analyse verknüpft die internen und die externen Faktoren und liefert so ein recht breites Bild des zu untersuchenden Standortes. Die Analyse bietet die Chance, eine vorstrukturierte Basis für die weitere Ausrichtung des Standortes zu erhalten.

Obgleich das hier eingesetzte Analysewerkzeug oftmals nur eine erste Einschätzung bezüglich der Standortstruktur geben wird, gibt sie den an regionalen Modernisierungsprozessen beteiligten Akteuren doch Struktur und Rahmen vor, um so weiterführende Diskussionen und Analysen zu initiieren und durchzuführen. „Daher lässt sich sagen, dass die Funktion von strategischen Fragestellungen darin liegt, sich von der Beliebigkeit von Entwicklungsrichtungen zu verabschieden und Fokussierungen zu treffen.“ <http://www.lernende-regionen.at/de/page.asp?id=30>

² Quelle: Autoren

Die im weiten beschriebene Vorgehensweise orientiert sich teilweise an den Ausführungen von Leo Baumfeld <http://www.lernende-regionen.at/de/page.asp?id=30> Stand: 30.08.2015

Entwicklung einer Vision

Zunächst erstellen die an der Analyse beteiligten Personen ein Bild davon, wie der zu analysierende Standort zukünftig aussehen sollte. Obgleich keine abschließende Aussage über das zukünftige Aussehen des Standortes gemacht werden muss, sollte doch die Idee einer zukünftigen Entwicklung des Standortes entwickelt werden.

Analyse der internen Faktoren

Die Analyse kann auch durch Arbeitsgruppen, beispielsweise unter Mithilfe eines externen Moderators erfolgen. Anschließend erfolgt die Dokumentation der Ergebnisse in den dafür vorbereiteten Matrixfeldern.

Analyse der externen Faktoren

Ermittlung und Niederschrift der nicht beeinflussbaren externen Chancen und Gefahren

„Kombinieren

Nun kann bereits eine erste Ableitung getroffen werden indem die vier Elemente kombiniert werden. Dabei wird versucht, den Nutzen aus Stärken und Chancen zu maximieren, und die Verluste aus Schwächen und Gefahren zu minimieren.“ <http://www.lernende-regionen.at/de/page.asp?id=30> Stand: 30.08.2015

Wird die Analyse in einer Gruppe durchgeführt, erhalten die involvierten Akteure zunächst eine spezifische Sichtweise auf den zu modernisierenden Standort. Die zunächst nicht oder kaum gestaltbare Umwelt beginnt im Geiste der Modernisierungsakteure ihre Gestalt zu wechseln. Neben dieser Sensibilisierung für den Standort fließen Kompetenz und Kreativität zahlreicher Akteure in die Möglichkeiten einer zukünftigen Veränderung.

2.2.1.1.4 STEEP-Analyse

Anders als die SWOP-Analyse wendet sich STEEP-Analyse aus einer Außenperspektive einer systematischen Analyse des jeweiligen Standortes zu.

STEEP steht für *Sociological* (sozio-kulturell), *Technological* (technologisch), *Economic* (ökonomisch) und *Political Change* (politisch). Es handelt sich um eine Analyse externer Faktoren mit einem (potentiellen) Einfluss auf den Untersuchungsgegenstand, zumeist dem zu analysierenden Unternehmen. Obgleich die STEEP-Analyse oftmals für die Beurteilung der externen Unternehmensumwelt herangezogen wird, können auch räumliche Standorte wie Städte oder Regionen von diesem Instrumentarium profitieren.

Für den Einsatz der STEEP-Analyse „(...) in der Regionalentwicklung (...) empfiehlt es sich, zu den einzelnen Bereichen (Politik, Technik, etc.) jeweils Arbeitsgruppen einzurichten, die aus regionalen Akteuren aber auch aus externen ExpertInnen bestehen.“
<http://www.lernende-regionen.at/de/page.asp?id=30> (Stand: 30.08.2015)

2.2.1.2 Standortvision und Leitbild

Um zu einem zukünftigen anstrebenswerten Sollzustand des Standortes zu gelangen, gilt es über den Tellerrand des bisherigen, also des Status Quo hinauszudenken und eine Vision für den Standort zu entwickeln. Dabei bewegen sich die in die Findung involvierten Akteure regelmäßig im Spannungsfeld von Phantasielosigkeit und dem unrealistischen „Griff nach den Sternen am Himmel des Standortes“. Tragen sie die „Schere in ihren Köpfen“ werden sie nur schwer die Potentiale des Standortes erkennen und für die Zukunft erschließen. Ist ihre Vision erkennbar unerreichbar, wird sie schnell als reine „Standortpropaganda“ ohne empirische Fundierung abgetan und für den weiteren Entwicklungsverlauf gar nachteilig sein.

Wie also vorgehen? Ein Ansatz liefert die von Jörg Knieling kommunizierte Verbindung von Leitbildprozess und Regionalmanagement. Vgl. Knieling (2000).

„Im Bereich der strategischen Planung bieten Leitbilder eine vermittelnde, informelle Ebene der interkommunalen Konsensfindung zwischen Problemanalyse und Maßnahmenfindung. Sie stellen das Bindeglied zwischen der Stärken-Schwächen-Analyse und der Maßnahmenebene dar. (...) Der Aufgabenbereich des Regionalmanagements und damit

auch der Leitbilder bezieht sich in erster Linie auf regionale Entwicklungs-, weniger auf die klassischen Ordnungsaufgaben der Regionalplanung“ Knieling (2000: 43).

Bei der Initiierung und Umsetzung der regionalen Leitbildern kommen verschiedenen Akteuren jeweils spezifische Aufgaben zu.

Grundsätzlich kann der Anstoß zur Entwicklung regionaler Leitbilder von den unterschiedlichsten Personen oder Institutionen kommen. Wichtig ist, dass ihre Stimme im am jeweiligen Standort Gehör findet. Neben den politischen Gremien, Wirtschaftskammern und Wirtschaftsverbänden, der Wissenschaft, den lokalen Medien wäre auch an am Standort besonders einflussreiche Inhaber/innen von Unternehmen oder aber die jeweiligen Wirtschaftsförderungseinrichtungen zu denken.

Inwieweit sich die Leitbildinitiierung aus einer Position der Stärke erfolgt, also um einen starken Standort noch attraktiver oder einer Position der Schwäche, die auf die Überwindung beträchtlicher struktureller Defizite am Standort abstellt, ist dabei unerheblich.

Dabei verfügen die für den Standort zuständigen politischen Gremien über das regionale Leitbild. Vgl. Knieling (2000: 87). Doch dürften sich die politischen Gremien in der Regel mit den anderen relevanten Akteuren austauschen, schon um die Akzeptanz des neuen regionalen Leitbildes nicht gleich zu Beginn zu gefährden.

Knieling unterscheidet hinsichtlich den Adressaten des regionalen Leitbildes zwischen intern und extern. Intern sind demnach die „Bevölkerung, Multiplikatoren, Politik und Verwaltung.“ Knieling (2000: 87). Extern sind „Fördermittelgeber Investorinnen und Investoren Wirtschaft (bei Ansiedlung) Bauwillige Wohnbevölkerung Gäste (in Tourismusregionen)“. Knieling (2000: 87).

Die Steuerung in diesem kooperativen Prozess erfolgt mittels Überredung, Tausch und Zwang. Der Zwang kann dabei durch eine Exklusion aus der Kooperation entstehen. Umgekehrt winken Kooperationsvorteile und gegebenenfalls auch zusätzliche die Kooperation belohnende öffentliche Gelder. Vgl. Knieling (2000: 87).

2.2.1.3 Standortstrategien und Standortentwicklung

Auf dieser strategischen Ebene geht es um eine Modellierung der „(...) relevanten langfristigen Zielpfade und Prozesse (...); mit anderen Worten soll die zentrale Stoßrichtung der regionalen Entwicklung erarbeitet werden.“ Thierstein (1999: 6).

Während bei der normativen Ebene der Standortvision eher die Kreativität und Phantasie im Vordergrund standen, geht es auf der strategischen Ebene der Standortstrategie und Regionalentwicklung um den Aufbau von Plänen, Projekten und Prozessen die den Istzustand des Standortes an seinen gewünschten Zustand, also den Sollzustand heranzuführen.

Um auch diese Ebene auf die „breiten Schultern“ zahlreicher Standortakteure zu stellen erscheint es als sinnvoll, auch die sich auf dieser Ebene vollziehenden Entscheidungen möglichst konsensual zu treffen. Zumindest sollten gemeinsame Interessen herausgearbeitet und in den Vordergrund gestellt werden.

Insbesondere privatwirtschaftliche Unternehmen, die unter Umständen zuvor eine Fokussierung auf das eigene Unternehmen hatten, können durch eine aktive Mitarbeit an den Entwicklungsprozessen eine erweiterte Wahrnehmung ihrer beruflichen Umwelt erfahren und neue sowie zusätzliche Kooperationsmöglichkeiten erkennen. Sie bemerken, dass sie Einfluss auf die Entwicklung des sie umgebenden Standortes haben.

„Ein solches Verständnis impliziert, dass die Unternehmen nicht Empfänger der Dienstleistung „Wirtschaftsförderung“ sind, sondern ebenso wie die Wirtschaftsförderung selbst einen Beitrag zur Dienstleistung „Standortentwicklung“ leisten. Zur begrifflichen Trennung nennen wir die Arbeit der Wirtschaftsförderungseinrichtung Wirtschaftsförderung und das gemeinsame Produkt Standortentwicklung“. Gärtner/Terstriep/Widmaier (2006: 248).

Wechselseitiges Vertrauen, das durch ein gemeinsames Engagement zum Aufbau des Standortes entstanden ist könnte auch die Basis für betriebliche Kooperationen bilden.

Je mehr Standortakteure sich mit den Beschlüssen identifizieren und Einblick in die sich abzeichnende zusätzliche Gestaltbarkeit des Standortes bekommen, desto mehr werden sich auch mit den zusätzlichen Prozessen und Aufgaben identifizieren und diese auch als ihre Aufgabe ansehen.

Ist die Hauptstoßrichtung der zukünftigen Standortentwicklung erst einmal festgelegt ist sie entsprechend zu kommunizieren. Insbesondere die mit den angestrebten Prozessen einhergehenden Chancen für den Standort sollten vor Ort aber auch außerhalb kommuniziert werden. Je mehr die hoffentlich positiven Prozesse der Standortentwicklung zum Gegenstand medialer Aufmerksamkeit werden, desto eher entsteht eine positive Entwicklungsspirale.

„Bei der Entwicklung von strategischen Standortkonzepten (...) müssen sich die kommunalen Akteure aus Politik und Verwaltung bewusst sein, dass unternehmensorientierte Verwaltungs- und Stadtentwicklung aufgrund des stetigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels ein kontinuierlicher Prozess ist.“ Göbel (2013: 365f).

Dallmann und Richter bringen eine Kommunikationspolitik in Beziehung zu dem jeweiligen Standortentwicklungskonzeptes. Vgl. Dallmann/Richter (2012: 229). „Wenn es bei Erstellung eines Standortentwicklungskonzeptes um die Bereiche Imagebildung, Attraktivitätssteigerung und Bekanntheit, um Unternehmensakquisition, Tourismus und Einzelhandelsförderung, aber auch um Gewinnung von Fachkräften und Bevölkerung geht, dann sind geeignete Maßnahmen der Kommunikation gefragt. Ein positives Wirtschaftsklima am Standort, die Bildung von Clustern und Netzwerken und damit die Standortentwicklung, aber ebenso die Akzeptanz der wirtschaftspolitischen Maßnahmen sind Aufgaben, die mit den Maßnahmen der Kommunikation und des Marketing erreicht werden sollen.“ Dallmann/Richter (2012: 229).

2.2.1.4 Standortmaßnahmen

Die operative Ebene der Standortmaßnahmen bietet nunmehr Raum für das breite Bündel in der Vorphase aufeinander abgestimmter Maßnahmen und Projekte. Ebenso bietet sie Raum für kooperative Initiativen und/oder Unternehmen. Nun kommen die gebündelten und koordi-

nierten Kräfte zur Anwendung, gelangt das endogene Potential zu Entfaltung. Was zuvor für den oder die einzelnen Akteure als utopisch und nicht umsetzbar erschien, hat nunmehr dank Planung und Kooperation die Chance zu Entfaltung.

Für diese Phase ist äußerst vorteilhaft, wenn zunächst (auch) Projekte angegangen werden, die einen schnellen Erfolg versprechen. Der offensichtliche und hoffentlich von den Projektverantwortlichen intensiv kommunizierte Erfolg soll die bislang in die Projekte involvierten Akteure weiter in ihrem Tun bestärken und zuvor unentschlossene zu einem zupackenden Engagement bewegen. Dabei sollten diese neu gewonnenen, und überaus positiven Gestaltungsoptionen proaktiv medial aufgearbeitet und zu einem integrativen Bestandteil der Binnen- und Außenkommunikation gemacht werden.

2.2.2 Die Bedeutung der (kommunalen) Wirtschaftsförderung für das Standortmanagement

Die für den jeweiligen Standort „zuständige“ Wirtschaftsförderung hat grundsätzlich einen erheblichen Einfluss auf das Standortmanagement. Ein Blick auf die in Kapitel 2.3.1. vorgestellten Bestandteile des Standortmanagements mag dies verdeutlichen.

Wie kaum eine andere Organisation sollte eine kommunale oder regionale Wirtschaftsförderungseinrichtung, unabhängig ob als Amt oder privatrechtlich organisiert in der Lages ein, Standortanalysen entweder selbst durchzuführen oder doch wenigstens einzukaufen bzw. zumindest zu initiieren. Die Beschäftigung mit den Unternehmen und deren Struktur am Standort gehört ohnehin zu ihrer täglichen Arbeit.

Ihre institutionalisierten Kontakte zur (lokalen) Politik und ihre Einbindung in zahlreiche Netzwerke mit anderen Wirtschafts- und oft auch Wissenschaftsakteuren, prädestinieren die Belegschaften von Wirtschaftsförderungseinrichtungen Impulse zum Start eines systematischen Regionalmanagements zu geben.

Auch bei dem Aufbau von Visionen und Leitbildern sollten sich die Wirtschaftsförderungseinrichtungen möglichst aktiv einbringen. Dabei könnten sie als Initiatoren dienen und die Findungsphase aktiv begleiten und

dokumentieren, evtl. auch moderieren. Sollten genügend finanzielle Mittel vorhanden sein, wäre auch an eine externe Moderation mit viel diesbezüglicher Erfahrung und einer möglichst ausgeprägten „Neutralität“ zu denken.

Die Unterstützungsleistung der Wirtschaftsförderung bei der Entwicklung der notwendigen Standortstrategien könnte in der Vorbereitung entsprechender Konzepte (Entwurf) und in der Definition von für das erfolgreiche Projektmanagement notwendiger Meilensteine liegen.

Bei der abschließenden operativen Umsetzungsphase könnte die Wirtschaftsförderung wieder aktiv begleiten, sich innerhalb ausgewählter Maßnahmen aktiv einbringen und vor allem sich in der Dokumentation, dem Controlling und der Evaluation betätigen. Ebenso wären zumindest die als Kapitalgesellschaften organisierten Wirtschaftsförderungseinrichtungen geeignet, sich an anderen Standortmanagementgesellschaften durch den Kauf von Geschäftsanteilen zu beteiligen.

Allerdings dürfte die Lektüre dieser mannigfaltigen Verwendungsmöglichkeiten die Belegschaften kommunaler Wirtschaftsförderungseinrichtungen auch vor die Frage stellen, wie sie diese zusätzlichen wichtigen und nützlichen Aufgaben neben ihrem Tagesgeschäft bewerkstelligen sollten. Ein altbekanntes Paradoxon kommunaler Wirtschaftsförderung in Deutschland, nämlich die beträchtliche Ausweitung der Aufgaben bei stagnierendem Personal und Finanzmittel tritt auch hier wieder in Erscheinung. Eine schnelle Lösung ist bei vielen Standorten, gleichgültig ob Stadt, Landkreis oder Region nicht in Sicht.

Visualisierung des Standortmanagements

Ebene	Ziel	Akteure	Medium	Rolle der Wifö
analytisch	Systematische Erstellung von Standortinformationen	Wissenschaft, interne oder externe Dienstleister,	Standortanalysen, z.B. zur Sozial und Wirtschaftsstruktur, Stärken- und Schwächen etc.	Initiator, Dienstleister, Prozesssteuerung
normativ	Vision für Standort	Politik, Kammern, Verbände, Gewerkschaften, Wifö, Freiwilligenagenturen, Unternehmen, Medien, Bürger, externer Moderator	Standortkonferenz, Kreativworkshops, Best practice Veranstaltungen,	Initiator, aktive Mitarbeit- oder Begleitung, Dokumentation,
strategisch	Modellierung langfristiger Zielpfade und Prozesse	Akteure wie normativ	Kreativworkshops, Best practice Veranstaltungen, Planungszelle,	Erarbeitung von Entwürfen für Strategiekonzepte, Controlling, Vorschlag für Meilensteine
operativ	Konkrete Maßnahmen und Leistungsangebote	Akteure wie normativ	Initiativen, Vereine, PPP-Gesellschaften, externe Träger von Evaluation,	Beteiligung an PPP-Gesellschaften bzw. -Initiativen, Träger der Angebote (z.B. Beratung, Unterstützung), Dokumentation,

Tabelle 1: Eigene Darstellung mit teilweiser Anlehnung an Thierstein (1999: 6f)

3 Standortfaktoren für Unternehmen

„Standortfaktoren sind jene ökonomischen Größen, die die Standortwahl beeinflussen und bestimmen“ Eckey (2008: 15). Anders als in früheren Jahrhunderten, in denen Europa und später auch die USA über einen exklusiven Zugang zu Wissen und Kapital verfügten und die Welt ökonomisch, politisch, militärisch und auf dem Felde der Wissenschaft dominierten, weisen Standortfaktoren wie Wissen und Kapital augenblicklich einen nivellierenden Trend auf. Begründen lässt sich dies maßgeblich mit den sich immer rasanter ausbreitenden Informations- und Kommunikationstechnologien. Zwar verfügte bereits Napoleon mit der optischen Telegrafie über die Möglichkeit zu Überwindung großer Räume in sehr kurzer Zeit. „Doch erst die elektrische Telegrafie, welche bereits in den 1860er Jahren Europa mit den USA verband, erlaubte einen Datentransfer in bis dahin unbekannter Intensität. Auch die darauf folgenden Entwicklungen wie Hörfunk, Fernsehen, Internet und mobile Applikationen stehen für eine Entwicklung, die von dem Kommunikationswissenschaftler Marshall McLuhan in seinem Werk „Die Gutenberg-Galaxis“ bereits 1962 mit dem berühmten Bild, wonach die Welt ein „globales Dorf“ sei, umschrieben wurde.

„Auf Knopfdruck erscheint auf den Bildschirmen der Computer in Bogota oder Colombo das Gleiche wie auf denen in London oder Rom. Die Informationen, aus denen sich Wissen destillieren lässt, unterscheiden sich nicht mehr. Deshalb erfährt auch das Kapital in Sekundenschnelle, wo es am profitabelsten andocken kann. Dorthin eilt es dann. Größere Unterschiede gibt es allenfalls noch beim Zugang zu Rohstoffen und bei der Geographie“ Miegel (2005: 82). Doch selbst diese Differenzen werden von Miegel selbst relativiert und teilweise negiert, wenn er auf tendenziell sinkende Transportkosten verweist. Vgl. Miegel (2005: 82).

Die abnehmende Bedeutung dieser Standortfaktoren geht mit einem relativen Aufstieg der sogenannten weichen Standortfaktoren einher.

3.1 Eingangsfragen

- D) Wie lassen sich Standorte managen?
- E) In welcher Beziehung stehen Standortmanagement, Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung?
- F) Können Sie Beispiele für einen Wandel in der Bedeutung von einzelnen Standortfaktoren nennen?

3.2 Standortfaktoren und Standortentwicklung

So rational und wichtig es für Unternehmen ist, sich überlegt und strukturiert mit ihrer Standortwahl auseinanderzusetzen so unwahrscheinlich ist es, wirklich den „optimalen Standort“ zu finden. Es geht eher um das Auffinden eines Standortes, der in Relation zu anderen in Frage kommenden Standorten, ein möglichst günstiges Profil aufweist.

Unterstellen wir es gäbe wirklich „den optimalen Standort“, dann wäre es der optimale Standort „für den Augenblick“. Unser rasantes Wirtschaftsleben und eine sich stetig ändernde Umwelt bringen es mit sich, dass auch der relative Wert von spezifischen Standorten einem Wandel unterworfen ist. Verändertes Kunden- und Konkurrenzverhalten, unterschiedliche politische Rahmenbedingungen, technischer Fortschritt und Innovationen, um nur einige Beispiele zu nennen, können auch Auswirkungen auf den relativen Wert eines spezifischen Standortes haben.

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit den Fragen des Standortes hat eine lange Tradition. So wurden seit dem 19. Jahrhunderte sehr verschiedene Standorttheorien und Typologien entwickelt.

Für die Entwicklung wirtschaftswissenschaftlicher, auf Industriebetriebe ausgerichteter Standorttheorien kommt eine besondere Bedeutung dem Ökonom und Kultursoziologen Alfred Weber zu. Seine im Jahr 1909 veröffentlichte Pionierarbeit mit dem Titel „Über den Standort der Industrien“ führte beispielsweise auch den sehr wichtigen Terminus „Agglomeration“ ein. Vgl. Grabow/Henckel/Hollbach-Grömig (1995: 76). Bereits 1826 hatte Johann Heinrich Von Thünen eine Standorttheorie entwickelt, die auf eine landwirtschaftliche Produktion abstellt. Von Thünen legte damit als erster eine geschlossene Standorttheorie vor. Vgl. Grabow/Henckel/Hollbach-Grömig (1995: 76).

In der Zwischenzeit sind zahlreiche weitere Standorttheorien entwickelt worden:

Neo-Klassische-Standorttheorien: Dieser Ansatz „(...) leitet sich vom mikroökonomischen Modell der „Theorie der Unternehmung“ ab. Grundlegender Mechanismus hierbei ist die Kostenminimierung bzw. die Gewinnmaximierung des Unternehmens.“ Derungs (2008: 34). Dabei ist hinsichtlich der standortbezogenen Kosten zwischen solchen Kosten zu unterscheiden, die durch die jeweils vorherrschenden Standortbedingungen entstehen und solchen, die dadurch entstehen dass bestimmte Räume überwunden werden müssen. Die zweite Kategorie lässt sich denn auch als für die Kommunikation und den Transport anfallenden Kosten bezeichnen. Vgl. Derungs (2008: 34f).

Die Neo-Klassische-Standorttheorien legen jeweils die zweckrationale Sichtweise des Homo Oeconomicus zugrunde. Gleichzeitig werden die klassischen Modelle der Mikroökonomie mit dem zusätzlichen Faktor „Raum“ versehen. Vgl. Derungs (2008: 35).

Behavioristische Standorttheorien: zahlreiche empirische Studien brachten zutage, dass die tatsächlich von Unternehmen durchgeführten Standortentscheidungen nicht immer rational gesteuert sind bzw. nicht zu den scheinbar rationalen Ansiedlungsergebnissen führen. Auf die Frage „Weshalb entscheiden sich Unternehmen nicht für die aus der rationalen Sicht des Homo Oeconomicus vorteilhaftesten Standort“ sucht der behavioristische Ansatz Antworten zu geben. Derungs führt aus, dass es sich eher um behavioristische Ansätze handelt als um eine vollständige Theorie. Vgl. Derungs (2008: 39).

Institutionalistische Standorttheorien: „Ungeachtet der recht unterschiedlichen konzeptionellen Ausgestaltung teilen die Ansätze der institutionalistischen Standorttheorie einige grundlegende Eigenschaften. (vgl. Hayter 2004c):

- Institutionalistische Ansätze nehmen an, dass ökonomische Prozesse auf regionaler Ebene hauptsächlich von gesellschaftlich-kulturellen Institutionen und Wertesystemen getrieben sind. Deshalb darf ein Unternehmen nicht von seiner Umwelt isoliert be-

trachtet werden, sondern in seinem sozialen und kulturellen Kontext, in dem es eingebettet ist. [...]

- Im Zentrum dieser Ansätze steht die Firma, welche in einem Austauschverhältnis zur Umwelt steht, mit ihr interagiert und so zum *homo interagens* wird. [...]
- Institutionalistische Standorttheorien arbeiten konzeptionell, indem sie anhand von Fallbeispielen Entwicklungsmuster ableiten und daraus Erklärungsmodelle entwickeln (vgl. Hodgson, 1998).“ Derungs (2008: 48)

3.3 Standortwahl von Unternehmen

„Drum prüfe wer sich ewig bindet (...)“. Schiller

Man muss nicht gerade Schillers aus heutiger Sicht etwas pathetisch wirkendem Ratschlag zur Lebensentscheidung Ehe folgen um zu ahnen, dass die Wahl des Standortes grundsätzlich zwar revidiert werden kann, dies aber in der Praxis meist mit sehr hohem Aufwand und Kosten einhergeht. Selbstverständlich ist diese sehr pauschale Aussage je nach Größe, Branche, Flächenverbrauch, Standort- und Konjunktursituation gegebenenfalls zu relativieren und anzupassen. Dennoch bleibt festzuhalten, dass es sich um eine unternehmerische Grundsatzentscheidung handelt, die oftmals immense Kapitalmittel bindet und Marktchancen mit determiniert.

Wie bei den behavioristischen Standortansätzen ausgeführt, muss die tatsächliche Standortwahl von Unternehmen nicht zwingend rein rationalen Kriterien folgen. Auch sind mögliche, für die Standortentscheidung grundsätzlich nicht uninteressante Interessensgegensätze zwischen den Unternehmen als Organisation und den diese leitenden Akteuren möglich. Gerade bei Fremdgeschäftsführern einer Kapitalgesellschaft, beispielsweise einer GmbH oder dem Vorstand einer AG ohne eigenen Aktienpakete kann es zu beträchtlichen Interessensgegensätzen zwischen der Person und der zu führenden Organisation kommen.

Sehr unterschiedliche Konstellationen können zu einer Standortsuche und einer sich daran anschließenden Standortentscheidung führen. Orientiert man sich am Lebenszyklus der Unternehmen wäre zunächst

an die Gründung zu denken. Allerdings haben zahlreiche Befragungen ermittelt, dass gerade Gründer bei ihrer Standortwahl sich eher an subjektiven und auf die Gründerperson bezogenen Kriterien orientieren.

Im reiferen Alter eines Unternehmens wäre an eine Verlagerung oder eine Erweiterung zu denken, beispielsweise weil die Standortbedingungen vor Ort nicht mehr den Interessen des Unternehmens oder seiner Leitung entsprechen. So wäre es leicht vorstellbar, dass ein Unternehmen im Zuge einer Expansion noch zusätzliche Kapazitäten an einem anderen Standort aufbauen möchte. Natürlich kann auch eine Verlagerung auch durch einen Prozess des Schrumpfens ausgelöst werden, wenn beispielsweise Flächen und Immobilien auf die beträchtlichen Kapazitäten der Vergangenheit ausgelegt waren und nunmehr einfach zu groß und zu teuer sind.

Aus Sicht des Unternehmens wäre es günstig zunächst eine Vorstellung von dem gewünschten Standort und den dort im Idealfall anzufindenden Verhältnissen zu entwickeln. Wie bei der Personalauswahl zunächst ein detailliertes Anforderungsprofil an die Bewerberin bzw. den Bewerber zu erstellen wäre, sollte auch eine möglichst exakte Vorstellung von dem Wunschstandort entwickelt werden.

Zahlreiche Unternehmen und Institutionen bieten dazu kostenfreie Checklisten an.

Zahlreiche Institutionen bieten dazu kostenfreie Checklisten an.

3.1 Checkliste Wirtschaftsstandort

Beurteilen Sie alternative Wirtschaftsstandorte, um den für Sie optimalen zu wählen

Standortfaktor	Gewicht für jeden Standort	Standort A		Standort B		Standort C	
		Note	Punkte	Note	Punkte	Note	Punkte
Kundennähe							
Lieferantennähe							
Kontakte zu Unternehmen derselben Branche							
Lohnkosten							
Angebot an qualifizierten Arbeitskräften							
Angebot an Gewerbeflächen und -räume							
Grundstückspreise							
Gewerbemieten							
Energiekosten							
Kommunale Abgaben							
Luftverkehrsverbindung							
Überregionale Bahnverbindung							
Autobahnanschluss							
ÖPNV							
Nähe zu Hoch- und Fachhochschulen							
Nähe zu Forschungseinrichtungen							
Qualität der kommunalen Verwaltung							
Unterstützung durch Wirtschaftsförderung							
Unterstützung durch Kammern							
Dienstleistungen der örtlichen Banken							

Abbildung 4: Checkliste 1³

³ <https://www.stuttgart.ihk24.de/existenzgruendung/gruendung/Planungsphase/gewerbeflaechen/Standortwahl/685246> (Stand 02.09.2015)

3.2 Checkliste Betriebsort

Kommt der Betriebsort in Frage? Je öfter Sie mit „Ja“ antworten, desto eher kommt er für Sie in Frage.

- Hat die Betriebsstätte genügend Räume und Flächen? ja nein
- Sind die Räume und Flächen groß genug? ja nein
 Kalkulieren Sie rechtzeitig: Wie viele Räume sind erforderlich für Büro, Lager, Werkstatt, Sozialräume, Archiv? Prüfen sie dabei: Welche Umbauten sind gegebenenfalls nötig, um die Betriebsräume an die betrieblichen Anforderungen anzupassen oder um behördliche und gesetzliche Auflagen zu erfüllen.
- Gibt es Expansionsmöglichkeiten? ja nein
 Sind Ausbauten möglich und bezahlbar, wenn das Unternehmen wächst und expandieren will?
- Ist die Ausstattung der Räume ausreichend (Wärmeschutz, Heizung etc)? ja nein
- Sind Zufahrtsmöglichkeiten für Pkw, Lkw und Anlieferung vorhanden? ja nein
 Sind diese ausreichend (Breite, Höhe, Wendeflächen etc.)?
- Gibt es genügend Parkplätze? ja nein
 Dies betrifft Parkflächen sowohl für Mitarbeiter als auch für Kunden. Können diese Flächen gegebenenfalls erweitert werden? Wäre dies nicht so, würde das Unternehmen gegebenenfalls zukünftig nur unter Schwierigkeiten wachsen können.
- Darf der Betrieb am geplanten Betriebs-Ort arbeiten? ja nein
 Vor allem Unternehmen im produzierenden Gewerbe sind meist mit Lärm, Abwässern oder Abgasen verbunden. Je nach Stärke der Umweltbelastung müssen sie sich im Industrie- oder Gewerbegebiet ansiedeln. In Mischgebieten sind Gewerbebetriebe nur dann erlaubt, wenn sie die Wohnqualität nicht wesentlich beeinträchtigen. Der Grad der Umweltbeeinträchtigung wird nach dem Bundesimmissionsschutzgesetz (BImSchG) und den darin enthaltenen Verwaltungsvorschriften TA (Technische Anleitung)-Lärm und TA-Luft ermittelt. Unternehmen, die zum Beispiel nächtlich Schwertransporte erfordern oder deren Maschinen „rund um die Uhr“ laufen, müssen ins Industriegebiet. Die für das Vorhaben gültigen Vorschriften sind zum Beispiel beim

Abbildung 4: Checkliste 2⁴

Anbei ein Beispiel der IHK Stuttgart. Die dabei vorgelegte Checkliste differenziert zwischen dem Wirtschaftsstandort und dem Betriebsort. Ausgehend von der großräumigeren Makroebene erfolgt eine systematische Beschäftigung mit den Verhältnissen der Mikroebene.

Der Vorteil der Checkliste Wirtschaftsstandort liegt u.a. darin, dass mittels einer Kreuztabelle die in das Auge gefassten Standorte systematisch analysiert und in Beziehung zueinander gebracht werden können. Ebenso besteht die Möglichkeit einer Gewichtung der Faktoren.

⁴ <https://www.stuttgart.ihk24.de/existenzgruendung/gruendung/Planungsphase/ gewerbeflaechen/Standortwahl/685246> (Stand 02.09.2015)

The screenshot shows the website 'Existenzgründungsportal des BMWi'. The header includes the logo of the Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, contact information, and social media icons. A search bar is present with the text 'Suche' and 'Suchbegriff'. The navigation menu includes 'Startseite', 'Weg in die Selbständigkeit', 'BMW-Expertenforum', 'Gründungswerkstatt', 'Mediathek', and 'Service'. The breadcrumb trail is 'Startseite > Weg in die Selbständigkeit > Vorbereitung > Gründungswissen > Standort'. The main heading is 'Standort'. The text reads: 'Welcher Standort der richtige ist, hängt von den Besonderheiten Ihres Vorhabens ab.' Below this, it states: 'Der Einzelhandel braucht Laufkundschaft wohingegen das produzierende Gewerbe meist ins Gewerbe- bzw. Industriegebiet muss. Doch wie sieht es beispielsweise mit Architekturbüros, Arztpraxen oder Dienstleistungsunternehmen aus? Stellen Sie fest, welche Standortfaktoren für Sie wichtig sind. Passen der Betriebsitz und das Umfeld zu Ihrem Vorhaben? Erkundigen Sie sich auf jeden Fall auch bei Ihrer Kammer oder Ihrem Berufsverband.' There is a sub-heading 'Der Betriebsitz' with the text: 'Das eigentliche Gebäude sowie die Räumlichkeiten, in denen sich das Büro, die Praxis, die Werkstatt oder Produktionsstätte befinden. Erkundigen Sie sich vorab bei Ihrer Kammer oder Ihrem Berufsverband, welche Anforderungen Gebäude'. On the right, there are social media sharing options and a 'Seite drucken' button. A 'Download' section contains a link: '>> Check: Betriebs-Ort (PDF, 35 KB)'. The left sidebar lists categories: 'Gründung im Überblick', 'Entscheidung', 'Vorbereitung' (with sub-item 'Businessplan erstellen'), 'Gründungswissen' (with sub-items: 'Behörden', 'Brancheninformationen', 'Buchführung', 'E-Business', 'Freie Berufe', 'Korrespondenz', 'Marketing').

Abbildung 5: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie-
Gründerinformation⁵

Ebenso bietet das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie Informationen an, die jedoch auf die spezifischen Bedürfnisse von Gründerinnen und Gründern zugeschnitten sind.

Eine weitere Möglichkeit der „Vorinformation“ bezüglich einer größeren Zahl evtl. geeigneter Unternehmensstandorte bieten Städterankings. Zahlreiche Medien, insbesondere Zeitschriften, bieten Ihren Leserinnen und Lesern in regelmäßigen Abständen eine Übersicht über die verschiedensten Standorte. Erwähnt seien beispielsweise die Wirtschaftswoche und der Fokus.

Dabei weisen die publizierten Rankings eine beachtliche Bandbreite auf. So finden sich beispielsweise auf der Internetseite des Nachrichtenmagazins Fokus Städterankings⁶ zu den folgenden Themen:

Die Top-Metropolen der Welt	Seite 1
Die kreativste Stadt Deutschlands	Seite 2
Die kreativste Stadt der USA	Seite 3

⁵ <http://www.existenzgruender.de/DE/Weg-in-die-Selbstaendigkeit/Vorbereitung/Grundungswissen/Standort/inhalt.html> (Stand 02.09.2015)

⁶ http://www.fokus.de/immobilien/kaufen/tid-11601/staedteranking-die-lebenswerteste-stadt-der-welt_aid_327574.html (Stand 23.08.2015)

Die lebenswerteste Stadt der Welt	Seite 4
Die dreieckigste Stadt Europas	Seite 5
Die teuerste Stadt der Welt	Seite 6
Die optimistischste Stadt der Welt	Seite 7

Jeweils findet sich unter Heranziehung von Superlativen eine Auflistung von 10 Städten. Der jeweilige Erkenntnisgewinn ist schwer einzuschätzen.

Eine von Handelsblatt und Prognos AG herausgegebene Analyse gibt eine Übersicht über die Zukunftsfähigkeit bestimmter (Wirtschafts-)räume. Es handelt sich um ein Gesamtranking der kreisfreien Städte, Kreise und Regionen im bundesdeutschen Vergleich. Es wird eine individuelle Einordnung der jeweiligen Gebietskörperschaften vorgenommen. Die Bandbreite reicht von Platz 1 bis Platz 402.

Dabei erfolgt die Zuordnung in den sechs Kategorien Dynamik, Stärke, Demografie, Arbeitsmarkt, Wettbewerb & Innovation, Wohlstand & soziale Lage sowie Gesamtrang. Platz 1 belegt hier der Landkreis München und Platz 2 die Stadt München. Das Ranking kann sicherlich eine erste Orientierung bei dem Auffinden eines adäquaten Standortes geben.

Allerdings sollten Rankings eher als Grundorientierung und weniger als finale Entscheidungshilfe herangezogen werden, da ihre Aussagen kaum auf die jeweils sehr spezifischen Standortbedarfe von Unternehmen abstellen (können).

Der Versuch die Komplexität eines Standortes mittels (weniger) Kategorien und deren Bewertung mittels einiger Kennzahlen abzubilden ruft auch regelmäßig Kritiker auf den Plan.

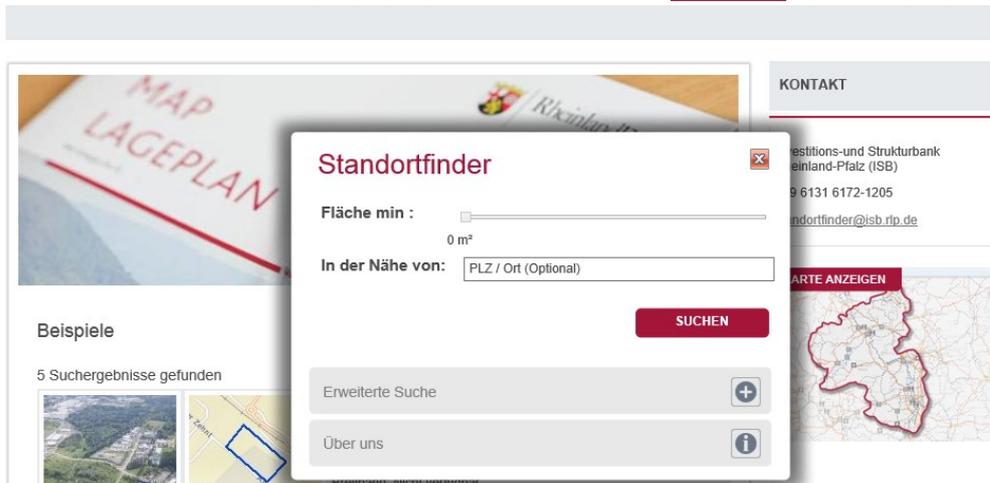


Abbildung 6: Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz-
Standortfinder 1

Weiterhin bieten einzelne deutsche Bundesländer mittels einer Suchmaschine die Möglichkeit zu einer überregionalen Standortsuche an. Unter www.standortfinder.rlp.de erhalten beispielsweise in Rheinland-Pfalz Interessenten die Möglichkeit zu einer detaillierten Suche. Angeboten wird der Service von der landeseigenen Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) in Mainz. Es handelt sich dabei um Gewerbeflächen in Rheinland-Pfalz, die von den jeweiligen kommunalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften in das System eingespeist wurden. Ebenso finden sich auf der Seite Links zu sämtlichen kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen im Bundesland. Auf einer interaktiven Karte von Rheinland-Pfalz können sich die Nutzerinnen und Nutzer einige Standortvariablen anzeigen lassen. Dazu gehören:

- „Gewerbegebiet
- Bahnhof
- Autobahnanschluss
- Hafen
- Flughafen
- Güterverkehrszentrum
- Terminalstandort
- Infrastruktur“

Weiterhin kann eine Differenzierung der Gebietsausweisung in die Unterkategorien Gewerbegebiet, Industriegebiet, Sondergebiet und Mischgebiet vorgenommen werden. Zusätzlich lässt sich eine räumliche Entfernung von 1 km bis zu 150 km zu den vier wichtigen Infrastrukturvariablen „Autobahn, Bahnhof, Flughafen und Hafen“ eingeben. Auch wird die zeitliche Dimension mittels der Kategorie „24 Stunden Betrieb“ abgefragt.

Die stetig an Wichtigkeit gewinnende Verbindung Datenleitungen wird auch mittels der beiden Kategorien Breitbandverfügbarkeit für das Festnetz sowie und Breitbandverfügbarkeit für die mobile Kommunikation abgebildet.

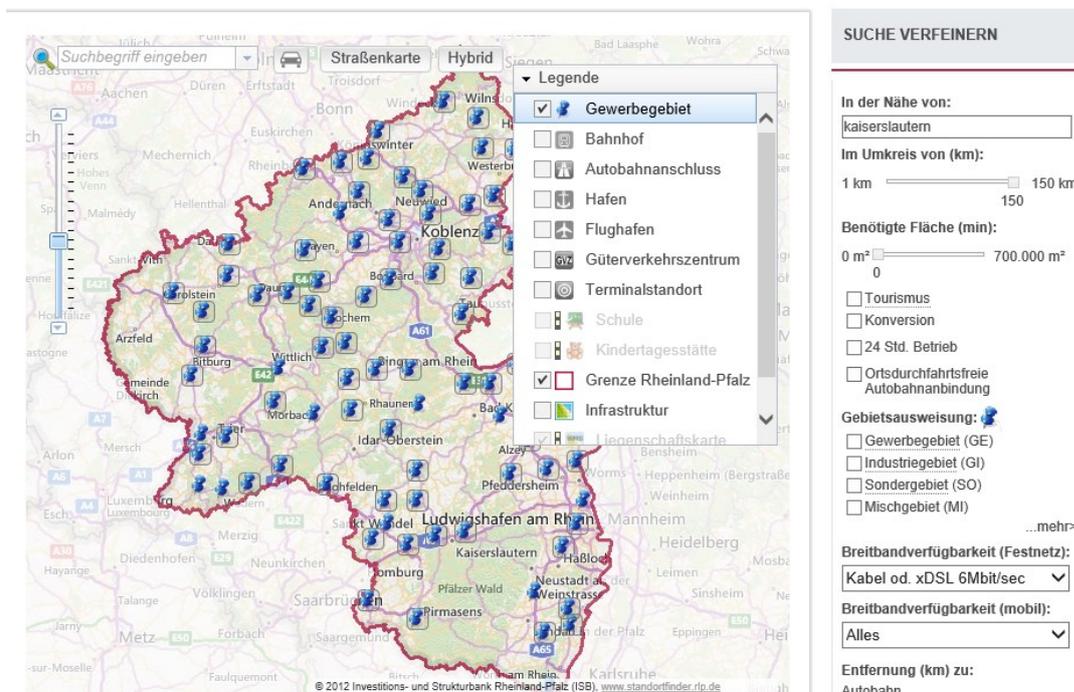


Abbildung 6: Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz-
Standortfinder²⁷

²⁷ http://www.standortfinder.rlp.de/isb.alt4cloud.com/index.php?mapId=205&id=55&no_cache=&L=0#level=7¢erX=845281¢erY=6309056&layers=17825797
(Stand 03.09.2015)

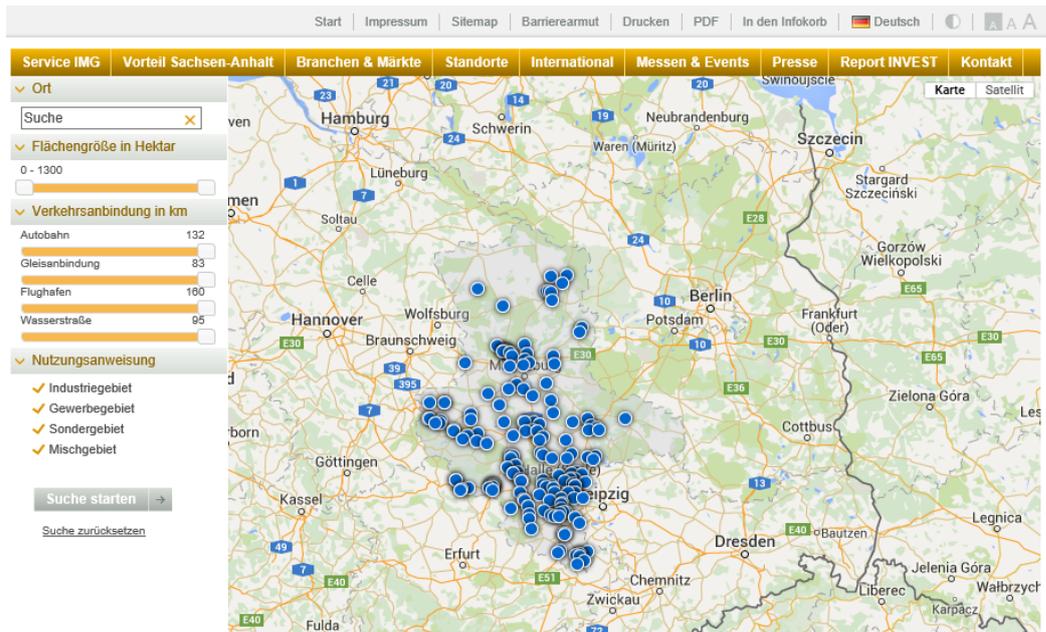


Abbildung 7: Investieren in Sachsen-Karte⁸

Doch stellt sich die Frage, ob es bei einer Standortwahl durch Unternehmen „typische Abläufe“ und jeweils „typische“ beteiligte Akteure feststellen lassen. Einen interessanten Ansatz hierzu liefert Schnurrenberger, indem er die betriebliche Standortwahl in einen Phasenmodell bringt. Dabei unterscheidet er die folgenden „(...) Kernphasen organisationaler Standortentscheidungsprozesse“ Schnurrenberger (2000: 142):

Die erste Phase, die der Identifikation und Initiierung „(...) umfaßt den Zeitraum vom Erkennen eines Handlungsbedarfes und der Initiierung der Standortsuche bis zur Zusammenstellung einer noch relativ umfangreichen (...) Liste potentiell interessanter und im weiteren zu prüfender Standorte“ Schnurrenberger (2000: 142f). Die Phase in der eine umfangreiche Liste potentieller möglicher und zukünftig als prüfenswert erachteter Standorte erstellt wird, dient der Vorbereitung der drei darauf folgenden Phasen.

In der zweiten Phase, der Entwicklungs- und Bewertungsphase Nummer I, erfolgt eine systematische Beschäftigung mit der in Phase I erstellen „Long-List“ mit dem Ziel einer Reduktion der vielen Einträge auf einiger wenige, die die als besonders attraktiv erachteten Standorte verkörpern. Dabei verwandelt sich die „Long-List“ in eine „Short-List“.

⁸ <http://www.investieren-in-sachsen-anhalt.de/standorte> (Stand 03.09.2015)

Erst das Vorhandensein dieser kurzen Liste der besonders attraktiven Standorte ermöglicht eine Prüfung von Konkretisierung und den Möglichkeiten der Umsetzbarkeit bzw. Machbarkeit. Die Phase drei schließt mit der Erstellung einer Entscheidungsvorlage für die zuständigen Entscheider.

In der abschließenden vierten Phase kommt es zur Entscheidung und Realisierung. Vgl. Schnurrenberger (2000: 143).

3.4 Standortfaktoren im Überblick

Das gängigste Differenzierungskriterium von Standortfaktoren bezieht sich auf die Möglichkeit von deren Quantifizierbarkeit. Lassen sich die Standortfaktoren quantifizieren, also beispielsweise messen und mittels Zahlen oder Daten darstellen, dann handelt es sich um harte Standortfaktoren. Falls nicht, sprechen wir von weichen Standortfaktoren.

Anbei eine Darstellung von harten Standortfaktoren⁹, die jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt bzw. auch nur erheben kann:

- „Kunden: Nähe und Kaufkraft?
- Zulieferer: Nähe und Qualität?
- Konkurrenten: Nähe und Leistungsspektrum?
- Kooperierende Unternehmen: Nähe und Leistungsspektrum?
- Gewerbeflächen: Verfügbarkeit und Kosten?
- Gewerbesteuer: Höhe?
- Miete bzw. Pacht: Miet- bzw. Pachtkosten?
- Arbeitskräfte: verfügbar und qualifiziert?
- Forschung und Entwicklung: wissenschaftliches Umfeld?“

3.5 Standortbestimmung und Wirtschaftsförderung

Die kommunale Wirtschaftsförderung sollte jeweils Träger der Standortcharakteristik sein. Das Wissen um das jeweils aktuellste Standortprofil wird von ihr zurecht erwartet. Kommt zur Kenntnis des lokalen bzw.

⁹ <http://www.existenzgruender.de/DE/Weg-in-die-Selbstaendigkeit/Vorbereitung/Grundungswissen/Standort/inhalt.html> (Stand 02.09.2015)

regionalen Status Quo ein Gespür für Trends und Entwicklungen sowie eine gewisse Kreativität, können kommunale Wirtschaftsförderinnen und Wirtschaftsförderer wertvolle Dienste für ihren Standort erbringen, wenn sie dies (öffentlich) kommunizieren und zum Ausgangspunkt diesbezüglicher reger Netzwerk- und Clusteraktivitäten machen.

Grundsätzlich müssen Wirtschaftsförderinnen und Wirtschaftsförderer der Gefahr widerstehen sich zu sehr auf das, natürlich auch wichtige, operative Tagesgeschäft zu konzentrieren, sondern sich daneben auch Freiraum für strategische Planung, Controlling und Standortreflexionen zu schaffen.

3.6 Wandel in der Bedeutung spezifischer Standortfaktoren

Dennoch bleibt festzustellen, dass die Bedeutung einzelner, einem Standort immanenter Faktoren, für den jeweiligen Wirtschaftserfolg dieses Standortes keinesfalls statisch, sondern eher fluide sind. Durch die Ausweitung von Wirtschaftsräumen zu immer größeren Orten des Wettbewerbs und der Konkurrenzbeziehungen kommt es zumeist zu einer Relativierung der Vor- bzw. Nachteilen der jeweiligen Standortfaktoren.

Nachdem beispielsweise das Deutsche Reich am Ende des 19. Jahrhunderts aufgrund seiner Stärke im Bereich Chemie und Pharmazie als „Apotheke der Welt“ galt, wird China aktuell auch als „Werkstatt der Welt“ gesehen. Erklärungen für diese oftmals kleinräumige Konzentration bestimmter Branchen und Wertschöpfungsketten liefert beispielsweise Michael Porter mit seinem Clustermodell.

Die spezifischen Vorteile des Wachstums von Unternehmen zu immer größeren Einheiten liegen insbesondere in dem sogenannten Skaleneffekt begründet. So nehmen die relativen Stückkosten der erstellten Produkte mit zunehmender Produktionsmenge ab, was die Konkurrenzfähigkeit des Produzenten tendenziell erhöht.

Doch warum wachsen die immer größer werdenden Unternehmen ebenso wie „die Bäume in der Natur nicht in den Himmel“? Ein Ausflug in die Erdgeschichte mag hier instruktiv sein. Nach der Theorie der Plattentektonik sind entlang unterschiedlicher Plattengrenzen Gebirgsketten

entstanden, beispielsweise der Himalaya oder die Alpen. Allerdings sind die jeweiligen Gebirge auch Erosionsprozessen ausgesetzt, die entsprechende Abtragungen von Gestein nach sich ziehen. Auf die Gebirge wirken demnach Kräfte von Aufstieg und Wachstum aber auch von Abbau und Niedergang.

Doch welche Kräfte stellen sich einer uneingeschränkten Vergrößerung von Unternehmen oftmals in den Weg? Mit dem Wachstum von Unternehmen, wie allgemein von Organisationen“, wird deren Steuerung immer aufwändiger und schwieriger. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass sich ausgeprägte Hierarchien und lange Entscheidungswege herausbilden, die einer schnellen Anpassung an eine sich rasant verändernde Unternehmensumwelt eher im Wege stehen.

Große Unternehmen ähneln hier einem sehr großen Schiff, beispielsweise einem Supertanker, das nicht einmal schnell seinen Kurs ändern kann. Radikale Richtungswechsel sind hier nur mit beträchtlichem Vorlauf und Aufwand möglich. Dem gegenüber stehen die „kleinen Boote“ für schnelle Kurskorrekturen und beträchtliche Agilität.

Es ist und bleibt daher eine zentrale Herausforderung multinational agierender Konzerne einer sich leicht ausbreitenden, auf Bürokratie und Abschiebung von Verantwortung abstellenden Unternehmensmentalität aktiv entgegenzuwirken.

Die immense Beschleunigung und Ausweitung des ökonomischen sowie gesellschaftlichen Wandels, aber auch dessen Auswirkungen auf die einzelnen Akteure wurde von Thomas L. Friedmann im Jahr 2005 anhand zahlreicher Einzelbeispiele sehr plastisch beschrieben.

Über lange Zeit gewachsene Geschäftsprozesse in den westlichen Industriestaaten wurden insbesondere durch die Digitalisierung und die Bereitstellung von Datennetzen in vielen sogenannten „Schwellenländern“ komplett in Frage gestellt. Galten ursprünglich Arbeitsplätze in der Produktion in den westlichen Industriestaaten oftmals als gefährdeter, weil einfacher zu verlagern, kam es in den vergangenen Jahren auch zu einem beträchtlichen Stellenabbau außerhalb der Produktion. Und galten früher lediglich einfache Tätigkeiten als von Verlagerungspro-

zessen in sogenannte „Schwellenländer“ besonders bedroht, hat sich dies in den vergangenen Jahren geändert.

Insbesondere die von Friedmann beschriebenen Beispiele eines globalen Outsourcings erscheinen hier von besonderer Wichtigkeit, als es auch vor Dienstleistungen und hochqualifizierten Tätigkeiten nicht haltmacht.

So beschreibt Thomas Friedmann eine globale Vernetzung im Bereich von hochkomplexen Auswertungen und Analysen im Krankenhausbereich. Während beispielsweise an einem Tag bei den Patienten US-amerikanischer Krankenhäuser verschiedene bildgebende Untersuchungen durchgeführt werden, erfolgt die Auswertung dieser Untersuchungen in einer Entfernung von mehreren tausend Kilometern, beispielsweise in Indien. Die Ergebnisse werden den Patienten in den USA bereits einen Tag nach der Untersuchung mitgeteilt. Möglich wird dies insbesondere durch leistungsstarke Datenautobahnen, hochqualifiziertem Personal und „sehr günstigen Preisen“.

Im digitalen Zeitalter verliert Raum viel von seiner einstmals trennenden Wirkung. Adäquater Datentransfer vorausgesetzt, lassen sich wie in einem Patchwork Geschäftsmodelle entwickeln, in denen Akteure in Echtzeit über tausende von Kilometern hinweg miteinander kommunizieren und interagieren. Zur Aufrechterhaltung der Konkurrenzfähigkeit stellt sich für das Management immer wieder die Frage, wie durch den Einsatz einer intelligenten Technik Arbeitsplätze in „Hochlohgebieten“ gegen Arbeitsplätzen oder sonstigen Serviceleistungen in schlechter bezahlten Wirtschaftsräumen austauschen lassen.

Friedman beschreibt dies am Beispiel einer McDonald's Filiale in dem US Bundesstaat Missouri, die ihren Kunden bei der Bestellungsannahme den Eindruck vermittelt, dass sich das die Bestellung aufnehmende Personal in dem Restaurant vor Ort befindet. Tatsächlich wird die Bestellung in Colorado Springs entgegengenommen und mittels eines Datentransfers über eine Entfernung von mehr als 1450 Kilometer in das Restaurant zurückgeleitet. Vgl. Friedmann (2006: 40). Von hier ist es nur ein sehr kleiner Schritt zu Auslagerung derart auslagerungsfähiger Arbeiten in die aus Sicht des Auftraggebers „günstigsten Regionen der

Welt“. Je günstiger der Service eingekauft werden kann, desto besser für den Gewinn und den Wert des Unternehmens.

Eine weitere Möglichkeit zur Reduktion von Lohnkosten bietet die Substitution menschlicher Arbeit durch Maschinen. Die Leitung eines Unternehmens wird nicht umhinkommen immer wieder zu prüfen, ob sich bislang von Menschen ausgeübte Tätigkeiten zukünftig nicht besser mittels Maschinen verrichten lassen. Unterlässt sie es dennoch läuft sie Gefahr ihre Konkurrenzfähigkeit einzubüßen, wenn andere Unternehmen die sich durch technischen Fortschritt aktiver aufgreifen und in menschliche Arbeit ersetzende Maschinen investieren.

Diese an sich nicht neue Vorgehensweise findet ihre aktuelle Ausprägung unter dem Schlagwort „Industrie 4.0“. Es handelt sich dabei um eine Chiffre für die „vierte industrielle Revolution“. "Industrie 4.0" ist ein Marketingbegriff, der auch in der Wissenschaftskommunikation verwendet wird, und steht für ein "Zukunftsprojekt" der deutschen Bundesregierung. Die sog. vierte industrielle Revolution zeichnet sich durch Individualisierung bzw. Hybridisierung der Produkte und die Integration von Kunden und Geschäftspartnern in die Geschäftsprozesse aus.¹⁰

Auch die sich derzeit rasant ausbreitenden 3 D Drucker, mit ihrem schichtweisen Aufbau dreidimensionaler Werkstücke könnten beträchtliche Veränderungen bringen, indem ein Teil der derzeitigen Massenproduktion von Produkten zu den Konsumenten transferiert und zukünftig auf die individuellen Wünsche einzelner Konsumenten ausgerichtet sein könnte. Gut möglich, dass die zukünftig als nicht undenkbar erscheinende massenhafte Verbreitung von 3D-Druckern auch sehr kleinteilige Serien wieder rentabel machen wird und zu beträchtlichen Produktionsverschiebungen führen könnte.

Das Beispiel zeigt zudem, dass oftmals ausgelöst durch einzelne (Basis-) Innovationen ein Standort in kürzester Zeit neue Chancen aber auch Risiken erfahren kann. Lage Planungshorizonte und sogenannte „Masterpläne“ können hier schnell zur Makulatur werden. „Die Heraus-

¹⁰ Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Industrie 4.0, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2080945382/industrie-4-0-v1.html> Stand 02.09.2015

forderungen des weltweiten Strukturwandels werden auch eine **permanente Überprüfung und Anpassung der Standortbedingungen** zur Folge haben.“ Vgl. Göbel (2013: 366).

Alle Manager von Wirtschaftsunternehmen sind hier in Personalunion Treiber und Getriebene. Ein Verlust der Konkurrenzfähigkeit führt je nach vorhandenen Firmenwerten und Unternehmensliquidität, früher oder später zu dem ökonomischen Tod, d.h. einem Ausscheiden aus dem Wirtschaftssystem. Dieser ökonomische Tod ist nach Schumpeter ein Akt kreativer Zerstörung und Jungbrunnen einer Volkswirtschaft, aber auch existenzbedrohend für die Akteure des sterbenden Unternehmens. Aus Sicht des Unternehmensmanagements ist es daher zweckrational immer wieder auf das Neue veränderte Rahmenbedingungen (z.B. technisch, politisch, gesellschaftlich) aufzunehmen und im Sinne einer Aufrechthaltung bzw. Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen. Ein Scheitern des Unternehmens hat jedoch nicht nur für das jeweilige Management negative Auswirkungen. Die Gesellschafter bzw. Aktionäre erleiden in der Regel den Verlust des eingesetzten Kapitals und die Mitarbeiter den Verlust ihrer Arbeitsplätze. Wird das Unternehmen nicht von einem neuen Investor, beispielsweise durch eine Übernahme aus der Insolvenz wieder konkurrenzfähig gemacht, erleidet auch die Stadt bzw. Region in der das Unternehmen angesiedelt war, einen Verlust. Geringere Steuereinnahmen und erhöhte Ausgaben, beispielsweise im Sozialbereich, bilden eine schwierige Hypothek für die Zukunft der jeweiligen Gebietskörperschaft.

4 Infrastrukturmanagement

Geht man im Internet auf die Suche nach dem Begriff „Infrastrukturmanagement“, so stößt man auf Studienangebote unterschiedlicher Hochschulen, die „Infrastrukturmanagement“ als Studiengang anbieten.

Dies zeigt, dass der Bereich des Infrastrukturmanagements von Bedeutung ist, und dies sowohl für die wirtschaftliche Entwicklung einer Region wie auch die Lebensqualität der Bürger.

Infrastrukturmanagement umfasst verschiedene Bereiche, hier soll auf die Infrastrukturbereiche Bezug genommen werden, die unmittelbare oder mittelbare Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung einer Region haben. Dabei soll dargestellt werden, auf welche dieser Felder Einfluss genommen werden kann, direkt oder indirekt, und welche Spielräume den Akteuren aus Wirtschaft und Politik zur Verfügung stehen.

4.1 Eingangsfragen

- A) Was versteht man unter Infrastruktur
- B) Welche Beziehung nehmen Standortfaktoren und Infrastruktur zueinander ein?
- C) Welche Rolle nimmt der Staat beim „managen“ von Infrastruktur ein?
- D) Wie kann man Infrastruktur messen und bewerten?

4.2 Infrastrukturen im Überblick

Im Gabler Wirtschaftslexikon heißt es sinngemäß: Bezogen auf die wirtschaftliche Tätigkeit in einer Volkswirtschaft gilt Infrastruktur als Einrichtung, die den Charakter einer Vorleistung hat. In Bezug auf die Grundausstattung einer Volkswirtschaft (eines Landes, einer Region) wird das Infrastrukturkapital zum volkswirtschaftlichen Kapitalstock gerechnet, die in der privaten Wirtschaftstätigkeit den Charakter von Vorleistung hat. Beispiele sind Verkehrswege (Straßen, Schienen und Wasserwege) und Ver- und Entsorgungseinrichtungen (Energie, Wasser, Kommunikationsnetze), die Voraussetzung für die Leistungserbrin-

gung oder Güterproduktion ist. (wirtschaftsnahe Infrastruktur). Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54903/infrastruktur-v9.html>.

Im Weiteren wird unterschieden in materielle Infrastruktur, die die Ausstattung der Volkswirtschaft mit materiellen Gütern versteht, und die immaterielle Infrastruktur, die im Wesentlichen die personale Infrastruktur umfasst wie das Bildungswesen, Forschungseinrichtungen, Gesundheits- und soziale Dienste.

Die institutionelle Infrastruktur bezieht sich u.a. auf die Rechts-, Wirtschafts- und Sozialordnung.

Eine weitere Beschreibung von Infrastruktur kommt von Stimson, die als „strategische Infrastruktur“ bezeichnet wird. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 289). Hier wird unterschieden in harte, weiche und „smarte“ Infrastrukturen. Nicht jede Infrastruktur ist strategisch. Strategische Infrastruktur kann über erhebliche Ressourcen verfügen, die naturgegebener, fiskaler, technologischer Art sind oder Humankapital. Diese ermöglicht es einer Region im Wettbewerb um Investitionen und Handel zu bestehen. Strategische Infrastruktur umfasst Elemente physischer Infrastruktur wie Produktionsbereiche, Logistik und Handel. Von wachsender Bedeutung in der strategischen Infrastruktur sind Netzwerke und strategische Partnerschaften. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 341). Netzwerke und strategische Partnerschaften können zur immateriellen Infrastruktur gezählt werden und basieren auf dem zielgerichteten Austausch von Informationen und dem Wissen der Akteure. Aus dem Informationsaustausch können Allianzen zur Verbesserung der Wirtschaftsstruktur entstehen. Selbst kleine Schwächen in der strategischen Infrastruktur können erhebliche Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Region haben. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 291)

Merkmale der Infrastruktureinrichtungen sind der Investitionscharakter, und zwar i.d.R. in Form der Vorleistung, beispielsweise in Verkehrswegebau, leistungsgebundener Energieversorgung oder den Telekommunikationsnetzen. Auch Ausgaben für das Bildungswesen haben investiven Charakter oder Investitionen in Forschung und Entwicklung (F&E). Hier spricht man von Investitionen in das Humankapital. Der institutio-

nellen Infrastruktur wie der allgemeinen Verwaltung, Rechtsprechung, etc. fehlt das Merkmal von Investitionsgütern.

Charakteristisch für alle Bereiche der Infrastruktur sind die lange Nutzungsdauer und damit die lange Kapitalbindung. Weiterhin handelt es sich im Bereich der Infrastruktur um große Investitionsprojekte mit hohem Kapitalbedarf.

Infrastruktur ist i.d.R. nicht teilbar und nur schwer an den tatsächlichen Bedarfen bzw. der Nachfrage anpassbar und basiert dahingehend häufig auf festgestellter oder angenommener durchschnittlicher Inanspruchnahme. Die Leistung ist vorzuhalten, unabhängig von Schwankungen. Beispiel ist hier der ÖPNV.

Infrastruktur ist generell ein Kriterium der Attraktivität einer Region, sowohl im positiven (bspw. kann eine gut ausgebaute Infrastruktur zu höheren privaten und gewerblichen Grundstückspreisen führen) wie auch im negativen Sinne (wenn bspw. hohes Verkehrsaufkommen die Lebensqualität beeinträchtigt).

Die Nutzung von Infrastruktur kann sowohl unentgeltlich sein wie auch entgeltlich. Zu den unentgeltlichen Bereichen zählt in der Regel in Deutschland der Schulbereich, entgeltlich ist die Nutzung öffentlicher Ver- und Entsorgungsleistungen. Im Allgemeinen nimmt man Infrastruktur als ein überwiegend öffentliches Gut wahr.

Eine privatwirtschaftliche Leistungserstellung ist jedoch nicht ausgeschlossen (Bsp.: Privatschulen, Privatuniversitäten, privat betriebene Autobahnen). Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54903/infrastruktur-v9.html>.

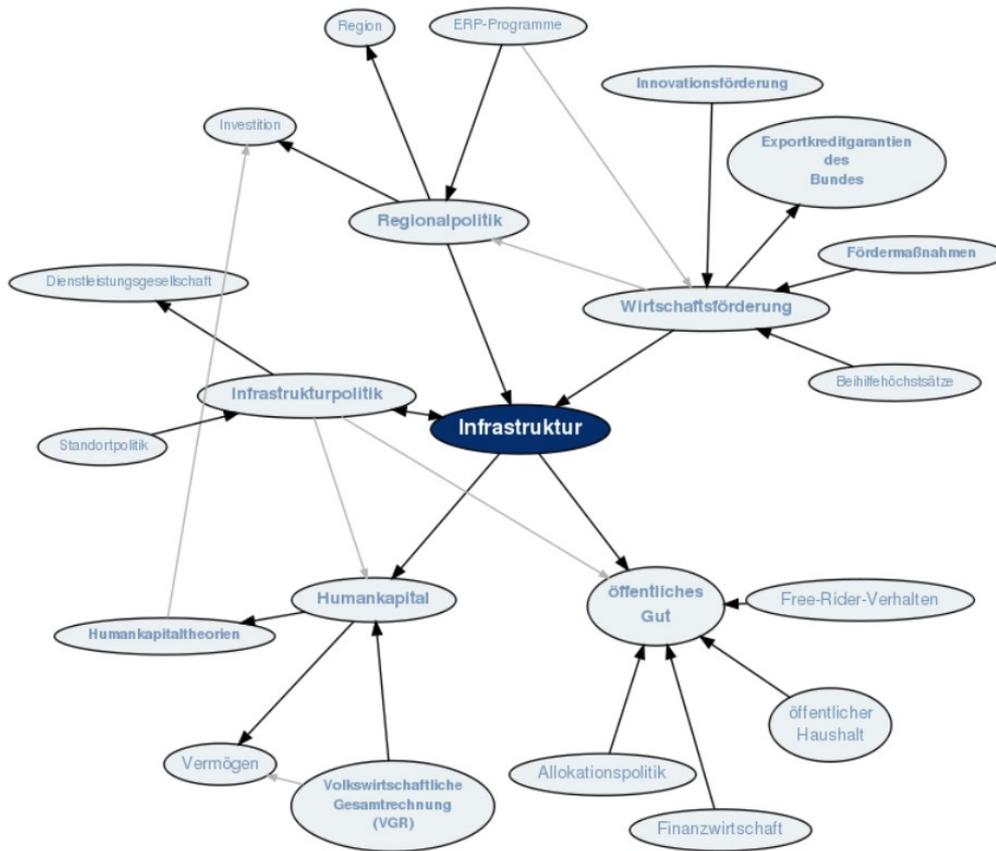


Abbildung 8: Mindmap 1-Infrastruktur¹¹

Die allgemeine Auffassung ist, dass Infrastruktur bzw. die Bereitstellung von Infrastruktur vornehmlich Aufgabe des Staates ist.

Wirtschaftsnahe Modelle können auch privatwirtschaftliche Elemente enthalten oder Kooperationen zwischen der öffentlichen Hand und privaten Investoren.

Infrastrukturpolitik setzt sich zum Ziel, die Volkswirtschaft angemessen mit Einrichtungen der Infrastruktur zu versorgen. Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57325/infrastrukturpolitik-v7.html>. Vor dem Hintergrund der hohen Belastung öffentlicher Haushalte bestehen Möglichkeiten der Erbringung von Infrastrukturleistungen von privater Seite.

Dies kann in vollständigem Umfang geschehen (z.B. Flugsicherung, Deutsche Post) oder nur teilweise (z.B. Nebeneinander von öffentli-

¹¹ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/infrastruktur.html?extGraphKwId=54903>

chem und privatem Personenverkehr). Eine weitere Differenzierung liegt im Umfang der privaten Beteiligung: ausschließlich oder teilweise. So kann eine formale private Trägerschaft vorliegen, wenn die Leistung von einem Unternehmen in privater Trägerschaft erbracht wird, das Unternehmen aber der öffentlichen Hand gehört und von dieser kontrolliert und eventuell auch subventioniert wird.

Handelt die private Seite auch nach erwerbswirtschaftlichen Prinzipien und trägt gegebenenfalls das unternehmerische Risiko, gewinnt dies materiellen Gehalt. Beispiele sind hier Betreibermodelle sowie Leasingmodelle. Bei Leasingmodellen können Infrastrukturprojekte von privater Seite finanziert und gebaut werden und von der öffentlichen Hand gemietet werden. Eine gemischt private/öffentliche Betriebsgesellschaft wird als Public Private Partnership bezeichnet.

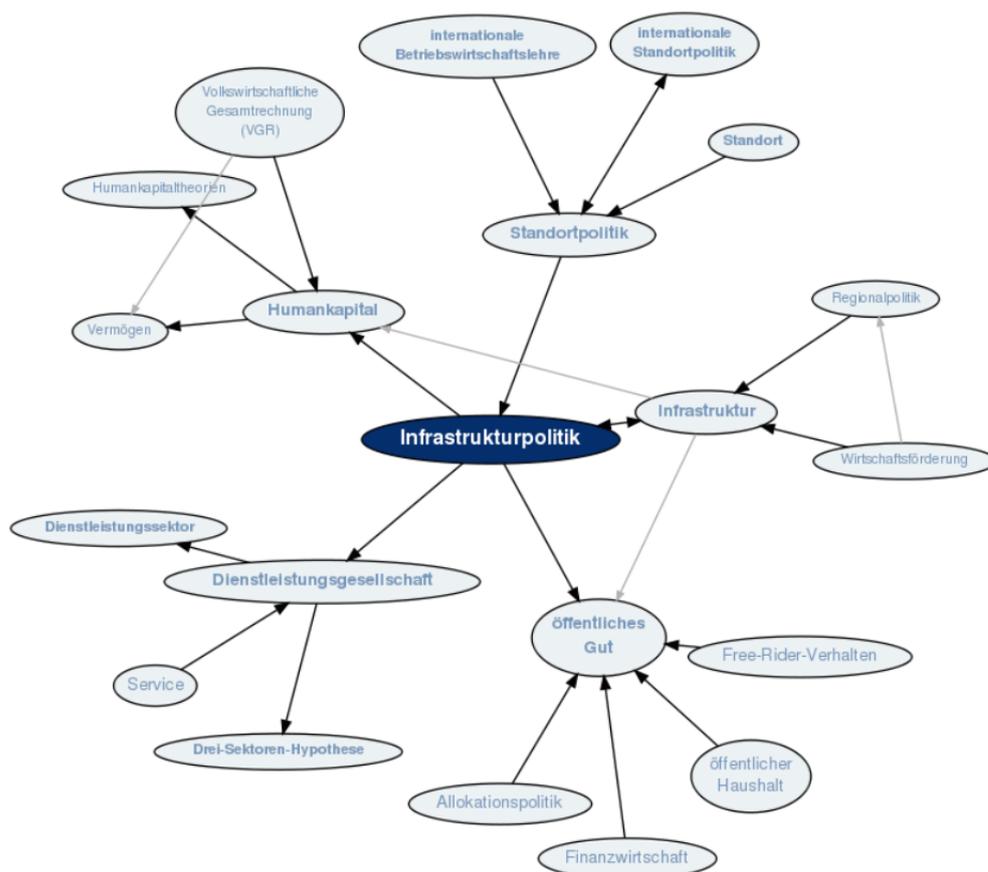


Abbildung 9: Mindmap 2-Infrastrukturpolitik¹²

¹² <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/infrastrukturpolitik.html?extGraphKwld=57325>

Ein herausragendes Beispiel von Infrastrukturpolitik waren die Maßnahmen in NRW beginnend in den 60er Jahren. Vgl. Heinze/Helle/Hilbert/Nordhause-Janz/Nowak/Potratz/Scharfenroth (1996).

Ausgehend von der Krisenbewältigung in der Steinkohlewirtschaft wurden verschiedene Überlegungen und Aktivitäten zur Krisenbewältigung angestellt, um die vom Steinkohleabbau geprägte Region den Wandel zu alternativen Energieträgern zu gestalten. Vgl. Heinze/Helle/Hilbert/Nordhause-Janz/Nowak/Potratz/Scharfenroth (1996: 17): „Im Zentrum dieses strukturpolitischen Programms von 1968 stand die Schaffung neuer Industriearbeitsplätze im Ruhrgebiet. Dies sollte im Wesentlichen durch verschiedene Infrastrukturmaßnahmen erreicht werden. Darunter fielen insbesondere die Erweiterung des Straßennetzes durch den Bau von Bundesfernstraßen und Landstraßen, der Ausbau des Nahverkehrsnetzes mit neuen S-Bahn-Linien und städtebauliche Maßnahmen, die einer Zersiedelung des Ruhrgebietes entgegenwirken sollten. Große Summen gingen auch in den Bildungsbereich. Langfristiges Ziel war es in den Universitätsbau im Ruhrgebiet zu investieren und das Schulsystem des Landes auszubauen. Der Steigerung der Lebensqualität wurde durch den Aufbau regionaler Erholungseinrichtungen Rechnung getragen. Ein weiterer Bestandteil des Entwicklungsprogramms Ruhr waren Sozialleistungen für die von Zechenstilllegungen betroffenen Arbeitnehmer. Aus Mitteln des Bundes wurden vor allem Abfindungen und Anpassungshilfen finanziert. Daneben ergriff die Landesregierung Maßnahmen zur Umschulung und Weiterbildung der betroffenen Arbeitnehmer.“ Vgl. Heinze/Helle/Hilbert/Nordhause-Janz/Nowak/Potratz/Scharfenroth (1996: 17, 18)



Abbildung 10: „Collage mit Zeitungsüberschriften aus dieser Zeit, die die Dringlichkeit einer aktiven Strukturpolitik unterstreichen“¹³

Bemerkenswert ist die Entwicklung der strukturpolitischen Maßnahmen. Vgl. Heinze/Helle/Hilbert/Nordhause-Janz/Nowak/Potratz/Scharfenroth (1996: 19, 20):

¹³ Heinze/Helle/Hilbert/Nordhause-Janz/Nowak/Potratz/Scharfenroth (1996: 18)

Zielte das Entwicklungsprogramm Ruhr noch auf die Bewältigung der Krise an der Ruhr ab war das NRW-Programm der Jahre 1971 bis 1975 auf eine räumliche, zeitliche und finanzielle Konzeption ausgerichtet, die das ganze Bundesland umfasste. Neben der Subventionierung des Kohleabbaus war der Anspruch, „...entscheidende strukturelle Veränderungen vorzunehmen...“ Heinze/Helle/Hilbert/Nordhause-Janz/Nowak/Potratz/Scharfenroth (1996: 19, 20). Finanzielle Mittel flossen in Bildung, Ausbildung und Forschung.

Im bevölkerungsreichsten Bundesland wurde erheblich in die Verkehrsinfrastruktur investiert. Vgl. Heinze/Helle/Hilbert/Nordhause-Janz/Nowak/Potratz/Scharfenroth (1996:39-41). Nicht nur der Straßenbau, auch der Ausbau des Nahverkehrssystems wurde vorangetrieben durch Verkehrsverbände. Internationale Flughäfen und Regionalflughäfen decken Bedarfe der weiter Reisenden, aber auch der Exportwirtschaft, ab.

Eckpunkte nordrhein-westfälischer Strukturpolitik				
	NRW-Programme	wichtige Ereignisse	Strukturentwicklung	Gestaltungsphilosophie
1960		Kohlekrise	Beschäftigung sinkt	
1968	Entwicklungsprogramm Ruhr	Ruhrkohle AG Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur	Bevölkerungsabnahme Industrie > 50%	Probleme auffangen, Infrastruktur entwickeln
1974	Nordrhein-Westfalen-Programm	1. Ölpreiskrise Stahlkrise	Arbeitslosigkeit steigt	technologische Impulse für neue Produkte und Dienstleistungen
1979	Aktionsprogramm Ruhr	2. Ölpreiskrise Stahlmoderatoren		
1987	Zukunftsinitiative Montanregionen Zukunftsinitiative für Regionen NRW Landesinvestitionsprogramm	Kohlerunde	Beschäftigung steigt Bevölkerungsanstieg Dienstleistungen > 50%	dezentraler Dialog und Kooperation als Leitbilder
1991	Handlungsrahmen Kohlegebiete	Kohlerunde		
1994	Gemeinschaftsaktion Industriestandort NRW		Arbeitslosigkeit steigt	

Abbildung 11: Anlage „Eckpunkte nordrhein-westfälischer Strukturpolitik“¹⁴

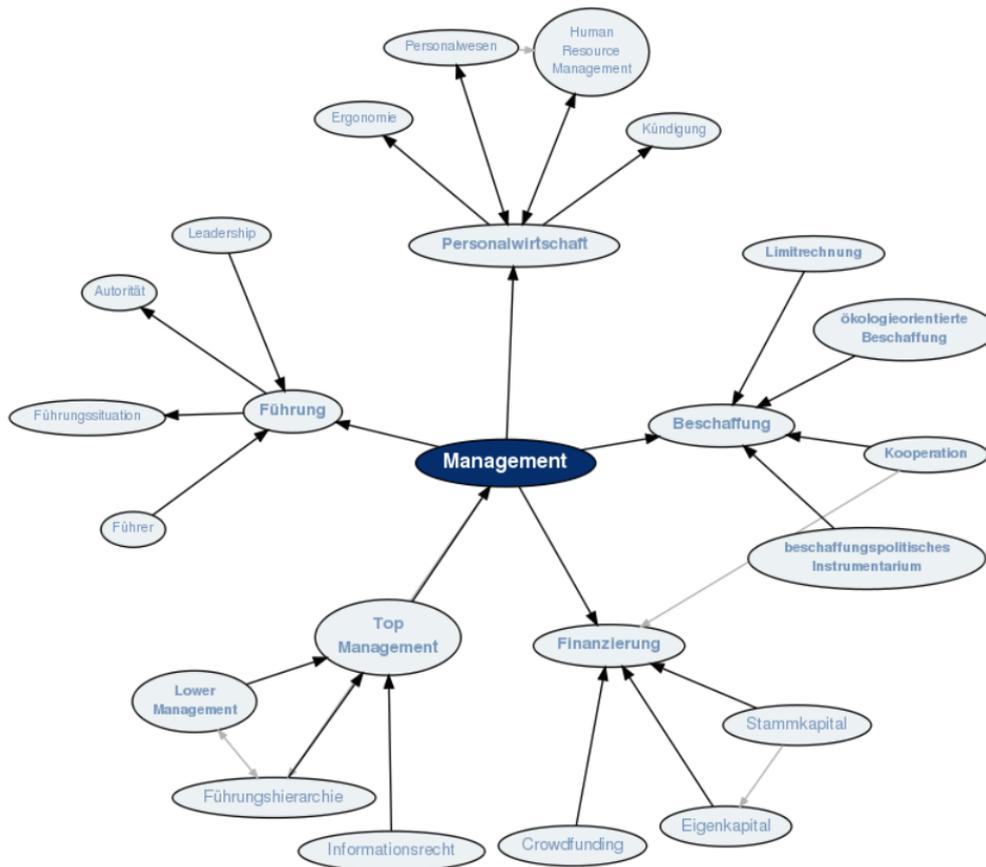
Management

Die Infrastruktur zu „managen“ bedarf der Erklärung, da der Begriff „Management“ per Erläuterungen des Gabler Wirtschaftslexikons zunächst nur schwer mit dem Begriff der Infrastruktur zu kombinieren ist. Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55279/management-v9.html>

Als Begriff aus dem angloamerikanischen Raum kommend versteht man unter Management die Leitung eines Unternehmens.

Bezogen auf die Infrastruktur ist davon auszugehen, dass unter Infrastrukturmanagement die aktive Gestaltung der Infrastrukturen definiert ist.

¹⁴ Heinze/Helle/Hilbert/Nordhause-Janzen/Nowak/Potratz/Scharfenroth (1996:41)

Abbildung 12: Mindmap 3: Management¹⁵

4.3 Positionsbestimmung im Feld von Infrastruktur

Jeder Standort, an dem wirtschaftliche Tätigkeit stattfindet, hat seine spezifischen Ausprägungen in Bezug auf die Infrastruktur.

Zu klären wäre, welche Infrastruktur entwickelt werden kann, und welche nicht und zu welchem Ziel?

Nach Dallmann/Richter wird unterschieden in technische und soziale Infrastruktur. Vgl. Dallmann/Richter (2012: 217ff). Die technische Infrastruktur umfasst dabei Einrichtungen der Verkehrs- und Nachrichtenübermittlung, der Energie- und Wasserversorgung, sowie der Entsorgung.

¹⁵ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/management.html?extGraphKwId=552>
79

Die soziale Infrastruktur umfasst dabei Schulen, Krankenhäuser, Sport- und Freizeiteinrichtungen, Einkaufsstätten und kulturelle Einrichtungen. Vgl. Dallmann/Richter (2012: 217).

Bei der Frage der Positionsbestimmung im Feld von Infrastruktur ist das „Machbare“ nicht aus den Augen zu verlieren. So sprechen Dallmann/Richter davon, dass natürliche Gegebenheiten eines Standortes verortete sind - genannt wird das Beispiel, dass sich im Mittelgebirge kein Kanal verlegen lässt oder in dünn besiedelten Gebieten keine ICE-Strecke oder ein Autobahnanschluss. Vgl. Dallmann/Richter (2012: 218, 219). Weitere Aspekte, die die Positionierung beeinflussen, sind nach Dallmann/Richter der restriktive Faktor der Finanzen sowie politische und rechtliche Hürden. Vgl. Dallmann/Richter (2012: 219)

Nach Dallmann/Richter müssen „...Infrastrukturmaßnahmen durch die Orientierung an deren Nachfrage gesteuert werden...“. Dallmann/Richter (2012: 219)

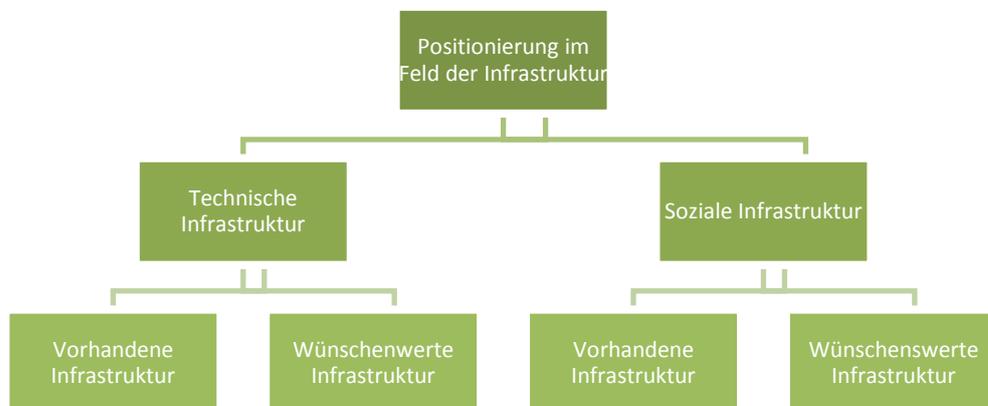


Abbildung 13: Mindmap-Positionierung im Feld der Infrastruktur¹⁶

Die Positionsbestimmung im Feld der Infrastruktur bedarf der Feststellung wesentlicher Infrastrukturbereiche. Anhand der Infrastrukturbereiche kann das Vorhandensein von Infrastrukturen erfasst werden (Darstellung durch Autor). Vgl. Dallmann/Richter (2012: 220-229).

¹⁶ Quelle: Autoren

Verkehr	Vorhanden	Ausbaustufe	Handlungsbedarf
Straßen (Kfz)			
Wasserstraßen			
Eisenbahn			
Flughäfen			
ÖPNV-Netz			
Tankstellen			
Gastankstellen			
Legende	Ja Nein	1 Sehr gut 3 Mittelmäßig 5 Schlecht	Ja Nein

Internet & Mobilfunk	Vorhanden	Ausbaustufe	Handlungsbedarf
Bandbreite			
Zuverlässigkeit			
Preis			
Anbieterzahl			
Signalstärke (Funk)			
Bandbreite (Funk)			
Legende	Ja Nein	1 Sehr gut 3 Mittelmäßig 5 Schlecht	Ja Nein

Ver- & Entsorgung	Vorhanden	Ausbaustufe	Handlungsbedarf
Strom			
Erdgas			
Wasser			
Anschlussgebühren			
Legende	Ja Nein	1 Sehr gut 3 Mittelmäßig 5 Schlecht	Ja Nein

Innovative Modelle der Energieversorgung	Vorhanden	Ausbaustufe	Handlungsbedarf
Windkraft			
Solarenergie			
Wasserkraft			
Legende	Ja Nein	1 Sehr gut 3 Mittelmäßig 5 Schlecht	Ja Nein

Bildungsinfrastruktur	Vorhanden	Ausbaustufe	Handlungsbedarf
Grundschulen			
Hauptschulen			
Realschulen/ Realschule plus			
Gymnasium			
Berufsbildende Schulen			
Meisterschulen			
Hochschulen			
Universitäten			
Legende	Ja Nein	1 Sehr gut 3 Mittelmäßig 5 Schlecht	Ja Nein

Kinderbetreuung	Vorhanden	Ausbaustufe	Handlungsbedarf
Kinderkrippe (staatl./kirchl.)			
Kindergärten			
Kindertagesstätten			
Private Kinderbetreuung			
Betriebl. Einrichtungen			
Legende	Ja Nein	1 Sehr gut 3 Mittelmäßig 5 Schlecht	Ja Nein

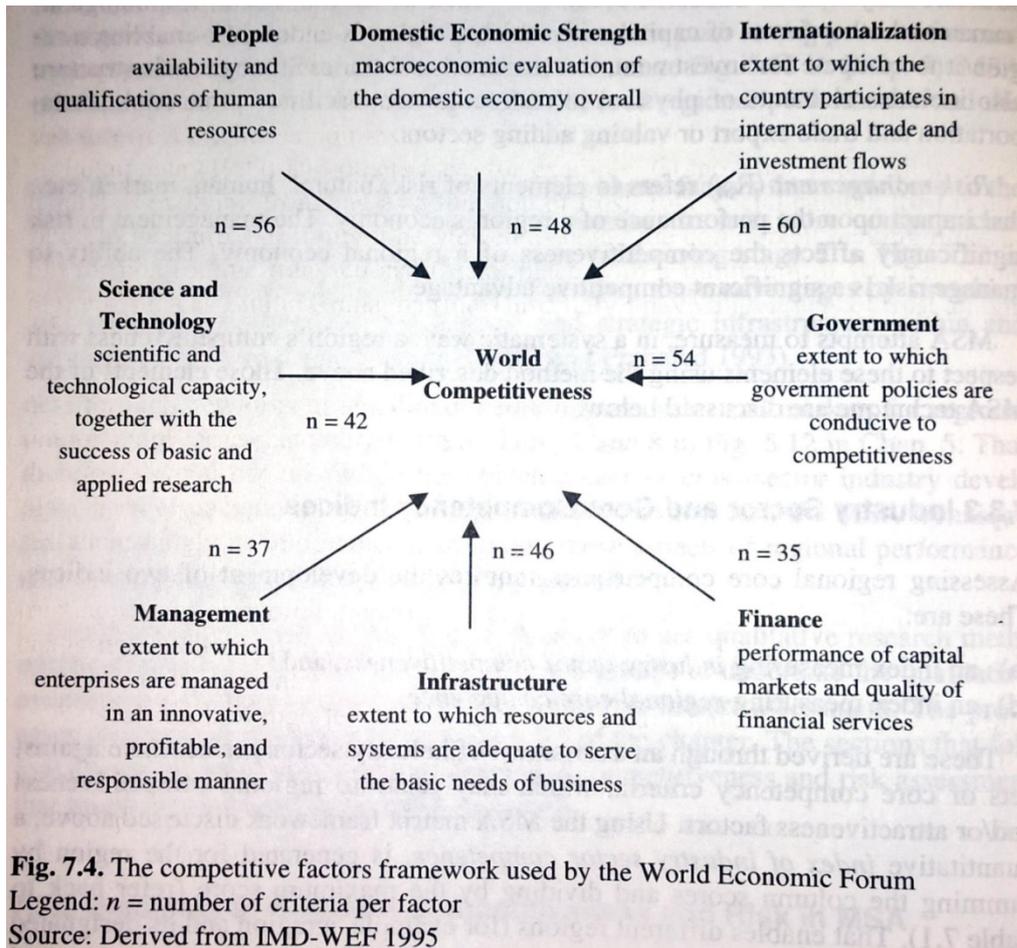
Dienstleistungen	Vorhanden	Ausbaustufe	Handlungsbedarf
(Fach-) Anwaltskanzleien			
Wirtschaftsprüfungsgesellschaften			
Ingenieurbüros			
Unternehmensberatungen			
Werbe-/PR-Agenturen			
Gebäudereinigung/ Facility-Management			
Krankenhäuser			
Allgemeinärzte			
Fachärzte			
Handwerksbetriebe			
Vereine			
Kulturelle Einrichtungen			
IHK			
HWK			
Volkshochschulen			
Hotellerie			
Gastronomie			
Einzelhandel			
Legende	Ja Nein	1 Sehr gut 3 Mittelmäßig 5 Schlecht	Ja Nein

Verwaltung, Recht, öffentli- che Sicherheit	Vorhanden	Ausbaustufe	Handlungsbedarf
Amtsgericht			
Landgericht			
Sozialgericht			
Polizeipräsenz			
Behörden			
Legende	Ja Nein	1 Sehr gut 3 Mittelmäßig 5 Schlecht	

Tabelle 2: Tabellen „Positionsbestimmung“¹⁷

Die bereits beschriebene „strategische Infrastruktur“ spielt eine entscheidende Rolle in der wirtschaftlichen Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit einer Region. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 289). Zur Messbarkeit der Wettbewerbsfähigkeit kann das Rahmenwerk der Wettbewerbsfähigkeit des „World Economic Forum“ (WEF) herangezogen werden.

¹⁷ Quelle: Autoren

Abbildung 14: "Fig. 7.4"¹⁸

Die wichtigsten Infrastrukturfaktoren, die zur Wettbewerbsfähigkeit beitragen, können identifiziert werden. Auch ist eine Evaluierung und Vergleichbarkeit für verschiedene Industriesektoren möglich. Fußend auf dieser Analyse können zwei weitere Indizes entwickelt werden:

- Ein Index zur Messung der industriellen strategischen Infrastruktur-Wettbewerbsfähigkeit
- Ein Index zur Messung der Faktoren der strategischen Infrastruktur-Wettbewerbsfähigkeit

Diese Indizes zeigen die stärksten Elemente der strategischen Infrastruktur, die den regionalen Entwicklungsprozess unterstützen.

Der zweitgenannte Index unterstützt die Entwicklung von Marketingstrategien einer Region, die auf die Alleinstellungsmerkmale einer Region

¹⁸ Stimson/Stough/Roberts (2006: 290)

abheben und somit einen Wettbewerbsvorteil bringen. Zudem können Priorisierungen bei Infrastrukturinvestitionen aufgezeigt werden. Die Identifizierung der hauptsächlichen strategischen Infrastrukturfaktoren ist insbesondere hilfreich für Investoren, die auf der Suche nach passenden regionalen Industrieinvestments sind. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 28).

4.4 Wirtschaftsförderung und Infrastrukturmanagement

Die Ansiedelung von Unternehmen und die optimale Entwicklung von bereits bestehenden Unternehmen sind Kernaufgaben der Wirtschaftsförderungseinrichtungen in den jeweils betreuten Regionen. In der Regel sind die Bereiche der Infrastrukturen weitgehend festgelegt, doch versteht sich die „Wirtschaftsförderung als Moderator“. Vgl. Dallmann/Richter (2012: 219). Geht man von dieser Moderatorenfunktion aus, so versteht sich die Wirtschaftsförderung als „Lobbyist“ der Unternehmen, denen beste Voraussetzungen für die wirtschaftliche Entwicklung geboten werden sollen, um die Region in eine prosperierende Zukunft zu führen.

Je nach Rechts- und Organisationsform haben Wirtschaftsförderungseinrichtungen Einfluss auf politische Entscheidungen, die Infrastrukturmaßnahmen mit einschließen.

Geht man davon aus, dass das Vorhandensein einer attraktiven Verkehrsinfrastruktur eine entscheidende Voraussetzung, sowohl für ansiedlungswillige Unternehmen, sowie für bereits vorhandene Betriebe ist, kann eine öffentlich-private Partnerschaft sinnvoll sein. Grundgedanke ist, angesichts leerer Kassen der öffentlichen Hand, privates Kapital für öffentliche Investitionen zu gewinnen. Vgl. <http://www.damit-deutschland-vorne-bleibt.de/Blickpunkt/Politik/04346/Artikel/PPP--eine-nicht-unumstrittene-Finanzierungsloesung/03877>. Dieses als „Public-Private-Partnership“ (PPP) gezeichnete Modell, also eine öffentlich-private Partnerschaft, lässt die öffentliche Hand ein Bauvorhaben ganz oder teilweise von privaten Unternehmen finanzieren und das Projekt in aller Regel dann auch von dem Partner betreiben.

Vgl. <http://www.damit-deutschland-vorne-bleibt.de/Blickpunkt/Politik/04346/Artikel/PPP--eine-nicht-unumstrittene-Finanzierungsloesung/03877>

PPP-Modelle sind nicht unumstritten - insbesondere was die Kosteneffizienz betrifft, doch mangelt es an unabhängigen Untersuchungen. Vgl. Beckers/Klatt (2009: 183).

Neben der Verkehrsinfrastruktur können sich die Leistungen der Wirtschaftsförderungseinrichtungen auf Gewerbe- und Büroflächen, auf Immobilien und auf das Standortmanagement beziehen.

Ein gutes Beispiel dafür bietet der Internetauftritt der Wirtschaftsförderung Siegen:

Gerald Kühn - Leiter Fachbereich 1
für Stadtentwicklung, Strukturförderung,
Liegenschaften, Statistik
Tel.: 0271 / 404 - 2414 - Mail: g.kuehn@siegen.de

Ihre Ansprechpartner für:

... **Handel- und handelsnahe Dienstleister:**

Sandra Kosch - Diplom Verwaltungswirtin
Siegen-Nord und Siegen-Süd
Tel.: 0271 / 404 - 2936 - Mail: s.kosch@siegen.de

Diana Zilz - Verwaltungsfachwirtin
Siegen-Mitte und Weidenau
Tel.: 0271 / 404 - 2502 - Mail: d.zilz@siegen.de

... **Industrie, Gewerbe, Handwerk & produktionsorientierte Dienstleistungen:**

Thomas Runge - Diplom Verwaltungswirt
Siegen-Nord, Siegen-West und Siegen-Mitte
Tel.: 0271 / 404 - 2527 - Mail: t.runge@siegen.de

Dominik Eichbaum - Diplom Kaufmann
Gewerbe- und Industriepark Oberes Leimbachtal,
Siegen-Ost
Tel.: 0271 / 404 - 2526 - Mail: d.eichbaum@siegen.de

Uwe Freudenberg
Siegen-Süd
Tel.: 0271 / 404 - 2412 - Mail: u.freudenberg@siegen.de



**Sie finden uns im Rathaus Weidenau
Weidenauer Str. 211-213 | 57076 Siegen
4. Obergeschoss**

Herausgeber:
Universitätsstadt Siegen
Der Bürgermeister
Wirtschaftsförderung



Damit es für Sie rund läuft.



**Wirtschafts-
förderung**

Serviceangebot und
Ansprechpartner



Wirtschaftsstandort Siegen

Die Universitätsstadt Siegen ist als Oberzentrum der bedeutendste Wirtschaftsstandort in Südwestfalen. Die industriell-gewerbliche Prägung der Wirtschaftsbereiche basiert auf einer historischen Entwicklung der Stahl-, Metall- und Maschinenbaubranche, ebenso wie der Handwerkstradition und dem Charakter der vielen familiengeführten, klein- und mittelständischen Unternehmen.

Im Rahmen eines vitalen und fortschreitenden Strukturwandels hat sich das Gesicht des Wirtschaftsstandortes durch Modernisierung der Industrie, Internationalisierung, den Ausbau der Verkehrsinfrastruktur sowie der Investitionen in Bildung und Wissenschaft zu einem modernen Industrie-, Dienstleistungs-, Handels-, Tourismus- und Gesundheitsstandort entwickelt.

Zur weiteren Entwicklung des Wirtschaftsstandortes hat die Universitätsstadt Siegen ihre Unternehmensbetreuung und das Projektmanagement ausgebaut.

Aufgabenspektrum

Wirtschaftsförderung als enge Partnerschaft: Kompetent, freundlich, schnell.

Die Wirtschaftsförderung der Universitätsstadt Siegen sieht es als ihre zentrale Aufgabe an, den ortsansässigen Betrieben und allen an einem Standort in Siegen interessierten Unternehmen in jeder Phase der Prüfung, Vorbereitung und Durchführung von Projekten zur Seite zu stehen.

Auch bei der Sicherung und Entwicklung des Unternehmens steht die Wirtschaftsförderung als Berater und Netzwerk zur Verfügung, um eine nachhaltige unternehmerische Entwicklung im Oberzentrum zu ermöglichen.

Schnelle und kompetente Entscheidungen sind hierbei Voraussetzung für eine konstruktive Koordination der individuellen unternehmerischen Belange.

Unsere Leistung im Überblick:

Infrastrukturmanagement

- Gewerbe- und Büroflächen
- Immobilienbörse
- Standortmanagement

Beratung und Betreuung

- Unternehmen und Investoren
- Existenzgründungen
- Bau- und Planungsvorhaben
- Serviceangebot für Fachkräfte

Netzwerke und Events

- Dialogforen und Messen
- Branchennetzwerke

Projektmanagement

- Innovationsbegleitung
- Key-Account-Management
- Universitätskooperationen



Das Team der Wirtschaftsförderung

Thomas Runge Sandra Kosch Gerald Kühn Uwe Freudenberg Diana Zilz Dominik Eichbaum

Abbildung 15: „Flyer Wirtschaftsförderung Siegen“¹⁹

Eine tragende Rolle können die Wirtschaftsförderungseinrichtungen bei der Analyse der Faktoren der Infrastruktur spielen. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 298, 299). So können durch Wirtschaftsförderungseinrichtungen festgestellte Faktoren zur Infrastruktur auf Basis

¹⁹ <http://www.siegen.de/fileadmin/cms/olsformulare/flyerwifoeaktuell.pdf>

einer „Multisector-Analysis MSA“. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 281ff.) anhand von drei Modellen untersucht werden:

- Erhebungsbefragung
- Fachgremien
- einer Mischung aus Befragung und Fachgremien

Der MSA-Ansatz von Stimson setzt sich zum Ziel, ein Instrument zur Analyse der Wettbewerbsfähigkeit einer Region, die auch die Infrastruktur einschließt, den Handelnden an die Hand zu geben. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 280). Es soll den Wirtschaftsförderungseinrichtungen Leitlinien geben, um diese in die Lage zu versetzen Strategien zu entwickeln. Dabei setzt sich MSA aus der Anwendung verschiedener Methoden zusammen. Es beginnt mit der Diskussion der Analysetechniken zur Ausgestaltung des Rahmenwerks für die einzelnen Elemente der MSA-Methode. Danach erfolgt die Diskussion der Hauptaspekte der Wettbewerbsfähigkeit der Region und den Risiken, die möglicherweise durch MSA analysiert werden. Fallstudien sollen den MSA-Ansatz in der praktischen Anwendung zeigen. Vorteil des MSA Ansatzes ist die Unterstützung und Verbesserung der Industrie-Cluster-Strategie.

Die Bereitstellung von Infrastruktur ist ein wesentlicher Aspekt, um wirtschaftliche Entwicklung zu ermöglichen.

Zur Lokalisierung des Infrastrukturmanagements im Wirtschaftskreislauf einer Region soll folgendes Modell von Lannon 2001 [aus: Stimson/Stough/Roberts 2006:8] herangezogen werden:

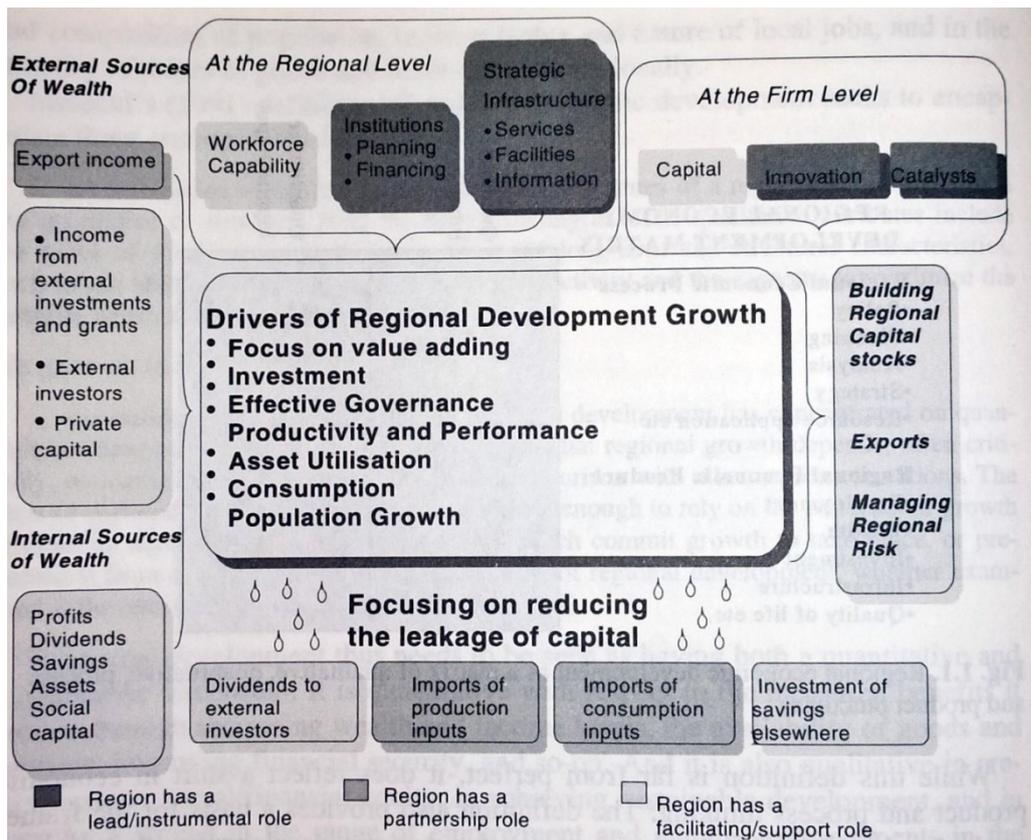


Abbildung 16: "Fig. 1.2. A model of the regional economic development process"

In dem Modell geht man davon aus, dass die Entwicklung der regionalen Wirtschaft durch Investitionen, Produktion, Beschäftigung, Arbeitseinkommen und Unternehmensgewinnen sowie dem Konsum getragen wird. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 8). Investitionen speisen sich vornehmlich aus zwei Quellen:

- extern zufließendes Kapital aus Exporten, Subventionen, externen Investoren und zurückgeführten Gewinnen
- internes Kapital fließt durch Vermögenswerte, Dividenden, Sparguthaben, Arbeits- und Sozialleistungen

Um die wirtschaftliche Entwicklung erst möglich zu machen, sind Voraussetzungen zu schaffen, um eine wettbewerbsfähige Umwelt zu schaffen, die die regionale Entwicklung und Investitionen unterstützt. Diese sind das Vorhandensein einer adäquaten Arbeitnehmerschaft, effektiv arbeitende Verwaltungsstrukturen, eine gut ausgebaute Infrastruktur sowie ein funktionierendes Finanz- und Logistiksystem. Diese

Elemente zusammengenommen, in ihrer freien Verbindung, können als „strategische Infrastruktur“ bezeichnet werden. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 8). Die politisch Verantwortlichen und Institutionen sind gehalten diese strategische Infrastruktur als Voraussetzung für die wirtschaftliche Entwicklung aufzubauen. Im Weiteren besteht die Notwendigkeit von gut ausgebauten Netzwerken, die auf Innovationen und die Vermarktung neuer Produkte und Dienstleistungen fokussiert sind.

Diese Aktivitäten gehen überwiegend vom privaten Sektor aus. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 9). Stimson/Stough/Roberts gehen davon aus, dass der Wandel hin zu globalisierten Wirtschaftsverflechtungen die Notwendigkeit einer neuen strategischen Ausrichtung für Regionen ergibt. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 46,47).

Faktoren wie die Herausbildung von Kompetenzen, die Entwicklung von Humankapital, strategische Führerschaft, Managementkompetenzen, Marktanpassung, die Versorgung von strategischer Infrastruktur, Entwicklung eines Risikomanagements und Nachhaltigkeit müssen beachtet werden.

Im Weiteren stellen Stimson/Stough/Roberts fest: „Es existieren 4 Triebkräfte der regionalen Entwicklung, die einen entscheidenden Einfluss auf Art und Geschwindigkeit der wirtschaftlichen Entwicklung haben, sowie auf deren Nachhaltigkeit: Handeln der öffentlichen Hand, Infrastruktur, verstärkende Teilnehmer, Geschäftstätigkeit.“ freie Übersetzung des Autors aus:

Stimson/Stough/Roberts (2006: 86,87)

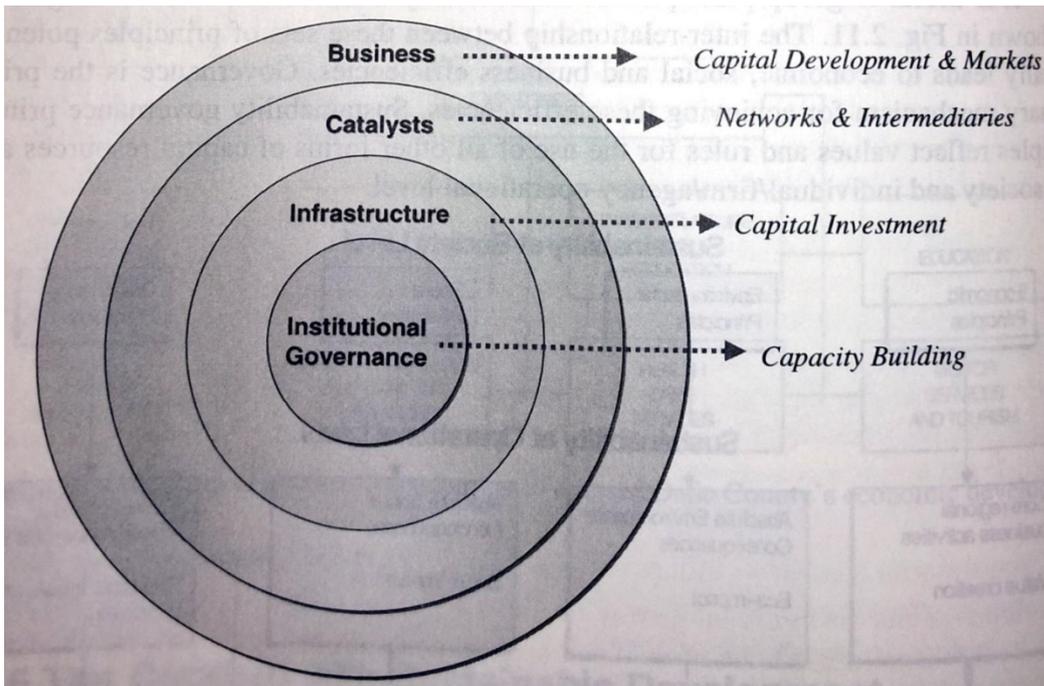


Abbildung 17: „Fig. 2.12. Enabling frameworks for sustainable regional development”²⁰

Alle vier Elemente müssen installiert werden: Der Aufbau von Strukturen für behördliches Handeln, Investitionen in die Infrastruktur, Netzwerke und Mediatoren, Entwicklung von Geschäftsfeldern und Märkten.

Die Elemente beeinflussen und bedingen sich gegenseitig. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 87).

²⁰ Stimson/Stough/Roberts (2006: 86)

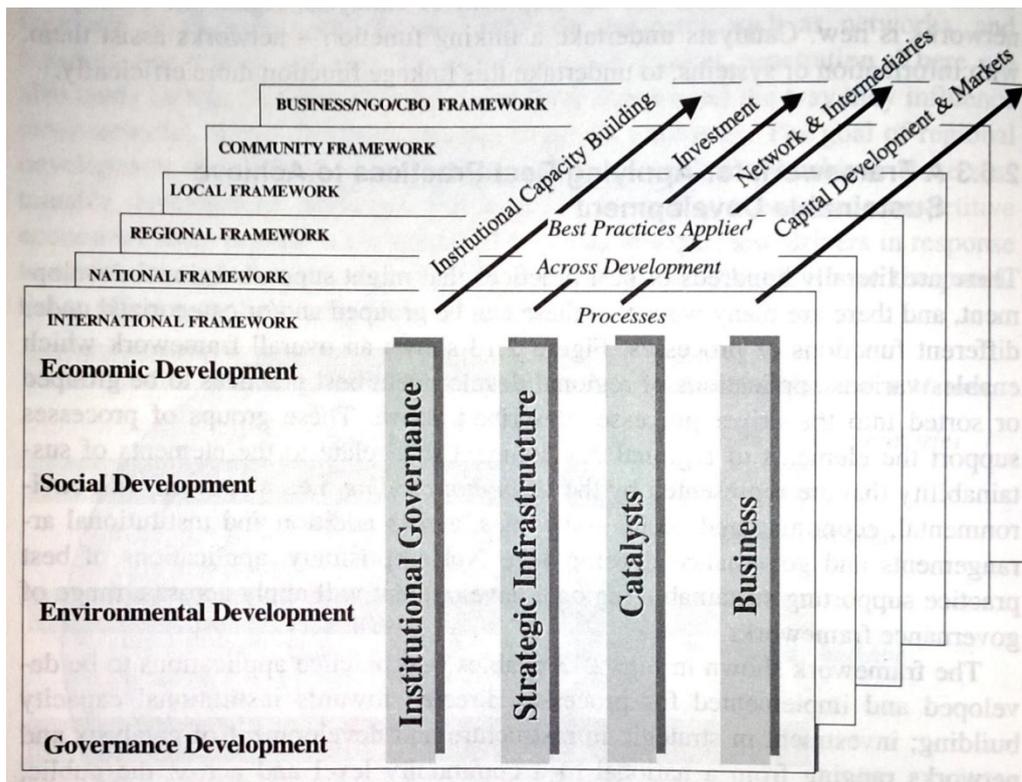


Abbildung 18: "Fig. 2.13. Overall framework for applying best practice to regional development"²¹

Fallstudie nach Stimson/Stough/Roberts (2006: 92-95)

In der Fallstudie der Region Cairns, im nördlichen Teil von Queensland (Australien) gelegen, wird die Bedeutung infrastruktureller Entscheidungen auf strategischer Ebene deutlich.

In den 60er Jahren war die Region Cairns (Größe ca. 50.000 km²) eine rückständige Agrarregion.

Anfang der 80er fand eine erstaunliche Entwicklung statt, die durch strategisches Infrastrukturmanagement getrieben wurde.

Der Bau eines internationalen Flughafens, der 1984 eröffnet wurde, führte dazu, dass Cairns eine der am schnellsten wachsenden Wirtschaftsregionen Australiens wurde.

1990 kam es zum Kollaps, ausgelöst durch einen nationalen Pilotenstreik, dem Ausbleiben japanischer Investitionen in den Tourismussektor und einer globalen Rezession.

²¹ Stimson/Stough/Roberts (2006: 88)

1992 wurde gegengesteuert: Ziel war es, Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung zu schaffen, die Schlüsselinitiative war die CREDS-Cairns Regional Economic Development Strategy und die Schaffung des CREDC-Cairns Regional Economic Development Corporation für die Umsetzung der Strategie.

Das Ergebnis: Seit Mitte der 90er Jahre hat die Region ihre Wirtschaft diversifiziert und restrukturiert. Neben dem erfolgreichen Tourismus mit einem Anteil von 20% steuert der nationale und internationale Handel mit 45% zum Wirtschaftsleben bei.

Die Mindmap macht deutlich, dass eine erfolgreiche Umsetzung strategischer Planungen der Verbindung und des Zusammenwirkens von technischer und sozialer Infrastruktur bedarf.

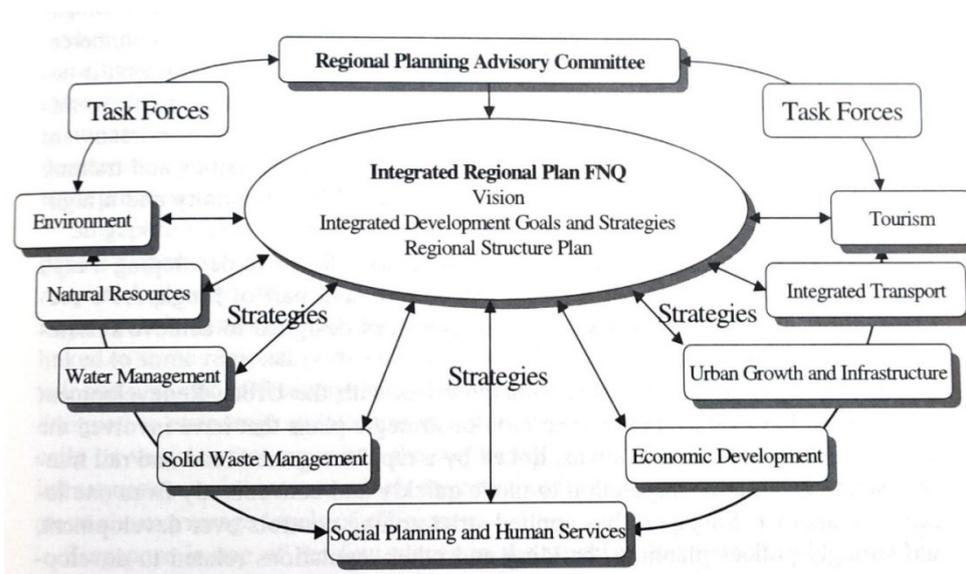


Abbildung 19: „Fig. 2.16“²²

Doch die Umsetzung strategischer Infrastrukturmaßnahmen bedarf „Agents of Change“ - „Akteure des Wandels“. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 224,225). Zweifelsohne zählen Wirtschaftsförderungseinrichtungen zu diesen Akteuren - neben den Vertretern aus Politik, Verwaltung, den Marktakteuren wie Unternehmern und Dienstleistern und institutioneller Vertreter etwa der Kammern.

²² vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 95)

Im Netzwerk sind diese in der Lage, strategische Infrastrukturmaßnahmen umzusetzen und nachzuhalten.

Die Wirtschaftsförderungseinrichtungen sind beteiligt an der „strategischen Architektur“, die für die Bereitstellung der Infrastruktur zur Umsetzung der strategischen Planung notwendig ist. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 229)

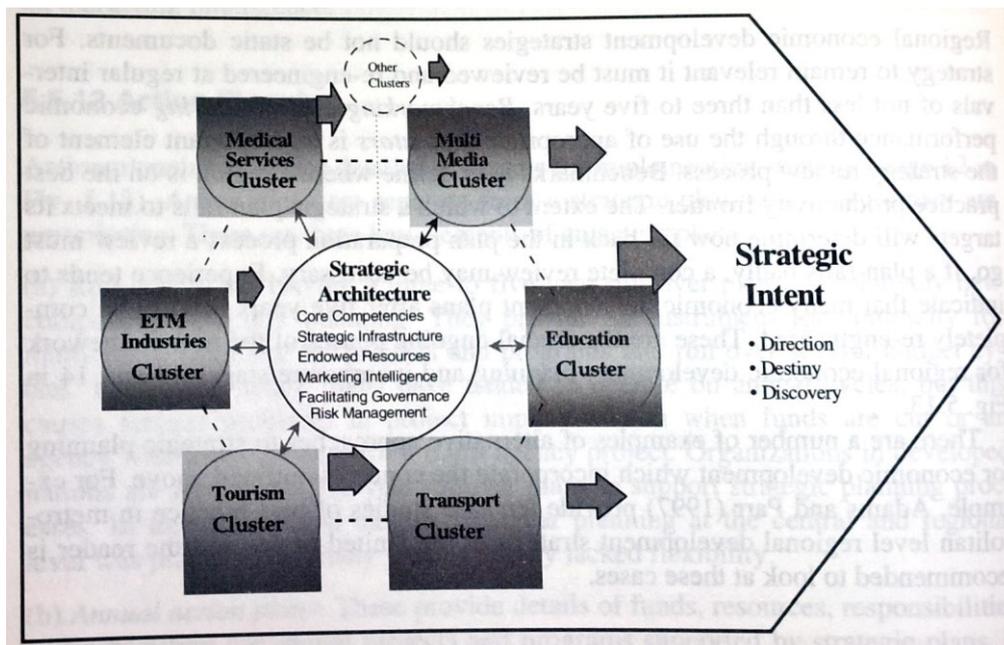


Abbildung 20: „Fig. 5.15“²³

Liegt die Entwicklung von Industrieclustern in der strategischen Planung, so ist eine Aufgabe die strategische Infrastruktur zu identifizieren, die notwendig ist zur Schaffung der Industriecluster. Vgl. Stimson/Stough/Roberts 2006: 251, 252). Dies kann umgesetzt werden durch „multi-sectoral infrastructure planning (MSIP)“. Vgl. Stimson/Stough/Roberts 2006: 252). Dabei reicht es nicht aus nur physikalische Infrastruktur zu schaffen, notwendig ist „smart infrastructure“ wie Entwicklungslabore, Marktanalyseeinheiten und lernende Gesellschaften. Vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 252).

²³ vgl. Stimson/Stough/Roberts (2006: 232)

5 Flächen- und Immobilienmanagement

5.1 Eingangsfragen

- A) Welche Standortfaktoren sind zu managen, um optimale Bedingungen für Unternehmen herzustellen?
- B) Was ist das Ziel der Flächenentwicklung?
- C) Welche bürokratischen Instrumente müssen installiert werden?
- D) Wie kann man Flächen und Immobilien effizient und erfolgreich vermarkten?

5.2 Flächen- und Immobilienmanagement in der Wirtschaftsförderung

Eine zentrale Aufgabe der Wirtschaftsförderungseinrichtungen ist es bestmögliche Voraussetzungen für Ansiedlung neuer Unternehmen zu schaffen bzw. bestmögliche Voraussetzungen für die Erweiterung bereits bestehender Unternehmen.

„Als zentrale Standortfaktoren werden von Experten vor allem genannt:

- die Qualifikation der Arbeitnehmer, also die Qualität von Schulen, Ausbildung und beruflicher Weiterbildung, die Leistungsfähigkeit von Forschungseinrichtungen sowie der Austausch und Wissenstransfer von Wirtschaft und Wissenschaft,
- monetäre Standortfaktoren, wie Steuern, Subventionen, Lohnkosten etc.,
- das Image eines Wirtschaftsstandorts,
- die Balance zwischen guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und dem Schutz natürlicher Ressourcen sowie sozialer Absicherung,
- zahlreiche weiche Standortfaktoren, welche die Lebensqualität einer Region prägen, so zum Beispiel attraktive Wohnorte, gute Schulen, hoher Freizeitwert, Kulturangebot, Natur, gutes soziales Klima etc.,
- die Qualität der lokalen Verkehrsinfrastruktur und die Anbindung an überregional bedeutsame Transportnetze, ebenso die Verfüg-

barkeit breitbandiger Datenverbindungen, zum Beispiel DSL, UMTS etc.,

- die Flächenverfügbarkeit für Gewerbeansiedlung und die Möglichkeit der Flächenexpansion für bestehende Unternehmen,
- Verflechtungs- und Agglomerationsvorteile, wie die Nähe zu Zulieferern und Kunden,
- die wirtschaftliche Stabilität durch einen regionalen Branchenmix,
- die unternehmerische Autonomie ansässiger Unternehmen, das heißt zum Beispiel Schutz vor ungewollten Firmenübernahmen etc. und
- die Unternehmensfreundlichkeit der Verwaltungen, der Informationsaustausch zwischen Verwaltungen und dem bestehenden Gewerbe und Handwerk sowie eine schlanke und effiziente Bürokratie, eventuell interkommunales und kooperatives Agieren.“
Schönwandt, Walter/Jung, Wolfgang/Jacobi, Juri/Bader, Johannes (2009: 107)

Die Standortfaktoren entscheiden nachhaltig über die wirtschaftliche Entwicklung einer Region. Deren Beeinflussung und mögliche Steuerung entscheidet über die wirtschaftliche Zukunft einer Region. Ohne das Angebot adäquater Flächen und Immobilien ist eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Wirtschaftsregion nicht möglich.

Die Steuerung kann als Flächenmanagement bezeichnet werden.

Was bedeutet Flächenmanagement?

Der Begriff Flächenmanagement findet mehr und mehr Verwendung, doch gibt es keine allgemeine Definition. Vgl. www.ruhrgebiet-regionalkunde.de. Nach dem englischen Begriff „to manage“ bedeutet Flächenmanagement so viel wie Flächenverwaltung, Flächen in Ordnung halten (www.ruhrgebiet-regionalkunde.de). Im weiteren Sinn ist das Flächenmanagement „eine ganzheitlich, facilitäre Strategie im Rahmen der Anlagen- und Immobilienbewirtschaftung mit der Zielsetzung mit Flächen und Böden effizient und wirtschaftlich umzugehen.“

Diese Strategie gewährleistet Investoren und Immobiliennutzern den Flächenverbrauch zu reduzieren und den Boden hinsichtlich seiner Funktion zu schützen, d.h. die Ressource „Fläche“ erhält die notwendi-

ge betriebswirtschaftliche Widmung, welche ihr in einem neuzeitlichen Lösungsansatz, gem. den Empfehlungen der Richtlinie für Nachhaltiges Bauen, innerhalb der Betriebsführung zusteht.

Diese Strategie ermöglicht auf unternehmerischer Ebene mit den Ressourcen, Fläche und Boden, genauso planvoll umzugehen wie mit den sonst hinlänglich bekannten Betriebsmitteln. [...] Flächenmanagement bedeutet, dass Investoren und Immobilieneigner und –nutzer kraft ihrer Planungsentscheidung den zukünftigen Umgang mit Flächen und Böden auf ihrer Liegenschaft aktiv und aggressiv gestalten. Flächenmanagement im facilitären Ansatz soll vor allem zur Steigerung der Effizienz in der Flächennutzung führen. Hierbei gilt es, die vorhandenen Potentiale sowie für eine weitere und unabwendbare Baumaßnahme verstärkt auszuschöpfen.

Dabei dienen die neuzeitlichen, innovativen Anlagen- und Immobilienbewirtschaftungssysteme als Basis. Hierin werden mittel- und langfristige Ziele festgelegt, regelmäßig kontrolliert und verfolgt.

Somit wird das Flächenmanagement in die Facility Management Fachbereiche FMC – Facility Management Controlling und FML – Facility Management Logistik integriert und stellt einen bedeutenden Teil der ganzheitlichen, nachhaltigen facilitären Anlagen- und Immobilienbewirtschaftung dar.“

<http://www.fmberatung.de/fmb2/images/pdf/flachenmanagement.pdf>

Zur Steuerung von Flächenentwicklungen sollten folgende Informationen vorliegen und diese können als Handlungsbasis, mit dem Ziel, die bereits vorhandene Infrastruktur optimal und kosteneffizient auszunutzen, genutzt werden. Vgl. <http://www.fmberatung.de/fmb2/images/pdf/flachenmanagement.pdf>.

„Wie viel Fläche umfasst die Liegenschaft?

Welche Flächen werden wie genutzt?

Wie groß ist das Potential der Wiederverwendung?

Wo im bebauten Raum bestehen effektivere Nutzungsmöglichkeiten?

Welche Flächen können effizienter im monetären Sinne genutzt werden?

Welche Qualitäten haben die Flächen generell und im Besonderen?“

<http://www.fmberatung.de/fmb2/images/pdf/flachenmanagement.pdf>

Ziel:

„[...] die Potentiale im Innenbereich verstärkt für die Liegenschaft zu nutzen und somit wertvolle Flächen aller Art zu schonen!

vermeidliche Entwicklungsmaßnahmen mit geringer Qualität im Flächenhaushalt zu generieren.

qualitativ geringfügig verwendete Flächen zu höherwertigen Betriebsmitteln reaktivieren.

Bodenaushub und Baumaßnahmen auf das erforderliche Maß zu reduzieren oder zu Optimieren und optimal zu verwerten.“

<http://www.fmberatung.de/fmb2/images/pdf/flachenmanagement.pdf>

Um die Ziele des Flächenmanagements zu erreichen im „Spannungsfeld zwischen Brachflächenrecycling, Reaktivierung alter Industriestandorte und klassischen Managementaufgaben“ werden interdisziplinäre Handlungsfelder verknüpft. www.ruhrgebiet/regionalkunde.de.

Interdisziplinäre Handlungsfelder und Verknüpfungen beim Flächenmanagement und Flächenrecycling

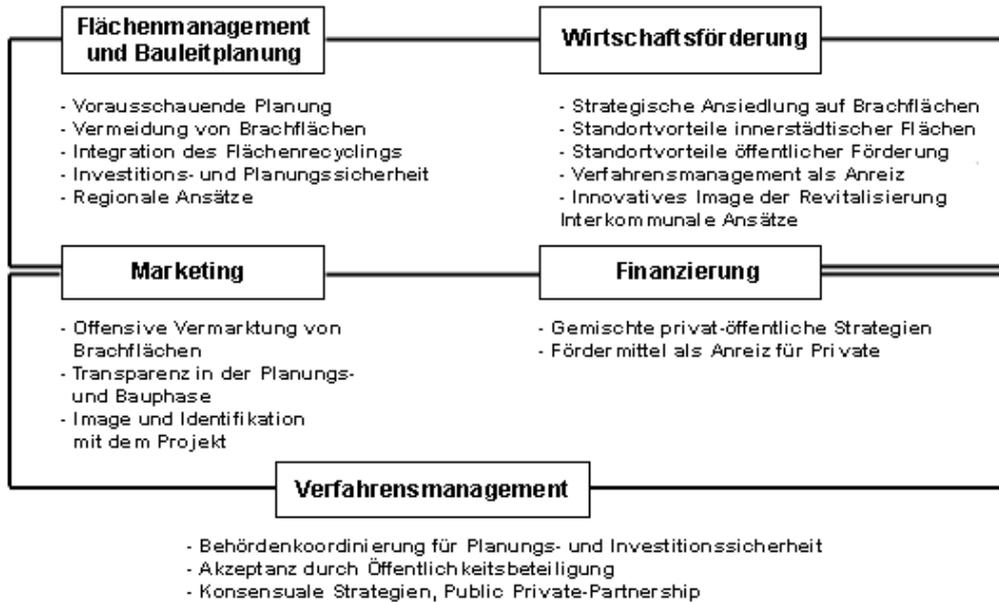


Abbildung 21: Interdisziplinäre Handlungsfelder²⁴

5.3 Elemente des Flächenmanagements

„Das Kunststück des Wirtschaftsförderers besteht darin, zum richtigen Zeitpunkt das richtige Grundstück für den richtigen Betrieb zur Verfügung zu haben“ Dallmann/Richter (2012: 48).

Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine Planung erforderlich, um „sowohl die Bereitstellung als auch die faktische Verfügbarkeit von gewerblich wie industriell nutzbaren Grundstücken in guter Qualität hinsichtlich Lage und Infrastruktur...“ Dallmann/Richter (2012: 48) zu gewährleisten, vor dem Hintergrund, dass diese „...nach wie vor ausschlaggebend für die unternehmerische Standortwahl...“ Dallmann/Richter (2012: 48) sind.

Die Wirtschaftsförderungseinrichtungen spielen dabei eine wichtige Rolle in der Aktivierung von Gewerbeflächenpotenzialen.

²⁴ http://www.ruhrgebiet-regionalkun.de.de/erneuerung_stadtregionaler_raeume/industriebraechen/flaechenmanagement.php.media/28230/handlungsf.gif.scaled/538x386.pm1.bgFFFFFF.png

Zur Akzeptanz eines aktiven Flächen- und Immobilienmanagements gehört die strategische Ausrichtung der wirtschaftlichen Entwicklung einer Region. Nach Dallmann/Richter kristallisieren sich zwei grundsätzliche Strategien heraus. Vgl. Dallmann/Richter (2012: 36ff):

- Ansiedlungsförderung
- Bestandspflege

Bei der Ansiedlungsförderung ist das Ziel, „[...]standortsuchende auswärtige Unternehmen zur Ansiedlung innerhalb einer Kommune[...]“ Dallmann/Richter (2012: 36) zu bewegen. Dies hat sowohl eine Marketingkomponente, sowie eine technische Komponente. Zum einen werden die Standortvorteile durch entsprechende Marketingmaßnahmen hervorgehoben, zum anderen muss „...die Möglichkeit zur Bereitstellung von geeigneten, planungsrechtlich abgesicherten und jederzeit verfügbaren Industrie- und Gewerbeflächen.“ Dallmann/Richter (2012: 36) gegeben sein.

Die Bedeutung der Verfügbarkeit von Flächen/Büros macht folgende Darstellung deutlich:

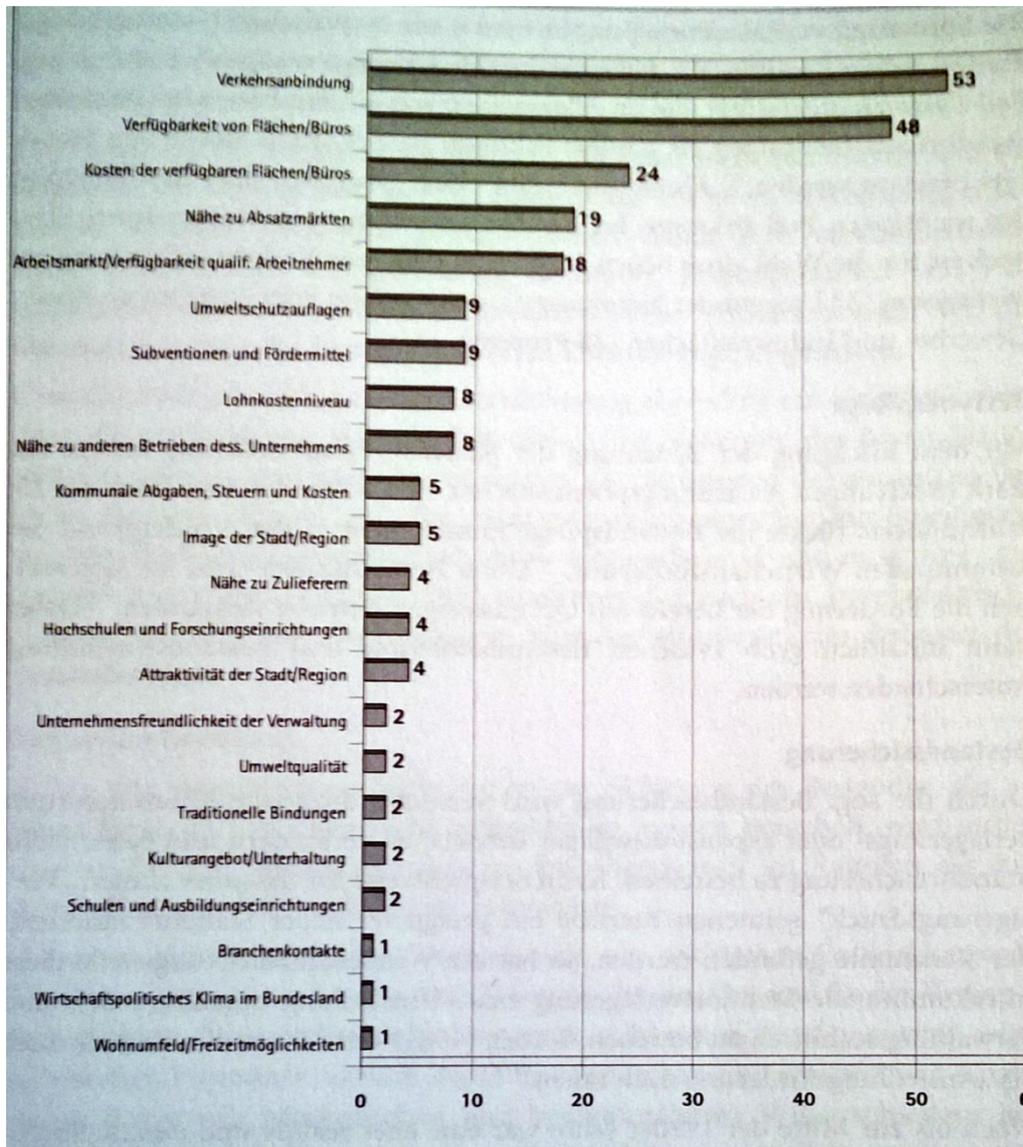


Abbildung 22: „Pull-Faktoren bei der Neuansiedlung (in Prozent)“ Dallmann/Richter (2012: 37)

Eine wichtige Rolle spielt die Bestandspflege, auch vor dem Hintergrund des limitierten Ansiedlungspotenzials, wobei die Bestandspflege in die Bestandssicherung und Bestandsentwicklung unterschieden werden kann. Vgl. Dallmann/Richter (2012: 38).

Die Bestandssicherung dient dazu, bereits ansässigen Unternehmen die Voraussetzungen zu bieten, damit diese am Standort verbleiben.

Die Bestandsentwicklung geht einen Schritt weiter und fördert die Expansion bereits bestehender Unternehmen.

Die Wirtschaftsförderung Viersen wirbt mit dem Slogan „Wir suchen die passende Gewerbeimmobilie für Sie!“. Vgl. <http://www.wirtschaftsforderung.gmg-viersen/immobilienmanagement.html>.

Immobilienmanagement der Wirtschaftsförderung Viersen

Wir suchen die passende Gewerbeimmobilie für Sie!

Vorhandene Arbeitsplätze sichern und neue schaffen. Mit diesem Ziel unterstützt die Viersener Wirtschaftsförderung mit ihrem Immobilienmanagement Unternehmen bei der Suche und der Entwicklung von Immobilien. Der kostenfreie Service wird erfolgreich genutzt und führte 2011 unter anderem dazu, dass ein Callcenter fündig wurde. 30 neue Arbeitsplätze sind die positive Folge.

[Nutzen Sie unser Kontaktformular für die schnelle Kontaktaufnahme.](#)

Norbert Jansen im Gespräch

Im Interview berichtet Norbert Jansen, bei der Wirtschaftsförderung verantwortlich für das Immobilienmanagement, über Nutzen, Erfolge, Angebote und Dienstleistungen.

Herr Jansen, warum forciert die Wirtschaftsförderung diesen Service?

Uns geht es darum, dass Unternehmen jeder Größe genau das finden, was sie brauchen. Ganz gleich, ob sie neu nach Viersen kommen, oder ob sie am Standort Veränderungen anstreben. Dies, sowie die Unterstützung bei der Schaffung und Entwicklung von Flächen ist eine der Hauptaufgaben der Wirtschaftsförderung. Deshalb haben wir zunächst eine umfassende Sichtung der vorhandenen Gewerbeimmobilien mit dem Schwerpunkt auf Produktionsflächen, Hallen und Büros durchgeführt und etliche Kontakte zwischen suchenden Unternehmen und Immobilienanbietern geschaffen. Wir hatten allein im vergangenen Jahr über 90 Anfragen. Das zeigt den Bedarf. In diesem Jahr unterstützen wir sieben Unternehmen, die sich verlagern, neu ansiedeln oder am Standort erweitern wollen. Dahinter stehen 290 Arbeitsplätze. Das zeigt die Bedeutung dieser Arbeit für Viersen. Wir wollen für jedes dieser Unternehmen ein optimales Angebot finden.



Norbert Jansen

Was haben Sie sich noch vorgenommen?

Wir wollen unser dichtes Netzwerk aus Anbietern wie Maklern, Banken, Projektentwicklern und Investoren aus dem Gewerbe-sektor noch effektiver nutzen. Wir bedienen den gewerblichen Immobilienmarkt über den reinen Informationstransfer hinaus durch Immobiliendaten, Exposés oder Pläne. Indem wir einen regelmäßigen und persönlichen Austausch der Akteure fördern, sind wir besonders leistungsfähig und individuell. Gleichzeitig haben wir durch den engen Kontakt einen exzellenten Überblick über alle relevanten Immobilien. Wir kennen deren Vorzüge, ihre Nachteile sowie den aktuellen Vermarktungsstand. Wir sind ein kompetenter Partner, aber kein Makler. Auch für Entwickler und Anbieter. Hier bieten wir Tipps und Unterstützung an, um Immobilien hinsichtlich des Preises, der Funktion oder der Ausstattung vermarktungsfähig zu gestalten.

Was hat Viersen denn anzubieten?

Viell Wir haben rund 30 Immobilienobjekte, davon sind zehn Gewerbeparks. Wir haben beispielsweise bekrante Hallen, die mit Schwerlastböden ausgestattet sind, im Röperwerk, einem florierenden Gewerbepark in Viersen-Dülken. Interessant sind auch die Büros, Produktions- oder Lagerflächen in dem Objekt auf der Heiligenstraße 75. Der Komplex steht auf einem 55.000 Quadratmeter großen Grundstück und ist seit 1999 im Besitz des Investors Hans Rudolf Holtmann aus Wuppertal. Insgesamt bietet es 17.000 Quadratmeter Nutzfläche an. Zurzeit haben hier zwanzig Firmen ihren Sitz. Die Bandbreite der Mieter erstreckt sich von der reinen Büronutzung über Lagertätigkeit bis hin zum Maschinenbau für die Gemüseverarbeitung durch die Firma Foodcons. Auch die Firmen Krauss-Maffei, Kürschner GmbH & Co. KG, das Nieren- und Diabeteszentrum und zwei Steuerberater haben hier ihren Sitz. Die Walter Schmitz GmbH verwaltet und vermarktet das Objekt seit 1999 im Alleinauftrag des Eigentümers. Außerdem haben wir freie Flächen für variable Büronutzungen im Gewerbepark T2, mitten im Gewerbegebiet Mackenstein.

Sie starten auch ein intensives Gewerbeflächenrecycling?

Auch dafür ist der T2 ein gutes Beispiel. Wir haben viele Gewerbeobjekte, die infolge der Textilstrukturkrise in Gewerbeparks umgewandelt worden sind. Dieser Prozess der Umwandlung und Umnutzung ist eine Chance, eine Vielzahl von expandierenden Unternehmen auf diesen Flächen anzusiedeln und gleichzeitig unter Umweltaspekten sehr sorgsam mit unseren Ressourcen umzugehen. Wir unterstützen das sehr intensiv. Der Gewerbepark Schiriksweg oder die Alte Manufaktur zeigen, wie gut und äußerlich ansprechend das funktionieren kann.

Viersen hat noch einen ganz besonderen Standortvorteil zu bieten?

Ja, wir haben eine ungewöhnliche enge räumliche, personelle und organisatorische Nähe zur Baugenehmigungsbehörde. Das heißt, in Viersen laufen die Genehmigungsprozesse, beispielsweise für Nutzungsänderungen oder Stellplatzfragen, extrem schnell ab. Außerdem sind wir in allen planungsrechtlichen Fragen ein kompetenter Ansprechpartner.

Abbildung 23: Norbert Jansen im Gespräch²⁵

²⁵ <http://www.wirtschaftsfoerderung.gmg-viersen.de/immobilienmanagement.html>

5.3.1 Analyse-Konzeption

Nach Dallmann/Richter muss die Bereitstellung ausreichender, gewerblich nutzbarer Flächen als eine zentrale Aufgabe der Wirtschaftsförderung, neben der Verfügbarkeit von Arbeitskräften, sein. Dazu ist es notwendig, eine Analyse des Bestandes an unbebauten und bebauten Flächen voranzustellen. Vgl. Dallmann/Richter (2012: 185).

- 1) „IST-Analyse: Es muss eine so genannte Flächeninventur durchgeführt werden. Ziel ist es, die Flächenpotenziale sichtbar zu machen. Nur wenn der Planer sich um die vorhandenen Potentiale im Klaren ist, kann er dieses Kapital langfristig planvoll und kontrolliert einsetzen.
- 2) Prioritäten setzen: Auf Grundlage der IST-Analyse und den daraus resultierenden Potenzialen müssen Prioritäten festgelegt werden. Globales Ziel: Innenentwicklung vor Außenentwicklung. Außenentwicklung nur dort, wo andere Nutzungen und der Boden am wenigsten beeinträchtigt werden (Abstimmung erforderlich) etc.
- 3) Konzept entwickeln – Dokumentation: Unter Beachtung ökonomischer und ökologischer Gesichtspunkte wird ein abgestimmtes Konzept entwickelt und entsprechend mit Plänen und der Formulierung von Maßnahmen dokumentiert. Sofern erforderlich, wird hierbei auch der Umfang und die Art von Neuausweisungen festgelegt. Es werden Planspiele durchgeführt und daraus Alternativen entwickelt.
- 4) Umsetzung – Schaffung von Voraussetzungen und Möglichkeiten/Rahmenbedingungen, um bestehende Flächen entwickeln zu können. Schaffung von Baurecht, Abschluss städtebaulicher Verträge etc.“ Guhse (2005: 175)

Ist eine Neuausweisung von Bauflächen notwendig, ist zunächst das Flächenpotenzial zu ermitteln. Vgl. Guhse (2005: 176).

Die öffentlichen Bauverwaltungen bzw. übergeordnete Behörden verfügen über Datenmaterial, das den bestehenden Bestand an Flächen exakt wiedergibt. Vgl. Dallmann/Richter (2012: 185). In Kooperation mit

den Behörden haben Wirtschaftsförderungseinrichtungen Zugriff auf das Gewerbeflächenkataster. Kriterien sind:

- bebaute Flächen
- unbebaute Flächen
- Büroflächen
- Lagerflächen
- Laborflächen
- Sonderflächen
- Einzelhandelsflächen
- Industrieflächen
- Gewerbeflächen
- Mischgebietsflächen

Nach Dallmann/Richter ist die Analyse nutzbarer Flächen erst dann sinnvoll für die Standortentwicklung, „...wenn die Bedürfnisse der beteiligten Akteure bekannt sind oder zumindest verlässlich prognostiziert werden können.“ Dallmann/Richter (2012: 185).



Abbildung 24: Gewerbeflächenpotenziale²⁶

„Die Erhebung und Analyse der vorhandenen Nutzungen, deren Zuordnung zueinander und die Analyse der vorhandenen Situation ist der erste und wichtigste Schritt in Richtung eines kommunalen Flächenmanagements. Nur auf einer aktuellen und möglichst umfassenden Grundlage können Entscheidungen gefällt, Konzepte erstellt und Planungen entwickelt werden. Für eine nachhaltige Planung/Flächenmanagement ist zuerst die Herstellung einer geeigneten, direkt auf das Planungsproblem zugeschnittenen Datenbasis erforderlich, die es erlaubt, Analysen und Prognosen durchzuführen oder alternative Planungskonzepte zu entwickeln. Vgl. STREICH (1999). Die Möglichkeit, hierbei auf Daten über längere Betrachtungszeiträume zurückzugreifen, erleichtert die Einschätzung und Analyse der vorhandenen Entwicklungen und Anforderungen entsprechend (Flächenmonitoring).“ Guhse (2005: 177)

In der Regel ist es der politische Wille und auch festgelegt (Bsp. in Rheinland-Pfalz, Landesentwicklungsplan IV-LEP IV), dass vor der Erschließung neuer Flächen Bestandsflächen genutzt werden, um die

²⁶ Bock/Hinzen/Libbe (2011: 136)

weitere Versiegelung landschaftlicher Areale zu vermeiden. Eine genaue Kenntnis der Bestandsflächen ist notwendig - ein „Bestandsmanagement“. Vgl. Guhse (2005: 177). Bei den Bestandsimmobilien handelt es sich in der Regel um ungenutzte Flächen im Innenbereich (nach §34 BauGB). Die Bestände sollten in einer Datenbank erfasst und mit Kenndaten zu Nutzungsmöglichkeiten in Bezug auf den Flächennutzungsplan (FNP), eventuell auch auf den Bebauungsplan (BPlan), Nutzung in der Umgebung, Bebauung in der Umgebung, Geschossigkeit, Höhe, etc. versehen werden.

Flurstücksnummer	2345/2	1110	123/22
Art der Baulücke	Klassische Baulücke	Geringfügig bebautes Grundstück	Brachfläche
Nutzung Umfeld/ Milieu	Mischgebiet, Ortskern	Wohngebiet	Wohngebiet im Westen, Gewerbe im Osten
Größe	600 qm	1370 qm	2000 qm
Baurecht	§ 30 BauGB	§ 34 BauGB	§ 34 BauGB
Eigentümer	Herr Testgebiet	Frau Mustermann	Stadt Muster
Datum der Begehung/ Besichtigung	15.05.2003	10.04.2002	05.08.2003
Begehungsprotokoll	vorhanden, LINK→*	vorhanden, LINK→*	vorhanden, LINK→*
Foto	ja, LINK→*	ja, LINK→*	ja, LINK→*
Konzeptvorschlag/ Bemerkungen	Verhandlungen mit Eigentümer	Bodenordnung erforderlich	Baurecht schaffen, Erschließung sichern

* Link auf externe Daten, Tabellen etc. ist möglich.

Abbildung 25: „Beispiel für mögliche Inhalte einer Datenbank (Baulückenkataster)“²⁷

Die Verknüpfung der Datenbank an ein geographisches Informationssystem (GIS) ist unumgänglich. Vgl. Guhse (2005: 177). Eingehende Bauanträge, Bauvoranfragen, Genehmigungen, Befreiungen können direkt zeitnah in das Kataster eingepflegt werden und erhalten damit dessen Aktualität.

5.3.2 Flächenentwicklung

„Die Bereitstellung von Flächen für Wohnen, Arbeiten und Infrastruktur ist neben dem Vorhandensein eines ausreichenden Arbeitskräftepotenzials und einer modernen Infrastruktur die dritte unabdingbare Voraussetzung für wirtschaftlicher Entwicklung.“ Dallmann/Richter (2012: 202)

²⁷ Guhse (2005: 178)

Zur Standortentwicklung ist es unabdingbar, Flächen zu entwickeln. Hier spielen Wirtschaftsförderungseinrichtungen eine wichtige Rolle, da sie die Entwicklung bereits bestehender Unternehmen der Region begleiten und Ansprechpartner für ansiedlungswillige Unternehmen und Gründer sind. Dabei sind standortbedingt starke Unterschiede erkennbar:

	Flächenreserven	Industriebrachen
Norddeutsche Bundesländer	Überdurchschnittlich groß	Tendenziell weniger
Ostdeutsche Bundesländer	Überdurchschnittlich groß	Überdurchschnittlich groß
Westdeutsche Bundesländer	Tendenziell weniger	Große Reserven
Süddeutsche Bundesländer	Mangel an Reserveflächen	Tendenziell weniger
Städtische Standorte	Tendenziell weniger Reserveflächen	Gegeben
Ländliche Standorte	Überdurchschnittlich groß	Tendenziell weniger gegeben

Abbildung 26: nach: Dallmann/Richter (2012: 203) und eigener Einschätzung des Autors

Ausweisung neuer Flächen

Die Flächenbereitstellung durch Ausweisung neuer Flächen „[...]ist - auch in der allgemeinen Vorstellung - immer noch die vorherrschende Strategie der Ausweisung neuer Gewerbeflächen in einem Gebiet am Rande der eigenen Gemarkung.“ Dallmann/Richter (2012: 204)

Die Ausweisung erfolgt im Rahmen des Bauleitplanverfahrens nach Baugesetzbuch (BauGB). Vgl. Guhse (2005: 183). Die Standortsituation ist grobflächig zu überdenken in Hinblick auf die Erstellung eines Bebauungsplans. Vgl. Boyken (2002: 56):

„1.1 Aufstellungsbeschluss (§ 2 Abs. 1 BauGB)

1.2 Bekanntmachung (§2 Abs. 1 BauGB)

-
2. Frühzeitige Beteiligung der Bürger (§ 3 Abs. 1 BauGB)
 - 3.1 Beteiligung der Träger öffentlicher Belange (§ 4 Abs. 1 BauGB)
 - 3.2 Abstimmung mit den Nachbargemeinden (§ 2 Abs. 2 BauGB)
 - 3.3 Anpassung an die Ziele der Raumordnung (§ 1 Abs. 4 BauGB)
 - 4.1 Vorbereitung der Abwägung (§ 1 Abs. 5 u. 6 BauGB)
 - 4.2 Beachtung der Eingriffsregelung nach Bundesnaturschutzgesetz (§§ 1 a, 9 Abs. 1a BauGB)
 - 5.1 Auslegungsbeschluss (§ 3 Abs. 2 BauGB)
 - 5.2 Bekanntmachung der Auslegung (§ 3 Abs. 2 BauGB)
 - 5.3 Öffentliche Auslegung/Beteiligung der Bürger (§3 Abs. 2 BauGB)
 - 6 Benachrichtigung der Träger öffentlicher Belange (§ 3 Abs. 2 BauGB, § 4 BauGB)
 7. Prüfung der Anregungen (§ 3 Abs. 2 BauGB)
 - 8.1 Abwägung, einschließlich Entscheidung über Eingriffsregelung nach Bundesnaturschutzgesetz (§ 1 Abs. 6 BauGB)
 - 8.2 Wiederholung des Verfahrens ab Ziffer 5.1 erforderlich, wenn der Entwurf geändert worden ist (§ 3 Abs. 3 BauGB)
 9. Satzungsbeschluss einschließlich Beschluss über die Begründung (§ 10 Abs. 1 BauGB)
 10. Genehmigung der Aufsichtsbehörde (§ 10 Abs. 2 BauGB)
 11. Bekanntmachung des Satzungsbeschlusses, der Genehmigung der Aufsichtsbehörde und des Inkrafttretens des Planes (§ 10 Abs. 3 BauGB)“ Boyken (2002: 57)

Nach Dallmann/Richter sollte eine Neuflächenausweisung idealerweise auf gemeindeeigenen Flächen erfolgen. Vgl. Dallmann/Richter (2012: 204f). Viele Gemeinden entwickeln nur solche Flächen, die im Gemeindeeigentum sind und nutzen eventuelle Bodenpreissteigerungen und dadurch erzielte Gewinne beim Verkauf zur Finanzierung. Die notwen-

dige Erschließung sollte jedoch hinausgezögert werden, um sich später die Möglichkeit, auf individuelle Forderungen der Erwerber eingehen zu können, nicht zu verbauen. Zudem spart es Vorfinanzierungskosten. Vgl. Dallmann/Richter (2012: 205).

Gegen diese Sicht spricht, dass Interessenten, sobald eine Entscheidung über den Kauf einer Fläche getroffen wurde, eine schnelle Realisierung des Bauvorhabens anstreben. Bei fehlendem rechtsgültigem Bebauungsplan muss in der Regel mit einer Dauer von 6-8 Monaten gerechnet werden, wobei zusätzlich rechtliche Risiken bestehen, sofern Einwände gegen den Bebauungsplan erhoben werden.

Unabhängig von der Frage der Voraberschließung oder der anlassbezogenen Erschließung werden „die Anforderungen an eine nachhaltige Stadt- und Regionalentwicklung, strengere Umweltauflagen, der Wunsch vieler Unternehmen nach immer kürzeren Nutzungszeiten, gestiegene Anforderungen an die infrastrukturelle Ausstattung etc. zu einer immer größeren Komplexität und zu neuen Anforderungen im Bereich der Flächenbereitstellung geführt haben.“ Dallmann/Richter (2012: 203)

Nachverdichtung und Umnutzung

Sofern Flächen vorhanden sind, die aufgrund rechtlicher Restriktionen nicht ausgeschöpft werden, kann hier von „Flächen mit Entwicklungspotenzial“ gesprochen werden. Vgl. Guhse (2005: 180). Dabei ist die Fläche für eine weitere Bebauung vorhanden, aufgrund bspw. fehlender Erschließung aber nicht nutzbar. Eine Identifizierung derartiger Flächen kann aufgrund der vorhandenen Grundflächenzahl erfolgen. Liegt diese unter 0,15, besteht die Vermutung der Möglichkeit einer weiteren Verdichtung.

Flächen, deren ursprüngliche Nutzung aufgegeben wurde und die „nicht oder nur durch untergeordnete Nachnutzungen belegt sind“ Guhse (2005: 181), werden als Brachflächen bezeichnet. Beispiele sind hier Bahn- und Postareale, Bundeswehrliegenschaften oder Liegenschaften alliierter Streitkräfte. Vgl. Dallmann/Richter (2012: 207).

Flurstücke, die grundsätzlich bebaubar sind, aber baulich noch nicht genutzt werden, bezeichnet man als Baulücke. Vgl. Guhse (2005: 181f).

5.3.3 Vermarktung

Voraussetzung für eine erfolgreiche Vermarktung von Gewerbe- und Industrieflächen ist eine möglichst detaillierte Kenntnis aller verfügbaren Flächen und solcher, die absehbar verfügbar werden.

Nicht nur Lage und Größe der Areale sind von Wichtigkeit, auch die Nutzungsmöglichkeiten. Sind die Flächen als Mischgebiet, Gewerbegebiet oder Industriegebiet ausgewiesen?

Kenntnisse zum Bebauungsplan sind ebenfalls ein Kriterium zur erfolgreichen Vermarktung von Flächen. Hier spielen vor allem Beschränkungen wie Lärmemission oder ausgeschlossene Gewerbe eine Rolle.

Idealerweise sollte die Wirtschaftsförderungseinrichtung über einen Mix von Flächen verfügen, um alle Bereiche der Wirtschaft und deren Ansiedlungs- oder Umsiedlungsvorhaben bedienen zu können.

Geht man von einer umfassenden Kenntnis der Wirtschaftsförderungseinrichtungen zu allen verfügbaren Flächen aus, so kann grundsätzlich unterschieden werden in:

- Flächen im Eigentum der Bundesanstalt für Bauimmobilienaufgaben (BlmA)
- Flächen im Eigentum der öffentlichen Hand (Städte und Gemeinden)
- Flächen im Eigentum der privaten Hand

Je nach Eigentumsverhältnissen stößt die Wirtschaftsförderungseinrichtung bei der Vermarktung auf unterschiedliche Herausforderungen.

Flächen im Eigentum der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben

Bei Flächen, die sich im Eigentum der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben befinden, handelt es sich häufig um ehemals militärisch genutzte Liegenschaften sowohl der Bundeswehr wie auch alliierter Streitkräfte. In der Regel sind Verkaufsteams der BlmA mit der Vermarktung von Flächen und Gebäuden betraut.

Zwischen den Vertretern der BlmA und den öffentlichen Entscheidungsträgern, etwa dem Bürgermeister und dem Gemeinderat/Stadtrat, kann es zu einem intensiven Austausch über die Strategie der Vermarktung

kommen. Meist liegt es im Interesse der örtlichen Politik, arbeitsplatzintensive Betriebe anzusiedeln, um den Arbeitsmarkt zu entlasten, für die Menschen Arbeitsplätze zu schaffen und dadurch die Steuereinnahmen durch Einkommenssteueranteile zu erzielen. Aber auch Branchen, die sich durch eine hohe Wirtschaftlichkeit auszeichnen und deren Profitabilität hoch ist, sind von großem Interesse. Durch zu erwartende Gewerbesteuererinnahmen, kann sich die finanzielle Situation der Gemeinde- oder der städtischen Haushalte verbessern.

Im Interesse der BlmA liegt es in erster Linie, in möglichst kurzer Zeit möglichst viele Flächen und Gebäude zu veräußern. Die Art der Nutzung der veräußerten Immobilien steht normalerweise nicht im Fokus der BlmA. Idealerweise kommt es zum Austausch zwischen der BlmA und den örtlich handelnden Personen: Den politischen Gremien wie Bürgermeistern/-innen, den Vertretern/-innen der Orts-, Verbandsgemeinden, Stadträten/-innen, Mitarbeitern der Verwaltung, etwa den Bau- oder Liegenschaftsämtern, der Wirtschaftsförderung. Dieser Austausch kann sowohl informell wie formell erfolgen.

Auf informellem Wege werden Informationen zu Kaufinteressenten ausgetauscht, die sowohl den Kontakt zur BlmA suchen oder zur jeweiligen Gemeinde oder Stadt. Insofern ist es von Bedeutung, einen regelmäßigen Austausch zu allen Fragen des Marketings zu führen: Welche Kunden haben sich wann, für welche Flächen oder Gebäude interessiert? Eine Voraussetzung für eine fruchtbare Zusammenarbeit ist, die verfügbaren Flächen und Gebäude aktuell zu erfassen und seitens der BlmA den Vertretern der öffentlichen Hand und der Wirtschaftsförderung zeitnah zur Verfügung zu stellen. Erst dann ist gewährleistet, dass Interessenten qualitativ hochwertige Auskünfte und Beratung gegeben werden. Ein weiterer Punkt ist der Preis der von der BlmA zu veräußernden Immobilien. Auch hier sind die Vertreter/-innen der Gemeinde, der Stadt, der Verwaltung und der Wirtschaftsförderung auf aktuelle Zahlen angewiesen, um Interessenten korrekt Auskunft geben zu können. Auf einer höheren Ebene besteht die Möglichkeit die Preise für Immobilien zu bewerten in Bezug auf die in der Regel auch seitens der öffentlichen Hand oder seitens privater Eigentümer angebotenen Flächen und Gebäuden. Zu vermeiden sind hohe Preisunterschiede, da

dies häufig zu einer Preisspirale nach unten führen kann. Die Richtpreise sollten ähnlich sein, wobei ein gewisser Handlungsspielraum durchaus gegeben sein sollte.

Über den informellen Austausch hinweg können auch formelle Strukturen wie Zweckverbände oder städtebauliche Verträge Basis einer Zusammenarbeit zwischen BlmA und den ortsansässigen Vertretern aus Politik sein.

Zweckverband

Nach Dallmann/Richter „[...]stellen Zweckverbände die typische Rechtsform im Rahmen der interkommunalen Zusammenarbeit dar. Der Zweckverband ist in den §§ 2 ff. des Gesetzes über kommunale Zusammenarbeit (GKZ) des Landes Baden-Württemberg gesetzlich geregelt.

Zwei Arten von Zweckverbänden

Nach § 2 Abs. 1 GKZ können zwei Arten von Zweckverbänden unterschieden werden: Danach können sich Gemeinden und Landkreise entweder freiwillig zu einem Zweckverband zusammenschließen (sog. Freiverband) oder aber zur Erfüllung von Pflichtaufgaben durch eine aufsichtsbehördliche Verfügung zusammengeschlossen werden (sog. Pflichtverband). Die nachfolgenden Ausführungen berücksichtigen jedoch im Hinblick auf den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ausschließlich den auf dem Prinzip der „Freiwilligkeit“ beruhenden Freiverband.

Zusammenschluss zu einem Freiverband

Im Gegensatz zur öffentlich-rechtlichen Vereinbarung können neben Gemeinden und Landkreisen auch - soweit Vorschriften dies nicht ausschließen oder beschränken - andere öffentlich-rechtliche Körperschaften, Anstalten und Stiftungen des öffentlichen Rechts sowie natürliche Personen und juristische Personen des Privatrechts Mitglied eines Freiverbandes sein, wenn dadurch die Erfüllung der Verbandsaufgaben gefördert wird und Gründe des öffentlichen Wohls dem nicht entgegenstehen.

Der Rechtsnatur nach handelt es sich beim Zweckverband um eine eigenständige Körperschaft des öffentlichen Rechts, der die ihm übertragenen Angelegenheiten unter eigener Verantwortung im Rahmen der Gesetze selbst verwaltet. Die Bildung eines Zweckverbandes bedarf einer durch die Beteiligten aufzustellenden Verbandssatzung, deren Inhalt im Gesetz näher bestimmt ist, sowie einer aufsichtsbehördlichen Genehmigung. Ist die Genehmigung erteilt und die Verbandssatzung einschließlich der Genehmigung von der zuständigen Rechtsaufsichtsbehörde öffentlich bekanntgemacht worden, „entsteht“ der Zweckverband, d. h. er ist dann allein für die Erledigung der Verbandsaufgabe zuständig. Als Organe des Zweckverbands sind die Verbandsversammlung und der Verbandsvorsitzende zwingend vorgeschrieben. Zusätzlich kann als weiteres Organ ein Verwaltungsrat durch die Verbandssatzung vorgesehen werden. Die Verbandsversammlung als Hauptorgan des Zweckverbands ist für den Erlass von Satzungen zuständig und besteht aus mindestens einem Vertreter eines jeden Verbandsmitglieds. Die Stimmen eines Verbandsmitglieds können nur einheitlich abgegeben werden. Eine Gemeinde wird in der Verbandsversammlung durch den (Ober-)Bürgermeister, ein Landkreis entsprechend durch den Landrat vertreten.

Den in der Verbandsversammlung ehrenamtlich tätigen Vertretern können durch die Verbandsmitglieder Weisungen erteilt werden. Zusätzlich können durch die Verbandssatzung zum einen sog. beschließende Ausschüsse gebildet und ihnen bestimmte Aufgabengebiete zur dauernden Erledigung übertragen werden. Zum anderen können auch sog. beratende Ausschüsse zur Vorbereitung ihrer Verhandlungen oder einzelner Verhandlungsgegenstände gebildet werden. Die Sitzungen der Verbandsversammlung sind grundsätzlich öffentlich; Ausnahmen sind nur möglich, wenn es das öffentliche Wohl erfordert oder berechnigte Interessen einzelner dem entgegenstehen. Der Verbandsvorsitzende ist Vorsitzender der Verbandsversammlung, des fakultativen Verwaltungsrates und vertritt als Leiter der Verbandsverwaltung den Zweckverband nach außen. Er ist ehrenamtlich tätig und wird - zusammen mit mindestens einem Stellvertreter - aus der Mitte der Verbandsversammlung gewählt. Eine angemessene Aufwandsentschädigung kann aber durch die Satzung festgesetzt werden.

Für die Wirtschaftsführung des Zweckverbands gelten - von einzelnen Ausnahmen abgesehen - entsprechend die Vorschriften über die Gemeindewirtschaft. Zur Deckung des Finanzbedarfs kann der Zweckverband von den Verbandsmitgliedern - soweit seine eigenen sonstigen Einnahmen dafür nicht ausreichen - eine sog. Umlage erheben, deren Höhe in der Haushaltssatzung für jedes Verwaltungsjahr festzusetzen ist. Die Maßstäbe für die Umlage sind so zu bestimmen, dass der Aufwand für die einzelnen Aufgaben angemessen auf die Verbandsmitglieder verteilt wird. Dabei kann bei einzelnen Verbandsaufgaben für die Kostentragung eine andere Regelung vereinbart werden.

Ist beabsichtigt, dass der Zweckverband eine weitere Aufgabe für alle Mitglieder erfüllen soll, bedarf dies einer Änderung der Verbandssatzung. Dabei ist die Vorgehensweise analog wie bereits bei der Gründung des Zweckverbands, d. h. die „neue“ Verbandssatzung muss von den Mitgliedern beschlossen werden und bedarf einer Genehmigung der zuständigen Rechtsaufsichtsbehörde, die mit der Verbandssatzung wiederum zu veröffentlichen ist. Alle sonstigen Änderungen der Verbandssatzung sowie die Auflösung des Zweckverbands müssen von der Verbandsversammlung mit einer Mehrheit von mindestens zwei Dritteln der satzungsmäßigen Stimmzahlen der Verbandsmitglieder beschlossen werden. Für den Fall, dass der Zweckverband eine weitere Aufgabe nur für einzelne Mitglieder erfüllen soll, bedarf es zusätzlich eines Antrages dieser Mitglieder.“ Dallmann/Richter (2012: 81ff).

Ein Beispiel für den Vermarktungsaspekt eines Zweckverbandes stellt der Fliegerhorst Langendiebach dar:

„Im Herbst 2011 wurde der Zweckverband Fliegerhorst Langendiebach von den Städten Erlensee und Bruchköbel gegründet und mit der interkommunalen Standortentwicklung des ehemaligen Militärgebiets betraut.

Vertreten wird der Zweckverband durch die beiden Bürgermeister der Städte, Bürgermeister Stefan Erb (Erlensee) und Bürgermeister Günter Maibach (Bruchköbel) sowie durch die aus den beiden Stadtparlamenten gewählten politischen Vertreter.

Am 23.05.2013 erwarb der Zweckverband 92 Hektar des ehemaligen Militärgebiets von der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BlmA). Diese Fläche wird jetzt als Logistik-, Dienstleistungs- und Freizeitstandort vermarktet.

Als wichtige Grundlage für die Vermarktung dient dem Zweckverband Fliegerhorst-Langendiebach bis heute die 2008 bis 2010 erarbeitete Machbarkeitsstudie und der finale Masterplan.“ <http://fliegerhorst-langendiebach.info/de/zweckverband/#1>

Ein weiteres Beispiel ist die Konversion Bitburg:

Der Zweckverband

Gemeinsam mit der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben (BlmA) und dem Land Rheinland-Pfalz entwickelt und vermarktet der Zweckverband die Standorte Flugplatz Bitburg und „Alte Kaserne“ in Bitburg.

Mitglieder im Zweckverband sind die Stadt Bitburg, die Verbandsgemeinde Bitburger Land, die Ortsgemeinden Röhl und Scharfbillig sowie der Eifelkreis Bitburg-Prüm.

Anders ausgedrückt heißt das: Die anliegenden Gebietskörperschaften selbst haben es in die Hand genommen, die Konversion in Bitburg zum Erfolgsmodell zu machen. Denn näher als sie ist niemand dran am Standort!



Abbildung 27: "Kaserne Bitburg"²⁸

Städtebaulicher Vertrag

Nach Baugesetzbuch §11 ist ein städtebaulicher Vertrag:

„(1) Die Gemeinde kann städtebauliche Verträge schließen. Gegenstände eines städtebaulichen Vertrags können insbesondere sein:

1. die Vorbereitung oder Durchführung städtebaulicher Maßnahmen durch den Vertragspartner auf eigene Kosten; dazu gehören auch die Neuordnung der Grundstücksverhältnisse, die Bo-

²⁸ <http://www.kaserne-bitburg.de/zweckverband>

densanierung und sonstige vorbereitende Maßnahmen, die Erschließung durch nach Bundes- oder nach Landesrecht beitragsfähige sowie nicht beitragsfähige Erschließungsanlagen, die Ausarbeitung der städtebaulichen Planungen sowie erforderlichenfalls des Umweltberichts; die Verantwortung der Gemeinde für das gesetzlich vorgesehene Planaufstellungsverfahren bleibt unberührt;

2. die Förderung und Sicherung der mit der Bauleitplanung verfolgten Ziele, insbesondere die Grundstücksnutzung, auch hinsichtlich einer Befristung oder einer Bedingung, die Durchführung des Ausgleichs im Sinne des § 1a Absatz 3, die Berücksichtigung baukultureller Belange, die Deckung des Wohnbedarfs von Bevölkerungsgruppen mit besonderen Wohnraumversorgungsproblemen sowie des Wohnbedarfs der ortsansässigen Bevölkerung;
3. die Übernahme von Kosten oder sonstigen Aufwendungen, die der Gemeinde für städtebauliche Maßnahmen entstehen oder entstanden sind und die Voraussetzung oder Folge des geplanten Vorhabens sind; dazu gehört auch die Bereitstellung von Grundstücken;
4. entsprechend den mit den städtebaulichen Planungen und Maßnahmen verfolgten Zielen und Zwecken die Errichtung und Nutzung von Anlagen und Einrichtungen zur dezentralen und zentralen Erzeugung, Verteilung, Nutzung oder Speicherung von Strom, Wärme oder Kälte aus erneuerbaren Energien oder Kraft-Wärme-Kopplung;
5. entsprechend den mit den städtebaulichen Planungen und Maßnahmen verfolgten Zielen und Zwecken die Anforderungen an die energetische Qualität von Gebäuden.

[...]

(2) Die vereinbarten Leistungen müssen den gesamten Umständen nach angemessen sein. Die Vereinbarung einer vom Vertragspartner zu erbringenden Leistung ist unzulässig, wenn er auch ohne sie einen Anspruch auf die Gegenleistung hätte. Trägt oder übernimmt der Vertragspartner Kosten oder sonstige Aufwendungen, ist unbeschadet des Satzes 1 eine Eigenbeteiligung der Gemeinde nicht erforderlich.

(3) Ein städtebaulicher Vertrag bedarf der Schriftform, soweit nicht durch Rechtsvorschriften eine andere Form vorgeschrieben ist.

(4) Die Zulässigkeit anderer städtebaulicher Verträge bleibt unberührt.“
<http://dejure.org/gesetze/BauGB/11.html>

Üblicherweise werden Erschließungsmaßnahmen vertraglich geregelt. Diese können, wie im Beispielfall Airpark Giebelstadt, Erschließungsmaßnahmen zu Wasser, Kanal, Straßen regeln.

Willkommen beim Projekt "Airpark Giebelstadt"

Die **Konversionsliegenschaft "Airpark Giebelstadt"** (Eigentümerin Bundesanstalt für Immobilienaufgaben) liegt ca. 1 km östlich der Ortsgemeinde Giebelstadt zentral im südlichen Landkreis Würzburg.

Seit dem Abzug der amerikanischen Streitkräfte Ende 2006, findet keine militärische Nutzung auf der gesamten Liegenschaft mehr statt. Für einen Großteil der Liegenschaft ist eine zeitnahe zivile Anschlussnutzung in einem ersten Schritt mit einem Verkauf des Flugplatzes (Start- und Landebahn, Sicherheitsbereich, Taxiway, Tower, Hangars usw.) in den Jahren 2008 und 2011 an die Verkehrslandeplatz Giebelstadt Holding GmbH gelungen. Eigentümer und Verpächter sind die Gesellschafter Knauf Gips KG und der Markt Giebelstadt. Der Flugplatz Giebelstadt ist seit dem Jahr 2012 als öffentlicher ziviler Verkehrslandeplatz genehmigt. Es dürfen Flugzeuge bis 14 t starten und landen.

Im Jahr 2011 wurden auf einer von der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben, verpachteten Fläche mit rund 41 Hektar Solar-Module zur regenerativen Stromerzeugung aufgestellt.

Nach einer zwischen dem Markt Giebelstadt und der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben geschlossenen Rahmenvereinbarung wird die verbleibende Liegenschaft abschnittsweise entwickelt und veräußert. Hierzu wurde die Liegenschaft in drei Bauschnitte unterteilt. Für die **Bauabschnitte 1.1 und 1.2** wurde parallel zur Änderung des Flächennutzungsplanes (FNP) ein Bebauungsplan aufgestellt, der als Nutzungsart Gewerbe vorsieht und dessen Rechtskraft in Kürze zu erwarten ist.

Aufbauend auf die Rahmenvereinbarung wurde im Rahmen der Entwicklung im **Bauabschnitt 1.1** ein städtebaulicher Vertrag zwischen der Marktgemeinde Giebelstadt und der Bundesanstalt für Immobilienaufgaben geschlossen. Durch diesen Vertrag wurde die Erschließung von

- Wasser
- Kanal
- Straßen

geregelt und sicher gestellt.

Abbildung 28: "Airpark Giebelstadt"²⁹

²⁹ <http://airpark-giebelstadt.bundesimmobilien.de>

Ein zweites Beispiel für die Vermarktung im Rahmen eines städtebaulichen Vertrages ist die Konversion in Hanau:

Projekt "Konversion in Hanau"

Nach dem zweiten Weltkrieg war die Stadt Hanau einer der größten Militärstützpunkte der amerikanischen Streitkräfte in Europa. Zu dem Standort Hanau (Hanau Military Community) zählten auch die Stützpunkte des Fliegerhorstes Erlensee sowie Liegenschaften in Büdingen und Gelnhausen.

In den 1990er Jahren erfolgte eine erste Reduzierung der in Deutschland stationierten Einheiten der US - Streitkräfte. Im Zuge dessen wurden auch in Hanau die ersten Kasernen an die Bundesrepublik Deutschland zurückgegeben. Damit begann ein erster Konversionsprozess, dessen Ergebnisse heute mit der entwickelten Hessen-Homburg Kaserne, der Francois Kaserne und einem Teilbereich der Großauheim Kaserne erfolgreich abgeschlossen ist.

Seit Ende 2008 sind in Hanau inzwischen alle von den amerikanischen Streitkräften genutzten Liegenschaften mit einer Gesamtfläche von ca. 340 ha aufgegeben worden und stehen für eine Entwicklung zur Verfügung. Das Spektrum der in der Stadt vorhandenen Konversionsliegenschaften reicht vom Einfamilienhaus über große Wohnsiedlungen mit insgesamt ca. 1.200 Wohneinheiten, Schulen, Kindergärten, Sport- und Freizeiteinrichtungen, Liegenschaften zur gewerblichen Nutzung bis hin zu 7 ehemaligen Kasernenanlagen, Übungsplätzen und weiteren Sonderliegenschaften.

Auf diese Seite präsentieren wir Ihnen alle zur Verwertung anstehenden Konversionsliegenschaften in der Stadt Hanau. Unsere zuständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über langjährige Erfahrungen mit der Verwertung von ehemals militärisch genutzten Flächen. Die Bundesanstalt für Immobilienaufgaben arbeitet eng und vertrauensvoll mit Investoren und der Stadt Hanau als Trägerin der Planungshoheit zusammen. Überzeugen Sie sich vom Potenzial unserer Liegenschaften und realisieren sie dort Ihre zukunftsorientierten und richtungweisenden Projekte. Unsere bereits bewährten Instrumente wie etwa Machbarkeitsstudien und Marktanalysen, der Abschluss städtebaulicher Verträge, Erschließungs- und Nutzungsverträge sowie flexible Finanzierungskonzepte können Ihnen bei der Umsetzung Ihrer Planungen hilfreich sein. Ihren innovativen Ideen und Konzepten stehen wir offen und aufgeschlossen gegenüber. Sprechen Sie uns an, wir werden Sie bei der Suche nach einer für Sie geeigneten Immobilie und der Realisierung Ihrer Vorstellungen mit unseren Verkaufsteams engagiert unterstützen.

Lassen Sie sich von dem Standort begeistern!

Abbildung 29: "Konversion in Hanau"³⁰

Flächen im Eigentum der öffentlichen Hand

Flächen, deren Eigentümer die öffentliche Hand ist, sind geeignet strategische Ziele in der Ansiedlungspolitik umzusetzen, da der Verkauf der Flächen über die politischen Gremien erfolgt. So entscheidet der Gemeinde- oder Stadtrat über die Verkäufe. Im Vermarktungsprozess können ebenfalls die politischen Gremien über die Verkaufsstrategie entscheiden, beispielsweise über Zielgruppenansprache, Werbemaßnahmen, Messeauftritte, etc.

Im Weiteren ist die öffentliche Hand in der Lage die regionale Flächenversorgung, durch die Zusammenarbeit mit Nachbargemeinden, zu lenken. „Diese sog. interkommunalen Gewerbegebiete sind meist nicht nur

³⁰ <http://konversion-hanau.bundesimmobilien.de>

ein der Not mangelnder Flächen folgender Kompromiss, sondern sie machen aus wirtschaftlicher Sicht ebenso wie standortbedingt sehr viel Sinn. Solche standortübergreifenden Gewerbeflächen besitzen häufig gute Anschlussmöglichkeiten, sind kurzfristiger zu belegen, da mehrere Standort- bzw. Belegenheitsgemeinden dieses Gewerbegebiet mit Betrieben versorgen und somit lange brachliegende Erschließungen entfallen. Es können auf diese Weise auch die Kapazitäten mehrerer Standorte zusammengefasst werden, sowohl in der Vermarktung als auch in der Betreuung der Betriebe. Auch die Finanzierung der Erschließung wird auf mehrere Schultern verteilt, sodass in der Regel die interkommunale Lösung überaus positiv bewertet werden kann.“ Dallmann/Richter (2012: 209, 210)

Flächen in privatem Eigentum

Die Vermarktung von Flächen in privatem Eigentum entzieht sich der Steuerung der öffentlichen Hand. Häufig besteht eine Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsförderungseinrichtungen, da Anfragen extern oder von bereits ansässigen Unternehmen oftmals zunächst an die Wirtschaftsförderungseinrichtungen gelangen und diese private Liegenschaften meist in den Datenbanken haben.

Marketinginstrumente

Die Barlachstadt Güstow fasst im „Konzept zur kommunalen Wirtschaftsförderung der Barlachstadt Güstow“ unter dem Punkt Marketinginstrumente zusammen:

„Unter Marketinginstrumenten ist die gebräuchliche Bezeichnung für diejenigen Marketingmittel und –maßnahmen zu verstehen, mit denen Zielgruppen avisiert werden, wie mit der Zielgruppe kommuniziert wird, wie der Vertrieb zu geschehen hat u.a. Hinsichtlich der Anzahl, der Art und der Reihenfolge der Marketinginstrumente bestehen verschiedene Ansichten. Am weitesten verbreitet sind die Vier-Faktoren-Ansätze. Unter Berücksichtigung der verschiedenen Umfänge, Inhalte und Abfolgen scheint für das Standortmarketing die folgende Einteilung die zweckmäßigste zu sein:

- Standortqualität

Die Standortqualität ist auch unter dem Aspekt der Angebotsqualität zu bewerten und bezieht sich auf das vor Ort vorhandene Potential an Standortvorteilen.

- Förderung

Die Förderung des Verkaufs bzw. der Vermarktung versteht sich als Preispolitik, die einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg der Wirtschaftsförderung hat.

- Persönlicher Einsatz der Wirtschaftsförderer
- Information und Kommunikation

Entstehen durch Vernetzung Austausch“
(http://html://guestrow.de/fileadmin/downloads/wirtschaft/entwurf_wirtschaftskonzepte.pdf)

Dallmann/Richter erweitern die Möglichkeiten weiter und sprechen von einem „Marketingmix“, der die Vermarktungsbemühungen unterstützt. Vgl. Dallmann/Richter (2012: 230ff).

Public Relations

Im weiteren Sinne kann „ein positives Meinungsbild, Akzeptanz, Wahrnehmung und die Kenntnis der wirtschaftspolitischen Ziele des Standortes...“ die Vermarktung unterstützen, da damit geworben werden kann. Dallmann/Richter (2012: 230).

Zusammenarbeit mit der Presse

Wirtschaftspolitische Themen an die lokale Presse heranzutragen, trägt nicht nur zur Sensibilisierung der Leser für die lokale Wirtschaft bei, sondern kann auch bestehende Flächenangebote besprechen und damit Interessenten Hinweise auf Erweiterungsmöglichkeiten geben. Dieselbe Funktion können auch eigene Publikationen haben oder kommunale Mitteilungsblätter.

Lokale Radio- und Fernsehsender

Neben den Printmedien sind lokale Radio- und Fernsehsender eine weitere Möglichkeit, durch Kommunikation von Flächenangeboten mögliche Interessenten anzusprechen.

Netzwerke

Netzwerke bilden einen wichtigen Kanal zur Bekanntmachung von Flächenangeboten, da diese als Multiplikatoren dienen.

Messen

Die bedeutendste Immobilienmesse Deutschlands, die Expo Real in München, die jährlich jeweils im Oktober stattfindet, bietet eine hervorragende Plattform zur Vermarktung von Gewerbe- und Industrieflächen.

Direkte Werbemaßnahmen sind möglich:

- auf Großveranstaltungen
- als Huckepackwerbung
- als Sonderbeilagen
- als Präsentation in Standortmagazinen
- durch Standortbotschaften (Vgl. Dallmann/Richter (2012: 234ff)).

5.4 Elemente des Immobilienmanagements

Neben dem Angebot an Gewerbe- und Industrieflächen bildet das Immobilienangebot an Gebäuden und Gebäudeflächen einen wichtigen Bestandteil des Angebots für Interessenten zur Neuansiedlung und Erweiterung.

Das Immobilienmanagement umfasst:

- Bürogebäude
- Lagerhallen
- Gebäude für industrielle Nutzung
- Gebäude für handwerkliche Nutzung
- Hotels
- Einzelhandelsflächen

Für den Vermarktungserfolg ist die möglichst lückenlose Kenntnis der Immobilien entscheidend. Idealerweise liegt den Wirtschaftsförderungseinrichtungen ein Exposé vor, das den Interessenten Erstinformationen zur Immobilie geben kann.

In Bezug auf Immobilien sind die Wirtschaftsförderungseinrichtungen auf die Zusammenarbeit mit Maklern und privaten Eigentümern angewiesen, da nur in seltenen Fällen die öffentliche Hand Eigentümer von Immobilien ist. Ausnahme ist hier die BImA.

Ein Leerstandskataster, wie dies immer häufiger bei Einzelhandelsflächen geführt wird, ist ebenfalls für die Wirtschaftsförderungseinrichtungen von Wichtigkeit, um aktuelle Sachstände weitergeben zu können.

In Zusammenarbeit mit den Touristikeinrichtungen sollten Übernachtungszahlen vorliegen, sowie Zahlen, die auf den Bedarf weiterer Bettenkapazitäten Rückschlüsse ziehen lassen.

Wirtschaftsförderungseinrichtungen sind dann in der Lage, aktiv für weitere Hotelkapazitäten zu werben. Insbesondere Hotelkonzerne sind interessiert an Bedarfseinschätzungen.

Für Wirtschaftsförderungseinrichtungen ist es essentiell, über den Bestand an Immobilien idealerweise lückenlos Kenntnis zu haben, um Anfragen von Interessenten bearbeiten zu können.

In Bezug auf Immobilien, die sich in kommunaler Hand befinden, ergibt sich häufig folgende Problematik:

- „Das Hauptproblem ist meist das Fehlen von Daten über das Anlagevermögen. Vorhandenes Wissen ist oft nur von einer Person direkt abrufbar und schlecht dokumentiert. Scheiden die „wissenden“ Mitarbeiter aus zentralen Funktionen aus, wird erst dies zum Anlaß für eine systematische Dokumentation genommen.
- Obendrein ist die Aktualität der Daten über die städtischen Gebäude und Flächen sowie deren Nutzung, Einrichtung und technische Ausstattung in vielen Verwaltungen mangelhaft.
- Häufig fehlen auch Gesamtübersichten, selbst wenn die dazu benötigten Daten in einzelnen Teilbereichen der Verwaltung durchaus vorhanden sind. Doch selbst deren Zusammenführung berei-

tet Schwierigkeiten. Ursachen dafür sind einerseits die Inkompatibilität vorliegender Datenbestände und andererseits personelle Engpässe, die eine zügige Abarbeitung der notwendigen Erhebungen behindern.

- Kommunale Praktiker beklagen zudem oft eine unzureichende Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft bei den beteiligten Ämtern.
- Generell ist die Diskussion um eine Reform der Gebäudewirtschaft vielerorts durch eine starke Verunsicherung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen belastet - dies umso mehr, als im Zuge der Neuordnung auch die Zukunft verschiedener bisheriger Querschnittsämter (vor allem der Hochbauämter und Hauptämter) zur Debatte steht. Subjektive Ängste, oft auch verstärkt durch unzureichende Mitarbeiterinformation und -beteiligung, führen bis zu Verweigerungshaltungen der von den anstehenden Veränderungen betroffenen Beschäftigten.
- Ein auf diese speziellen Umsetzungsschwierigkeiten abgestimmtes Projektmanagement gewinnt damit an Brisanz. Beantwortung und Entscheidung bei Fragen der organisatorischen Vorbereitung (z.B. wie die städtische Projektgruppe zu besetzen ist, wem die Leitung der Gruppe übertragen und mit welchen Kompetenzen diese Gruppe ausgestattet wird) erweisen sich als maßgeblich für einen erfolgreichen Abschluss des Vorhabens. Fehlende Zielvorgaben vonseiten der Verwaltungsspitze und mangelnde Abstimmungen mit der Gemeindevertretungskörperschaft erschweren in besonderer Weise ein Management des Wandels.
- Es gibt zwar Modellübersichten für die Neugestaltung der Gebäudewirtschaft (Eigentümer-, Mieter-Vermieter- und Management-Modell), doch bestehen noch erhebliche Unsicherheiten hinsichtlich der Vor- und Nachteile sowie der umschriebenen Ansätze. Ebenso ungewiss sind für viele Entscheidungsträger die steuerlichen, haushaltswirtschaftlichen und steuerungsrelevanten Konsequenzen bei der Entscheidung für die eine oder andere Betriebsform. Gleichwohl ergeben sich - bezogen auf die einzelnen Varianten - spezielle Fragen der Ausgestaltung der betriebswirtschaftlichen Instrumente, so beispielsweise zur Nutzung von öko-

nomischen Anreizinstrumenten (besonders für die Mietgestaltung) oder zu notwendigen Inhalten von Service-, Miet- oder Nutzungsverträgen.“ Frischmuth (1998: 9,10)

Aus der Notwendigkeit der Entwicklung eines effektiven Gebäudemanagements im kommunalen Bereich entstand das „Dresdner Modell“. Vgl. Frischmuth, Birgit 1998: 194ff). Dessen strategische Ziele sind insofern für Wirtschaftsförderungseinrichtungen von Bedeutung, als diese Einfluss auf den Bestand von Gewerbeimmobilien haben. Vgl. Frischmuth, Birgit (1998: 204):

- „Fixierung der organisatorischen Zielrichtung im Bereich der Grundstücks- und Gebäudeverwaltung (organisatorische Modelle, Service-Betriebe, Privatisierungen),
- **Grundsatzentscheidungen** über das Verhältnis von Kauf, Neubau oder Anmietung, Grundsatzentscheidungen über die Aktivierung der Vermögenssubstanz durch Verkauf oder langfristige Bewirtschaftung von Erträgen,
- **Schwerpunktsetzungen** bei der Mittelverteilung (z.B. Bauunterhaltung und Bauinvestitionen),
- Zusammenarbeit mit privaten Investoren, Entwicklungsziele Stadtgebiete, Standortkonzentration Verwaltung,
- Aufbau eines **Gebäudeinformationssystem**, Einführung der Kostenrechnung,“ Frischmuth, Birgit (1998: 204)

In der Folge können folgende Inhalte für operative Ziele sein:

- „Freigabe eines bestimmten Gebäudes in der nächsten Berichtsperiode,
- Veräußerung von 5 % des Finanzvermögens in den nächsten 2 Jahren,
- Entwicklungsziele für einzelne Großobjekte,
- Reduktion der Bewirtschaftungskosten pro qm um 15 % usw.“ Frischmuth (1998: 204)

6 Kontroll- und Lernfragen

Aufgabe 1

Auswahl eines Standorts.

Gemeinsame Datenbeschaffung Inkl. „Schnellanalyse mittels

<http://www.standortanalyse.biz/de/online-standortanalyse-fuer-gruendung-und-expansion.html> und

<https://www.youtube.com/watch?v=kx9jgUyNGjE#t=27>

Weitere Datenquellen werden durch Studierende benannt.

Diskussion der Basisdaten im Plenum

Auf welches Standortprofil deuten die Daten hin?

Gruppenbildung, jeweils 2-3 Studierende.

Verschiedene Arbeitsaufträge für die Arbeitsgruppen:

- a) SWOT-Analyse
- b) SWOT-Analyse
- c) Steep-Analyse
- d) Sozialstrukturanalyse
- e) Analyse möglicher Konkurrenzstandorte
- f) Weitere Analyseinstrumente nach Absprache

Bearbeitungszeit:

Vorbereitung im Plenum: 20 Minuten

Durchführung der jeweiligen Analyse: 60 Minuten

Vorstellung und Diskussion im Plenum: 40 Minuten

Gesamtdauer: 120 Minuten

Aufgabe 2

Arbeitsanweisung:

Standortberater im Wechsel - Erstellung von Standort- und Kommunikationsstrategien für 50% der anderen Standorte.

Zunächst werden alle Studierende aufgeteilt in

- a) Gastgeber (50%)
- b) Standortberater im Wechsel (50%)

Die Gastgeber sollten sich auf einer Deutschlandkarte mit einem Klebepunkt verorten.

Aufgabe der Gastgeber ist es, ihre Standortberater intensiv über die relevanten Wirtschaftsdaten ihrer Region zu informieren. Dabei sollten auch die zentralen Standortfaktoren informiert werden.

Auf Grundlage der Gastgeberinformationen entwickeln die Berater Impulse für eine Modernisierung der regionalen Wirtschaftsstruktur.

Anschließend präsentieren die Berater ihre Ergebnisse im Plenum. Die Ausführungen der Berater werden im Plenum diskutiert.

Bearbeitungszeit:

15 Minuten Information durch die Gastgeber im bilateralen Gespräch mit dem jeweiligen Berater

30 Minuten Bearbeitungszeit durch die Berater

(in dieser Zeit haben die Gastgeber die Gelegenheit zu einer freien Diskussion untereinander außerhalb des Seminarraums)

15 Minuten Vortrag der Berater im Plenum

15 Minuten Bewertung und Diskussion durch das Publikum
(zunächst Einschätzung der Gastgeber)

Gesamtdauer: 75 Minuten

Aufgabe 3

Arbeitsanweisung:

Bilden Sie Arbeitsgruppen von je 3-4 Personen. Die Aufgabe der Arbeitsgruppen besteht darin, eine Konzeption von je einem neuen Regionalkooperationsnetzwerk zu erstellen, das auf eine Erhöhung von Innovation und/oder Kreativität abstellt.

- Bitte definieren Sie das Projektziel.
- Bitte benennen Sie mögliche Meilensteine des Projekts.
- Bitte benennen Sie die „Schlüsselakteure“ des Netzwerks.
- Wie könnte das Netzwerk organisiert werden?
- Wie erfolgen die Dokumentation und das Projektcontrolling?
- Wie könnte ein Austausch mit anderen Netzwerken auf einer Metaebene erfolgen?
- Wann sollte das Projekt beendet werden?

Bearbeitungszeit:

30 Minuten Bearbeitung

10 Minuten Präsentation

10 Minuten Reflexion im Plenum

Gesamtdauer: 50 Minuten

Aufgabe 4

Arbeitsanweisung:

Lesen Sie bitte zunächst das unten aufgeführte Szenario und bearbeiten Sie die beigefügte Aufgabenstellung.

Der Text versetzt Sie in die Lage eines Unternehmensberaters und soll Ihnen ermöglichen, dessen Perspektive einzunehmen.

Arbeitsauftrag:

Erarbeiten Sie für den folgenden Problemfall eine Lösung. Ihr Text sollte einen Umfang von mindestens 5 Seiten haben.

3 Vorschläge für den Standort (Auswahl begründen)

Adäquate Gewerbeimmobilien (m² einfügen)

Beschreibung der Infrastruktur

Szenario:

Sie sind Inhaber des Unternehmens LOC-SEARCH GmbH. Der Investor Malte-Jürgen Vogel wendet sich an sie mit dem folgenden Auftrag.

Für eine erste Zweigniederlassung der in Darmstadt ansässigen Fräso-tec AG, einem im Jahr 1997 gegründeten Spezialisten zum Bau von CNC-Fräsen, mit derzeit 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird ein Standort zum Aufbau einer Niederlassung mit zunächst 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gesucht.

Angedacht sind dabei:

- 1 Niederlassungsleiter (Maschinenbauingenieur)
- 2 weitere Ingenieure
- 2 Maschinenschlossermeister
- 1 Informatiker

- 9 weitere Mitarbeiter (die Profile sind noch zu erstellen)

Hauptabsatzgebiete: Deutschland, Frankreich, Schweden, Schweiz, USA

Aufgabe 5

Arbeitsanweisung:

Bereits der schottische Nationalökonom Adam Smith beschäftigte sich in seinem berühmten Werk „Wohlstand der Nationen“ mit den positiven Wirkungen von Wettbewerb. Die den Märkten immanente unsichtbare Hand führt danach zu Wohlstand.

Auch rund ein vierteljahrtausend nach der Smithschen Analyse die auch den Beginn der Nationalökonomie markiert, gibt es zu Fragen des Wettbewerbs und der Konkurrenz recht unterschiedliche und mitunter äußerst eigenwillige Ansichten. So hat sich beispielsweise auch der Kabarettist Dieter Hallervorden vor vielen Jahren künstlerisch mit der Thematik beschäftigt. Bitte analysieren Sie die gezeigten Dialoge und nehmen Sie eine Bewertung vor.

<https://www.youtube.com/watch?v=tzQz3-Ojjwo>

Bearbeitungszeit:

15 Minuten

Aufgabe 6

Arbeitsanweisung:

Lesen Sie bitte zunächst das unten aufgeführte Szenario und bearbeiten Sie die beigefügte Aufgabenstellung.

Arbeitsauftrag:

Recherchieren Sie im Internet Beratungsfirmen, die bei der Standortanalyse und Standortwahl behilflich sind. Was erfahren die Leser bezüglich der methodischen Vorgehensweise, den Referenzprojekten und dem Leistungsangebot des Unternehmens.

Was halten Sie davon eine Liste von relevanten Beratern anzufertigen und als Mitarbeiterin/Mitarbeiter einer kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtung proaktiv an die Standortberater heranzutreten, um diesen von den Stärken ihres Standortes zu überzeugen? Was spricht für und was gegen eine solche Vorgehensweise?

Bearbeitungszeit:

Recherche und Pro und Contra der Vorgehensweise: 20 Minuten

Vorstellung und Diskussion im Plenum: 10 Minuten

Gesamtdauer: 30 Minuten

Aufgabe 7

Arbeitsanweisung:

Es gibt zahlreiche Methoden zur Charakterisierung von Wirtschaftsräumen. Bitte erstellen Sie mittels eines Entwurfs einer SWOT-Analyse eine Charakterisierung Ihres Wohn- oder Arbeitsortes.

Bitte nutzen Sie dafür die beigefügte DIN A4 Vorlage

Lesen Sie bitte zunächst jedoch eine Erklärung der SWOT-Analyse.

SWOT-Analyse:

„Ausführliche Erklärung:

dt. Abk. für *Analysis of strengths, weakness, opportunities and threats*; die Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Analyse stellt eine Positionierungsanalyse der eigenen Aktivitäten gegenüber dem Wettbewerb dar. In dem ihr zugrunde liegenden Arbeitsverfahren, werden die Ergebnisse der externen Unternehmens-Umfeld-Analyse in Form eines Chancen-Risiken-Katalogs zunächst zusammengestellt und dem Stärken-Schwächen-Profil der internen Unternehmensanalyse gegenübergestellt.“

Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/swot-analyse.html> Stand: 29.08.2015

Bearbeitungszeit:

Einzelarbeit: 40 Minuten

Präsentation gegenüber der Tischnachbarin bzw. Tischnachbar

x 5 = 10 Minuten

Gesamtdauer: 50 Minuten

Bitte optimieren Sie Ihre Analyse im Nachgang zu der Veranstaltung und aktualisieren Sie diese regelmäßig. Die Analyse kann auch gerne für die Einarbeitung neuer Kolleginnen und Kollegen in Ihrer Organisation herangezogen werden.

Aufgabe 8

Arbeitsanweisung:

Vorbereitung für ein Rollenspiel:

Rollen:

Investor: Dr. Erwin Erstklassig, Handelsunternehmen aus der Möbelbranche

Leiter kommunale Wirtschaftsförderung: Herr/Frau Klein

Ort: Restaurant am Rande einer bekannten, bundesdeutschen Immobilienmesse

Inhalt: erstes Sondierungsgespräch für die Möglichkeiten einer Ansiedelung in xy (wäre die 50te Filiale in der BRD)

1. Schritt: Investor und Leiter Wifö informieren Plenum getrennt über ihre Absichten, (Minimal-)Ziele und Wünsche („eine Person immer vor der Tür“). Investor geht auch auf den notwendigen Standortfaktoren ein und informiert wie er sich bislang über Standort informiert hat.
2. Investor und Wifö-Leiter führen ein „vertrauliches Sondierungsgespräch“
3. (alle Studierende mit Ausnahme der Protagonisten sind Zuschauer)
4. Selbstreflexion der Diskussionsteilnehmer
5. Einschätzung des Plenums – Ideen und Anregungen für die Praxis

Bearbeitungszeit:

Gesamtdauer: 60 Minuten

Aufgabe 9

Arbeitsanweisung:

Vorbereitung für ein Rollenspiel:

Rollen:

Internes Projektteam des Bio-Lebensmittelhändlers „Bio+ GmbH“

Das fiktive Unternehmen hat 222 Mitarbeiter an dem Standort Halberstadt, nunmehr ist ein weiterer Standort in Südwestdeutschland und in Norddeutschland geplant.

Das Unternehmen hat sich auf die Herstellung und Vertrieb von Biotiefkühlwaren (Suppen, Gemüse, Nudelgerichte und Pizzen) spezialisiert.

Susanne Sonning: Geschäftsführerin (Projektleitung und Moderation)

Max Megaeifrig, Assistent des Marketingleiters

Gustav Ganzgenau, Abteilungsleiter Controlling

Werner Wichtig, „Faktotum und graue Firmeneminenz“

Externer Strategie- und Finanzberater:

Arthur Achterbahn, Profi-Consulting GmbH

Ort: Besprechungszimmer der Bio+ GmbH

Inhalt: Umsetzung der Phase 1 im Prozess der betrieblichen Standortwahl

(Identifikation-/Initiierungsphase inkl. Anlass, Vorgehensweise, und Anfertigung der „Long-List“

(alle Studierende mit Ausnahme der Protagonisten sind Zuschauer)

Selbstreflexion der Diskussionsteilnehmer

Einschätzung des Plenums – Ideen und Anregungen für die Praxis

Bearbeitungszeit:

Gesamtdauer: 60 Minuten

Aufgabe 10

Arbeitsanweisung:

Betrachten Sie die unten aufgeführte Tabelle und bearbeiten Sie die beigefügten Arbeitsaufträge. Die erste Tabelle dient als Beispiel, Sie können sie jedoch trotzdem bearbeiten.

Sie haben den Auftrag erhalten eine Bestandsaufnahme der Infrastruktur Ihrer Region anzufertigen, um in Folge Entscheidungsträgern zum Bau und Ausbau bestimmter Sektoren zu raten.

Arbeitsauftrag:

1. Sammeln Sie in der Gruppe Kriterien anhand derer Sie den Zustand der jeweiligen Infrastrukturbereiche bewerten können. Begründen Sie Ihre Auswahl. Legen Sie, sofern möglich, objektive Messgrößen an.
2. Bewerten Sie die Infrastruktur Ihrer Heimatregion mit den nun vervollständigten Tabellen.
3. Vergleichen Sie Ihre Daten mit denen anderer. Erkennen Sie Infrastrukturbereiche oder auch einzelne Kriterien, die relativ zu anderen Regionen besonders gut oder schlecht ausgebaut sind? Verständigen Sie sich in der Gruppe auf eine Region, die Ihnen interessant erscheint und begründen Sie Ihre Auswahl. Bearbeiten Sie dann die beiden nachfolgenden Rollenspiele.

Bearbeitungszeit:

40 Minuten

Verwaltung, Recht, öffentli- che Sicherheit	Vorhanden	Ausbaustufe	Handlungsbedarf
Amtsgericht			
Landgericht			
Sozialgericht			
Polizeipräsenz			
Behörden			

Legende	Ja Nein	1 Sehr gut 3 Mittelmäßig 5 Schlecht	Ja Nein
Verkehr	Vorhanden	Ausbaustufe	Handlungsbedarf
Legende	Ja Nein	1 Sehr gut 3 Mittelmäßig 5 Schlecht	Ja Nein

Internet & Mobilfunk	Vorhanden	Ausbaustufe	Handlungsbedarf
Legende	Ja Nein	1 Sehr gut 3 Mittelmäßig 5 Schlecht	Ja Nein

Ver- & Entsorgung	Vorhanden	Ausbaustufe	Handlungsbedarf

Legende	Ja	1 Sehr gut	Ja
	Nein	3 Mittelmäßig 5 Schlecht	Nein

Innovative Modelle der Energieversor- gung	Vorhanden	Ausbaustufe	Handlungsbedarf
Legende	Ja Nein	1 Sehr gut 3 Mittelmäßig 5 Schlecht	Ja Nein

Bildungsinfrastruk- tur	Vorhan- den	Ausbaustu- fe	Handlungsbe- darf
Legende	Ja Nein	1 Sehr gut 3 Mittelmä- ßig 5 Schlecht	Ja Nein

Kinderbetreuung	Vorhanden	Ausbaustufe	Handlungsbedarf
Kinderkrippe (staatl./kirchl.)			
Kindergärten			
Kindertagesstätten			

Aufgabe 11

Arbeitsanweisung:

Lesen Sie das unten aufgeführte Szenario und bearbeiten Sie den Arbeitsauftrag. Diese Aufgabe ist Teil einer Aufgabenreihe. Bitte bearbeiten Sie Aufgabe 10 zuerst.

Arbeitsauftrag:

Präsentieren Sie der Gruppe, mithilfe der Ergebnisse der vorherigen Untersuchungen, welche Vorteile Ihrer Region Sie bewerben wollen. Bedenken Sie dabei die unterschiedlichen Interessengruppen. Bieten Sie eigene Marketingkonzepte für potentiell Interessierte aus Industrie und Gewerbe, sowie für ansässige Bürger. Bleiben Sie dabei im unten angeführten Szenario.

Szenario:

Sie sind Teil einer Marketingagentur, die die Aufgabe erhalten hat eine Region zu bewerben. Doch zuvor sollen Sie Ihr Konzept den Entscheidungsträgern präsentieren. Präsentieren Sie den Inhalt Ihrer Werbekampagne, sowie angestrebte Zielgruppen und Kanäle, die Sie nutzen möchten.

Aufgabe 12

Arbeitsanweisung:

Lesen Sie das unten aufgeführte Szenario und bearbeiten Sie den Arbeitsauftrag. Diese Aufgabe ist Teil einer Aufgabenreihe. Bitte bearbeiten Sie Aufgabe 10 zuerst.

Arbeitsauftrag:

Präsentieren Sie der Gruppe, mithilfe der Ergebnisse der vorherigen Untersuchungen, welche Infrastrukturbereiche relativ schlecht ausgebaut sind. Bewerten Sie, ob Handlungs-

bedarf besteht und welche Priorität Sie dem jeweiligen Bereich zuordnen. Verdeutlichen Sie weiterhin, wem ein Aus- oder Neubau nützt und welche Gefahren Sie in einem Ausbleiben ebendieser Maßnahmen sehen.

Szenario:

Als Teil der lokal ansässigen Wirtschaftsförderungseinrichtung wurden Sie gebeten Handlungsempfehlungen auszusprechen. Nachdem Sie und Ihr Team sich ein Bild der Lage verschafft haben, sind Sie nun in der Lage Handlungsbedarfe zu erkennen und zu priorisieren. Nun ist es an Ihnen den Entscheidungsträgern zu erklären, welche Handlungsspielräume existieren und wie sich verschiedene Entscheidungen auswirken werden. Ihre Darstellung kann die Zukunft Ihrer Region maßgeblich beeinflussen, wählen Sie Ihre Worte mit Bedacht.

Aufgabe 13

Arbeitsanweisung:

Lesen Sie das Szenario und betrachten Sie die vorliegende Tabelle zur SWOT-Analyse. Lösen Sie danach den Arbeitsauftrag.

Arbeitsauftrag:

1. Erkennen Sie Chancen, Gefahren, Stärken und/oder Schwächen? Pflegen Sie sie in die vorliegende Tabelle ein.
2. Entwickeln Sie auf Basis der Stärken und Schwächen der Region Lösungsstrategien.

Szenario:

Phantasiestadt ist eine beschauliche mittelgroße Stadt mit 50.000 Einwohnern inmitten eines Talkessels einer Mittelgebirgsregion Deutschlands. Durch diese geographische Lage,

gestaltet sich die Verkehrsanbindung problematisch. So ist Phantasiestadt lediglich über einen kleinen Tunnel mit zwei Spuren mit der nächsten Landstraße verbunden. Diese ist zwar in sehr gutem Zustand und ermöglicht durch ihren geraden Verlauf ein zügiges Vorankommen, bleibt jedoch bis zum Autobahnanschluss in 30km Entfernung auch zweispurig. Als weitere Verkehrswege sind noch eine Eisenbahnstrecke für den Regionalverkehr vorhanden, sowie einige einspurige Straßen, die zu kleinen Dörfern auf den umliegenden Bergen führen. Ein Ausbau der Gleise wurde bereits in Erwägung gezogen, musste jedoch verworfen werden, da die bergige Lage eine Hochgeschwindigkeitsstrecke nach derzeitigem Stand der Technik ausschließt. Der nächste Flughafen ist 3 Autostunden entfernt vorzufinden. Der Bau eines näher liegenden Flughafens ist ebenfalls aus geographischen Gründen nicht möglich. Ein rudimentäres Busnetz ist vorhanden. Die innerstädtischen Straßen sind an ihrer Auslastungsgrenze, da das Ortsbild vorrangig geprägt ist durch kleine Gassen und Straßen. Eine Erweiterung der Straßen scheidet in weiten Teilen aus, da überdurchschnittlich viele Gebäude dem Denkmalschutz unterliegen. Ein Ausbau der Hauptstraße wurde durch ein Bürgerbegehren, aufgrund von Bedenken bezüglich des Lärms, verhindert. Ein Grund dafür könnte die überdurchschnittlich alte Bevölkerung sein. Auch dieses Problem wurde erkannt und junge Menschen wurden zu Abwanderungsgründen befragt. Dabei wurden vor allem genannt „Mangelnde Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten“, „keine Arbeitsplätze im angestrebten Berufsfeld“, „keine ausreichenden Freizeitangebote“. Die Ansiedelung von neuen Betrieben, sowie der Ausbau bestehender Firmen gestalten sich in der Tat schwierig, aufgrund der begrenzten Baufläche. Die bisherige wirtschaftliche Struktur ist vorrangig geprägt durch kleine Handwerks- und Einzelhandelsläden, die, obwohl die Region bekannt ist für ihr sehr gutes Handwerk, jedoch zunehmend aufgrund des Mangels an Nachfolgern schließen. Der Hauptgrund dafür ist die stetig sinkende

Kaufkraft. Die Innenstadt ist zunehmend geprägt von leerstehenden Kleinbetrieben. Die Versorgungsnetze für Strom, Wasser, Abwasser und Gas haben noch große Kapazitäten, wurden sie doch in den 70er und 80er Jahren, in Erwartung einer sich vergrößernden Bevölkerung, massiv ausgebaut. Neben der malerischen Innenstadt bieten die umliegenden Wälder mit Wanderwegen und Sportpfaden noch ungenutztes touristisches Potenzial.

Bearbeitungszeit:

60 Minuten

5 Minuten Präsentation pro Gruppe

SWOT-Analyse		Interne Analyse	
		Stärken (Strength)	Schwächen (Weaknesses)
E x t e r n e A n a l y s e	Chancen (Opportunities)		
	Gefahren (Threats)		

7 Gesamtzusammenfassung

Standortmanagement – die neue Herausforderung im Wettbewerb der Regionen?

Kernaufgabe aller Wirtschaftsförderungseinrichtungen ist es die regionale Wirtschaft in Bezug auf positive Entwicklung zu unterstützen. Die globale Aussage konkretisiert sich auf viele Felder der Betätigung von Wirtschaftsförderungseinrichtungen: One-Stop-Agency, Ansprechpartner für alle ansässigen Unternehmen in allen Fragen zum Wirtschaftsstandort, Ansprechpartner für externe Unternehmen.

Um diese Aufgaben erfolgreich zu bewältigen, ist es notwendig eine Basis der Selbsteinschätzung der regionalen Wirtschaftsstrukturen zu haben.

Um diese zu erlangen, ist es notwendig, anhand einer Datenbasis, eine Standortbestimmung durchzuführen und diese führt zu Management – dem Standortmanagement, das die Standortentwicklung, das Flächen- und Immobilienmanagement umfasst.

Folgende Fragen sind unter anderem zu klären:

- Wie hat sich die Wirtschaftsregion entwickelt?
- Welche Ereignisse bedingten diese Entwicklung?
- Welche Schlüsse können daraus gezogen werden?

Resultierend aus den Erkenntnissen kann ein Standortmanagement installiert werden, das nicht statisch ist. Es passt sich an Entwicklungen an, spricht Handlungsempfehlungen aus und vermarktet den Standort.

Wirtschaftsförderungseinrichtungen spielen hier eine entscheidende Rolle, Fakten zu analysieren und daraus Schlüsse für Entwicklungen abzuleiten. Je nach festgestellten Standortfaktoren können Ziele formuliert werden wie Förderung bestimmter Cluster, die Verbesserung des Angebots von Fachkräften, die aktive Vermarktung des Standortes durch gezielte Marketingmaßnahmen.

Letztlich ist das Standortmanagement ein Instrument, Wachstumsimpulse zu setzen zur Verbesserung der Wirtschaftsstruktur einer Region – ein Hauptziel der Wirtschaftsförderungseinrichtungen.

8 Abschließende Kontrollfragen

- 1) Welche der folgenden Standortfaktoren kann man als zentrale Standortfaktoren bezeichnen?
 - a) Qualifikation der Arbeitnehmer
 - b) Qualität der lokalen Infrastruktur
 - c) Image des Standorts
 - d) Verflechtungs- und Agglomerationsvorteile
 - e) monetäre Standortfaktoren (Steuern, Subventionen, etc.)

- 2) Welche Informationen sollten zur Steuerung von Flächenentwicklungen vorliegen?
 - a) Qualität des Ausblicks
 - b) Lage etwaiger Wasseradern
 - c) Fläche der Liegenschaft
 - d) Besondere Qualitäten der Flächen

- 3) Was sind Ziele der Flächenentwicklungen?
 - a) Potenziale im Innenbereich verstärkt zu nutzen
 - b) Baumaßnahmen auf das erforderliche Maß zu reduzieren
 - c) Höhere Versiegelungskoeffizienten zu erreichen

- 4) Welche interdisziplinären Handlungsfelder sind im Flächenmanagement anzutreffen?
 - a) Wirtschaftsförderung
 - b) Leichtbauplanung
 - c) Finanzierungsförderung
 - d) Vertrauensmanagement

- 5) Welche Schritte sind Teil einer Analyse des Bestandes an unbauten und bebauten Flächen nach Dallmann/Richter?
 - a) WENN-Analyse
 - b) Umsetzung
 - c) DANN-Konzept
 - d) FALLS-Plan

-
- 6) Welche Kriterien können auf das Gewerbeflächenkataster angewandt werden?
- a) angebaute Flächen
 - b) Büroflächen
 - c) Verkehrsflächen
 - d) Laborflächen
- 7) Welche Faktoren sind Teil des Vier-Faktoren-Ansatzes des Standortmarketings?
- a) Standortintensität
 - b) Förderung
 - c) Information und Korruption
- 8) Welche der folgenden Marketingkanäle können Teil eines Marketingmix sein?
- a) Public Relations
 - b) Radio- und Fernsehsender
 - c) Huckepackwerbung
 - d) Netzwerke
- 9) Welche Gebäudearten umfasst das Immobilienmanagement?
- a) Lagerhallen
 - b) Hotels
 - c) Einzelhandelsflächen
- 10) Welche Probleme können nach Frischmuth bei Gebäuden in kommunaler Hand auftreten?
- a) kein organisiertes dokumentieren von Daten
 - b) Zerstreung von Daten in einzelnen Abteilungen
 - c) schlechte Kommunikation
- 11) Welche der folgenden Aussagen stellen operative Ziele dar?
- a) „Veräußerung von 5% des Finanzvermögens in den nächsten 2 Jahren“
 - b) „Reduktion der Bewirtschaftungskosten pro qm um 15%“
 - c) „Neuorientierung hin zu Bürogebäuden“

- 12) Welche der nachfolgenden Vorgänge sind NICHT Teil des Management-Regelkreises?
- a) Selbstfindung
 - b) Kontrolle
 - c) Planung
 - d) Scheitern
- 13) Welche der nachfolgenden Antworten sind nach Schnurrenberger KEINE Agglomerationsebenen?
- a) Restaurant
 - b) Regionen
 - c) Subregionen
 - d) Kontinente
- 14) Welche der folgenden Aussagen sind nach Thiersteins Ansicht über Standortmanagement NICHT zutreffend?
- a) Standortmanagement muss sich auf der strategischen Ebene um eine Vision für die Region kümmern.
 - b) Auf der operativen Ebene geht es um die Strategieentwicklung
 - c) Die strategische Ebene des Standortmarketings steht für Systementwicklung

Literaturverzeichnis

Biedenkopf, Kurt 2007: Die Ausbeutung der Enkel. Plädoyer für die Rückkehr der Vernunft. List Taschenbuch, Berlin.

Bienert, Michael Leonhard 1996: Standortmanagement: Methoden und Konzepte für Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Gabler, Wiesbaden.

Blatter, Joachim 2005: Metropolitan Governance in Deutschland: Normative, utilitaristische, kommunikative und dramaturgische Steuerungsansätze. In Swiss Political Science Review 11 (1), 119-155.

Bock, Stephanie; Ajo Hinzen, Jens Libbe (Hrsg.) 2011: Nachhaltiges Flächenmanagement – ein Handbuch für die Praxis, Berlin.

Boyken, Friedhelm 2002: Handbuch zur kommunalen Wirtschaftsförderung. Peter Lang GmbH, Frankfurt.

Dallmann, Dr. Bernd, Dr. Michael Richter 2012: Handbuch der Wirtschaftsförderung. Praxisleitfaden zur kommunalen und regionalen Standortentwicklung. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, München.

Derungs, Curdin 2008: Die betriebliche Standortwahl aus einer prozessorientierten Perspektive. Von Standortfaktoren zum Standortentscheidungsprozess. Haupt Verlag, Bern, Stuttgart, Wien.

Eckey, Hans-Friedrich 2008: Regionalökonomie. Gabler, Wiesbaden.

Eichner, Volker 1994: Das „Management von Figurationen“ im Bereich regionaler Wirtschafts- und Technikförderung. In Der Wandel der Wirtschaft. Soziologische Perspektiven. Hrsg. Elmar Lange, 357-373. Ed. Sigma, Berlin.

Friedmann, Thomas L. 2005: THE WORLD IS FLAT. The Globalized World in the Twenty-First Century. PENGUIN BOOKS, London.

Frischmuth, Birgit (Hrsg.): Kommunales Gebäudemanagement – Konzepte und deren praktische Umsetzung, Berlin, 1998.

Gärtner, Stefan, Judith Terstriep und Brigitta Widmaier 2006. Von der Wirtschaftsförderung zur Standortentwicklung. In Wirtschaftsförderung

im Umbruch. Hrsg. Gärtner, Stefan, Judith Terstriep und Brigitta Widmaier, 243-251. Rainer Hampp Verlag, München, Mering.

Göbel, André 2013: Kommunalverwaltung und Wirtschaftsförderung als Standortfaktor für Unternehmen. Forschungsbeiträge zum Public Management, Bd. 7. Hrsg: Fachbereich Verwaltungswissenschaften der Hochschule Harz. Lit Verlag Dr. W. Hopf, Berlin.

Grabow, Busso, Dietrich Henckel, Beate Hollbach-Grömig 1995: Weiße Standortfaktoren, Stuttgart.

Guhse, Birgit 2005: Kommunales Flächenmonitoring und Flächenmanagement. Herbert Wichmann Verlag, Heidelberg.

Hamm, Bernd, Ingo Neumann 1996: Siedlungs-, Umwelt- und Planungssoziologie. Ökologische Soziologie Band 2. Leske + Budrich, Opladen.

Heinze, Rolf 1998: Die blockierte Gesellschaft. Sozioökonomischer Wandel und die Krise des „Modell Deutschland“. Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen/Wiesbaden.

Knieling, Jörg 2000: Beiträge zur Politikwissenschaft. Leitbildprozesse und Regionalmanagement. Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main.

Miegel, Meinhard 2005: Epochenwende. Gewinnt der Westen die Zukunft? Propyläen Verlag, Berlin.

Pieper, Markus 1994: Das interregionale Standortwahlverhalten der Industrie in Deutschland – Konsequenzen für das kommunale Standortmarketing. Verlag Otto Schwartz & Co., Göttingen.

Porter, Michael 1991: Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt. München.

Runer, Hakon 1999: Die Bestimmung der Standortanforderungen bei Standortentscheidungen, Frankfurt.

Schäfers, Bernhard 2003: Architektursoziologie. Grundlagen – Epochen – Themen. Leske + Budrich, Opladen

Schiefer, Bernd 1989: Kommunale Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Entwicklung, Praxis und rechtliche Problematik. Carl Heymanns Verlag KG, Köln, Berlin, Bonn, München.

Schnurrenberger, Bernd 2000: Standortwahl und Standortmarketing. Beeinflussung der Standortwahl internationaler Unternehmen durch professionelles Standortmarketing der Regionen. Weißensee Verlag, Berlin.

Schönwandt, Walter, Wolfgang Jung, Juri Jacobi, Johannes Bader 2009: Flächenmanagement durch innovative Regionalplanung. Ergebnisbericht des Refina Forschungsprojekts FLAIR. Verlag Dorothea Rohn, Göttingen.

Sinn, Hans-Werner 2005: Die Basar-Ökonomie. Deutschland. Exportweltmeister oder Schlusslicht? Lizenzausgabe für die Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn.

Stimson, Robert J., Roger R. Stough, Brian H. Roberts 2006: Regional Economic Development. Analysis and Planning Strategy, Springer, Berlin, Heidelberg, New York.

Strubelt, Wendelin 1998: Stadtentwicklung. In Großstadt. Soziologische Stichworte. Hrsg. Häußermann, Hartmut, 220-234. Leske + Budrich, Opladen.

Thierstein, Alain 1999: Standortmanagement – Alter Wein in neuen Schläuchen oder wie macht man aus einem Gürtel einen Hosenträger? St. Gallen.

Voelzkow, Helmut 1997. Können Räume handeln? Die Steuerung regionaler Modernisierung. In City-Management. Städteplanung zwischen Globalisierung Verlag, Opladen.

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

Links:

MittelstandsWikiThemen für Unternehmen: STANDORTRANKING

Top-Standorte mit Technologie, Talenten und Toleranz

<http://www.mittelstandswiki.de/2010/09/standortranking-top-standorte-mit-technologie-talenten-und-toleranz/>

(Stand 23.08.2015)

Standortstudie „Hochtechnologie: St. Galler Rheintal im Vergleich“ durchgeführt durch die Firma Contor GmbH

24. November 2005

<http://www.agv-rheintal.ch/de/123/Downloads.htm>

(Stand 23.08.2015)

Strategieentwicklung

<http://www.lernende-regionen.at/de/page.asp?id=30>

(Stand 30.08.2015)

<http://www.lernende-regionen.at/de/page.asp?id=30>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54903/infrastruktur-v9.html>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/infrastruktur.html?extGraphKwld=54903>

http://www.ruhrgebiet-regionalkunde.de/erneuerung_stadtreionaler_raeume/industriebraechen/flaechenmanagement.php.media/28230/handlungsf.gif.scaled/538x386.pm1.bgFFFFFF.png

<http://www.fmberatung.de/fmb2/images/pdf/flachenmanagement.pdf>

<http://www.wirtschaftsforderung.gmg-viersen/immobilienmanagement.html>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/infrastruktur.html?extGraphKwld=54903>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54903/infrastruktur-v9.html>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/infrastrukturpolitik.html?extGraphKwld=57325>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55279/management-v9.html>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/management.html?extGraphKwld=55279>

<http://www.damit-deutschland-vorne-bleibt.de/Blickpunkt/Politik/04346/Artikel/PPP--eine-nicht-unumstrittene-Finanzierungsloesung/03877>

<http://www.siegen.de/fileadmin/cms/olsformulare/flyerwifoeaktuell.pdf>

<http://fliegerhorst-langendiebach.info/de/zweckverband/#1>

<http://www.kaserne-bitburg.de/zweckverband>

<http://dejure.org/gesetze/BauGB/11.html>

<http://airpark-giebelstadt.bundesimmobilien.de>

<http://konversion-hanau.bundesimmobilien.de>

<https://www.youtube.com/watch?v=tzQz3-Ojjwo>

Weiterführende Links

<https://www.youtube.com/watch?v=L7cJBq0Cyd4>

<https://www.youtube.com/watch?v=pcbErXVTL-I>

<http://www.standortanalyse.biz/de/standortanalyse-standortinformation.html>

http://www.bbc.co.uk/schools/gcsebitesize/geography/economic_change/characteristics_industry_rev4.shtml

<http://www.tutor2u.net/business/quiz/businesslocation/quiz.html>

<http://www.tutor2u.net/business/quiz/startuplocation/quiz.html>

<http://www.welt.de/finanzen/immobilien/article4485949/So-finden-Firmen-den-perfekten-Standort.html>

http://www.focus.de/finanzen/experten/flehmg-pichlmaier/der-richtige-standort-mehr-als-eine-frage-des-gefuehls_id_3701648.html

<https://www.youtube.com/watch?v=CRr7FS-NZs8>

<https://www.youtube.com/watch?v=tDwXSeu-ml4>

<https://www.youtube.com/watch?v=L7cJBq0Cyd4>

<https://www.youtube.com/watch?v=wvtVBxH03vs>

<https://www.youtube.com/watch?v=P9394q3Y8hQ>

<https://www.youtube.com/watch?v=a8WPuP1pDdl>

https://www.youtube.com/watch?v=rPyHdkk_034