

Handbuch für Standortmanagement

Erarbeitet im Rahmen des Projekts

Innovative Location SIAT 208

Juli 2018 – Juni 2021

Projektpartner:

Regions Entwicklungs- und Management Oststeiermark GmbH

Gleisdorfer Straße 43, 8160 Weiz, Österreich

Znanstveno raziskovalno središče Bistra Ptuj

Slovenski trg 6, 2250 Ptuj, Slowenien

BSC, poslovno podporni center, d.o.o., Kranj

Cesta Staneta Žagarja 37, 4000 Kranj, Slowenien

AREA m styria GmbH

Koloman-Wallisch-Platz 1, 8605 Kapfenberg, Österreich

Externe Mitarbeit:

FH JOANNEUM Gesellschaft mbH

Alte Poststraße 149, 8020 Graz, Österreich

RADIX d.o.o., poslovno svetovanje

Lovrenc na Dravskem polju 37b, 2324 Lovrenc na Dravskem polju, Slovenia

S-CONSULT, vrednotenje in svetovanje, d.o.o.

Dunajska cesta 5, 1000 Ljubljana, Slovenia

Inhaltsverzeichnis

1.	Was Sie über Standortmanagement wissen sollten	1
1.1	Warum Standortmanagement heutzutage so wichtig ist.....	2
1.2	Wörterbuch des Standortmanagements	4
	• Standort.....	4
	• Management	4
	• Standortmanagement	6
	• Standortwettbewerb.....	8
	• Standortentwicklung	8
	• City Management	9
1.3	Wie sich aktuelle Trends auf das Standortmanagement auswirken	9
	• „Stadt-Land-Flucht“.....	9
	• Innovationen (Digitalisierung und Vernetzung).....	10
2.	Standortanalyse	14
2.1	Was im Rahmen einer Standortanalyse erhoben werden muss.....	15
2.2	Standortfaktoren.....	20
	2.2.1 Harte Standortfaktoren.....	20
	2.2.2 Weiche Standortfaktoren	40
2.3	Instrumente der Standortanalyse.....	46
	• SWOT-Analyse.....	46
	• STEEP-Analyse (PESTEL-Analyse).....	48
	• Innovationsanalyse.....	50
	• Supply-Chain-Analyse	51
	• Zielgruppenanalyse	54
	• Flächenscoring-Methode	56
3.	Standortentwicklung.....	61
3.1	Warum eine Standortvision notwendig ist.....	62
3.2	Strategien zur Standortentwicklung	64
3.3	Leitfaden zur Standortentwicklung.....	67
	• Bestehende Unternehmen binden	71

• Ausländische Investoren gewinnen	76
• Start-up-Unternehmen ansprechen	79
4. Standortmarketing.....	82
4.1 Warum Standortmarketing im Regionsmanagement immer wichtiger wird .	83
4.2 Die Imagestudie.....	85
4.3 Trends	87
4.4 Kommunikation.....	93
5. Organisation.....	100
5.1 Wie man die optimale Organisationsform für erfolgreiches Standortmanagement findet	101
5.1.1 Organisatorische Gestaltung von Standortmanagement	106
5.1.2 Regionale Entwicklungsstrategien	111
5.2 Zusammenfassung	112

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozesspfeil des Standortmanagements	1
Abbildung 2: Bereiche des Standortmanagements.....	1
Abbildung 3: Positive Resultate durch Standortmanagement.....	3
Abbildung 4: Management und seine Aufgaben	5
Abbildung 5: Management-Regelkreis in Anlehnung an Pongratz.....	5
Abbildung 6: Vorgehensweise im Standortmanagement	6
Abbildung 7: Haus des Standortmanagements	7
Abbildung 8: Bestandteile der Standortentwicklung.....	8
Abbildung 9: Wanderung Land zu Stadt	9
Abbildung 10: Vorteile Stadt- und Landleben	10
Abbildung 11: Innovationen der Zukunft	11
Abbildung 12: Elemente von Green-Tech.....	12
Abbildung 13: Prozesspfeil des Standortmanagements	15
Abbildung 14: Relevante Änderungen im Rahmen des Standortmanagements	15
Abbildung 15: Tendenzen des demografischen Wandels.....	16
Abbildung 16: Auswirkungen des demografischen Wandels	16
Abbildung 17: Webseitenliste zur Sammlung von Informationen.....	17
Abbildung 18: Bedeutende Begriffe des Standortmanagements	18
Abbildung 19: Harte Standortfaktoren	21
Abbildung 20: Relevante Infrastrukturen	22
Abbildung 21: Infrastrukturelle Merkmale	24
Abbildung 22: Unterschiedliche Infrastrukturbereiche	25
Abbildung 23: Infrastrukturelle Vorgehensweise für das Standortmanagement	26
Abbildung 24: Strategien des Flächenmanagements in Anlehnung an Cortrie.....	29
Abbildung 25: Bestandspflege in Anlehnung an Pongratz.....	30
Abbildung 26: Bestandsanalyse der Flächen in Anlehnung an Pongratz	31
Abbildung 27: Einteilung der Gewerbeflächen.....	33
Abbildung 28: Immobilienmanagement in Anlehnung an Pongratz	35
Abbildung 29: Webseitenliste zur Sammlung von Informationen.....	37
Abbildung 30: Weiche Standortfaktoren	40
Abbildung 31: Webseitenliste für Bildungsangebote.....	42
Abbildung 32: Allgemeine Bereiche des Public Supports	43
Abbildung 33: Bereiche des finanziellen Public Supports.....	44
Abbildung 34: Gründe für Standortwahl bei Unternehmensgründung	45
Abbildung 35: Instrumente der Standortanalyse.....	46
Abbildung 36: Vorgehensweise bei Stärken/Schwächen-Analyse.....	47
Abbildung 37: Vorgehensweise der PESTEL-Analyse	48
Abbildung 38: Aufbau einer STEEP-/PESTEL-Analyse.....	49

Abbildung 39: SWOT-Analyse	50
Abbildung 40: Vorgehensweise Innovationsanalyse.....	51
Abbildung 41: Durchführung Marktforschung	53
Abbildung 42: Schritte in der Supply-Chain-Analyse	54
Abbildung 43: Maßnahmen zur Zielgruppenerreichung	55
Abbildung 44: Ablauf Scoring-Methoden	57
Abbildung 45: Schematische Darstellung der Scoring-Methode.....	57
Abbildung 46: Die wichtigsten Daten im Rahmen der Leerflächenanalyse.....	58
Abbildung 47: Prozesspfeil des Standortmanagements	61
Abbildung 48: Strategiepyramide.....	62
Abbildung 49: Beispiele für Leitbilder	63
Abbildung 50: Ziele einer Regionalstrategie	64
Abbildung 51: Grundsätze für die Entwicklung einer Regionalstrategie	65
Abbildung 52: Strategie-Modell für regionale Standortentwicklung.....	66
Abbildung 53: Vorgehensweise bei der Standortentwicklung	67
Abbildung 54: Gründe für die Standortentwicklung.....	68
Abbildung 55: Schritte der Konzepterstellung in Anlehnung an Mathis	69
Abbildung 56: Wichtige Ziele im Standortmanagement	70
Abbildung 57: Maßnahmen zur Unterstützung für bestehende Unternehmen	71
Abbildung 58: Erstellung einer Kompetenzlandkarte	73
Abbildung 59: Veranschaulichung der Kompetenzdatenbank	74
Abbildung 60: Beispielhafte, optische Darstellung in der Kompetenzlandkarte	75
Abbildung 61: Gründe für die Tätigkeit von ausländischen Investitionen	77
Abbildung 62: Unterstützungsmöglichkeiten für FDIs	78
Abbildung 63: Erkenntnisse und Maßnahmen im Regionsmanagement	80
Abbildung 64: Unterstützungsmöglichkeiten durch die Region.....	81
Abbildung 65: Prozesspfeil des Standortmanagements	82
Abbildung 66: Soziale Netzwerke	84
Abbildung 67: Trends im Standortmarketing.....	87
Abbildung 68: Wichtige Bereiche des Marketings.....	90
Abbildung 69: Vorgehensweise beim Storytelling.....	91
Abbildung 70: Arten der Kommunikation im Standortmarketing	93
Abbildung 71: Regeln für das Social Media Marketing	95
Abbildung 72: Prozesspfeil im Rahmen des Standortmarketings	96
Abbildung 73: Zielgruppen in Anlehnung an Lennardt/Stakemeier 2017.....	97
Abbildung 74: Instrumente des Marketing Mixes in Anlehnung an Lennardt/Stakemeier 2017	99
Abbildung 75: Möglichkeiten zur Strategieumsetzung	99
Abbildung 76: Prozesspfeil des Standortmanagements	100

Abbildung 77: Bestandteile des Standortmanagements in Anlehnung an Praxisblatt Regionalmanagement	102
Abbildung 78: Funktionen eines Regionsmanagers	103
Abbildung 79: Matrixorganisation im Rahmen eines Standortmanagements.....	104
Abbildung 80: Projektteam im Rahmen des Standortmanagements	107
Abbildung 81: Ergänzende Personen zum Projektteam	109
Abbildung 82: Matrixorganisation für Standortmanagement.....	110

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bewertung der Infrastruktur	27
Tabelle 2: Beispiel für eine Bestandsdatenbank.....	34
Tabelle 3: Beispielhafte Kriterien der Leerflächenanalyse	59
Tabelle 4: Veranschaulichung des Scoring-Modells allgemein.....	60
Tabelle 5: Veranschaulichung des Scoring-Modells gewichtet.....	60

Symbolverzeichnis



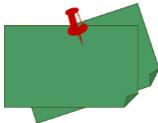
Dieser rote Pfeil soll dem Leser als Orientierung dienen, sodass zu jedem Zeitpunkt im Buch klar ist, in welchem Kapitel man sich befindet.



Die Glühbirne beinhaltet Schlüsselfragen, die im Laufe des Kapitels erarbeitet und beantwortet werden.



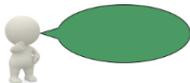
Grüne Fragezeichen bedeuten, dass die angeführten Fragen im Laufe des Kapitels beantwortet werden.



Grüne Notizzettel beinhalten relevante Informationen.



Die Lupe im Seitenrand beinhaltet Fakten rund um das Thema, das bearbeitet wird.



Kleine Figuren in mitten des Textes beinhalten aussagekräftige Informationen, auf die besonders Augenmerk gelegt werden soll.



Grüne Kästchen mit grauem Rahmen beinhalten nützliche Links, die für weitere Auskünfte herangezogen werden können.



Gelbe Warnschilder geben dem Leser einen Hinweis darauf, dass die Aussage hohe Priorität besitzt.



Rote Warnschilder geben dem Leser einen Hinweis darauf, dass die Aussage sehr hohe Priorität besitzt.



Die Schriftrolle beinhaltet empfohlene Vorgehensweisen, um zum Beispiel Analysen durchführen zu können.



Linking Icons befinden sich an jenen Stellen im Handbuch, an denen auf externe weiterführende Dateien/Websites für anwendungsorientierte Beispiele verwiesen wird.

1. Was Sie über Standortmanagement wissen sollten

Bevor mit erfolgreichem Standortmanagement begonnen wird, ist es wichtig, Bewusstsein dafür zu schaffen.



Abbildung 1: Prozesspfeil des Standortmanagements

Standortmanagement ist ein häufig verwendeter Begriff. Dennoch fällt es oft schwer, auf den Punkt zu bringen, was man unter Standortmanagement genau versteht, welche Aufgaben und Methoden dafür in Frage kommen.



Abbildung 2: Bereiche des Standortmanagements

In diesem ersten Kapitel sollen folgende Schlüsselfragen beantwortet werden:

-  *Warum ist es wichtig, Standortmanagement zu betreiben?*
-  *Welche Begrifflichkeiten sind für das Standortmanagement wichtig?*
-  *Welche Trends sind bei diesem umfangreichen Thema zu berücksichtigen?*
-  *Wie kann mit Herausforderungen im Standortmanagement umgegangen werden?*



1.1 Warum Standortmanagement heutzutage so wichtig ist

Standortattraktivität und wirtschaftlicher Wohlstand hängen unmittelbar zusammen.

Wenn es einer Region gelingt, möglichst viele attraktive Unternehmen anzusiedeln, die langfristig erfolgreich am Markt bestehen und eine Vielzahl an qualifizierten Arbeitsplätzen anbieten und schaffen, wird sich das positiv auf die Wirtschafts- und Finanzkraft der Region auswirken.¹

Globalisierung, weltweiter Wettbewerb und Digitalisierung sind nur einige wenige Schlagworte, um zu beschreiben, mit welchem rasendem Tempo sich die Bedingungen sowohl für Unternehmen, Regionen als auch die Gesellschaft verändert haben.

Der Wettbewerb um Kunden, Marktanteile und qualifizierte Arbeitskräfte hat sich verschärft. Für Städte und Regionen ist es deshalb umso wichtiger, aber auch schwieriger geworden, als möglichst attraktiver Standort für Unternehmen zu gelten.



Gerade ländliche Standorte sind aufgrund des demografischen Wandels bzw. der stattfindenden Landflucht gefährdet. Dazu kommt noch der Rückgang der Geburtenrate, damit einhergehende der Rückgang der Zahl der Erwerbspersonen und eine Überalterung der Gesellschaft.



„Schafft es eine Region, möglichst viele Unternehmen anzusiedeln, kann die Lebensqualität der eigenen und zugewanderten Bürger der Region sichergestellt werden“.
(Vgl. Bienert, S.23.)

¹ Vgl. <https://www.staedtebund.gv.at/oegz/archiv-bis-2009/details/artikel/die-bedeutung-der-stadt-als-unternehmensstandort/>, Abrufdatum: 05.04.2019.

Wird beispielsweise Österreich genauer betrachtet, kann erkannt werden, dass sechs von zehn Österreichern bereits im städtischen Raum leben. Dieser Trend wird sich nach Prognosen weiter verstärken.²



Wenn eine Region gezielt Unternehmen als Standort ansprechen und möglichst attraktiv für Unternehmen sein möchte, dann muss unternehmerisch gedacht und gezieltes Standortmanagement betrieben werden.

Ein erfolgreiches Standortmanagement kann für einen Standort somit zu folgenden Ergebnissen führen:



Abbildung 3: Positive Resultate durch Standortmanagement³

Wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen an einem Standort sorgen für entsprechendes Lohnniveau und steuerliche Abgabenleistungen in der Region. Dadurch können vermehrt kommunale Dienstleistungen angeboten werden; die Lebens- und Wohnqualität nimmt zu.

² Vgl. <https://www.addendum.org/landflucht/wohin-zieht-das-land/>, Abrufdatum: 05.04.2019.

³ Vgl. Mathis, S. 12.

Um in den nachfolgenden Kapiteln auf das Standortmanagement eingehen zu können, ist es notwendig, die wichtigsten Begriffe zum Thema Standortmanagement zu definieren.

1.2 Wörterbuch des Standortmanagements



Standort

Grundsätzlich ist unter dem Begriff „Standort“ ein bestimmter Punkt im Raum zu verstehen. Wird jedoch genauer recherchiert, gibt es eine Vielzahl an Definitionen. Nachfolgend sind zwei Erklärungen herausgegriffen:⁴



Management

Der Begriff „Management“ beschreibt das Koordinieren von Aktivitäten, um in weiterer Folge bestimmte vorgegebene Ziele zu erreichen. Dabei gibt es unterschiedliche Ausprägungen des Managementbegriffs, wobei für dieses Handbuch lediglich zwei Begriffsausprägungen von Bedeutung sind.

⁴ Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/standort-46412>, Abrufdatum: 28.03.2019.



Abbildung 4: Management und seine Aufgaben

- **Management als Organisation:** Darunter werden Personen verstanden, die in Unternehmen / Institutionen eine Führungsfunktion haben.
- **Management als Tätigkeit:** Darunter werden alle Aufgaben der Planung, Umsetzung sowie Kontrolle in Unternehmen / Institutionen verstanden.

In der nachfolgenden Abbildung werden die oben beschriebenen Hauptaufgaben kreisförmig als Management-Regelkreis veranschaulicht. Dieser wiederholt sich dabei ständig und kontinuierlich.



Abbildung 5: Management-Regelkreis in Anlehnung an Pongratz

1. Zunächst müssen Ziele gesetzt werden, um den gewünschten Soll-Zustand erreichen zu können.
2. Im nächsten Schritt wird eine konkrete Planung durchgeführt, wie die Ziele erreicht werden können.
3. Im dritten Schritt müssen Entscheidungen getroffen werden, welche ebenfalls der Zielerreichung dienen.
4. Im vierten Schritt müssen Maßnahmen durchgeführt werden, welche in der Planung zuvor definiert wurden.

5. Im letzten Schritt werden die Durchführung der Maßnahmen und die Zielerreichung kontrolliert.

Nun stellt sich folgende Frage: Wie kann der Management-Regelkreis auf das Standortmanagement umgelegt werden? Die folgende Grafik verschafft einen Überblick über die Vorgehensweise.



Abbildung 6: Vorgehensweise im Standortmanagement

Der Managementbegriff und die Aufgaben gelten eigentlich für Unternehmen. Bezieht man den Begriff „Management“ auf einen bestimmten Raum oder eine Region, ergibt sich der Ausdruck „Standortmanagement“. Die Aufgaben, die eigentlich auf Unternehmen abzielen, bleiben jedoch dieselben.



Standortmanagement

Wenn man Standortmanagement im Sinne der Regionalentwicklung betrachtet, kommt es auf den drei folgenden Ebenen zur Anwendung:

- Standortmanagement muss sich auf der normativen Ebene um die **Vision für eine Region** kümmern.
- Auf der strategischen Ebene soll die zentrale **Stoßrichtung der regionalen Entwicklung** erarbeitet werden.



- Die operative Ebene betrifft das **Standortmarketing** mit der Entwicklung von **konkreten Maßnahmen**.⁵

Wenn man den Begriff des „Standortmanagements“ von einer aufgabenbezogenen Sichtweise betrachtet, so beschreibt er alle planerischen, entscheidungsvorbereitenden und kontrollierbaren Tätigkeiten, die sich auf einen bestimmten Standort beziehen.⁶

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die wichtigsten Aufgaben eines Standortmanagements.

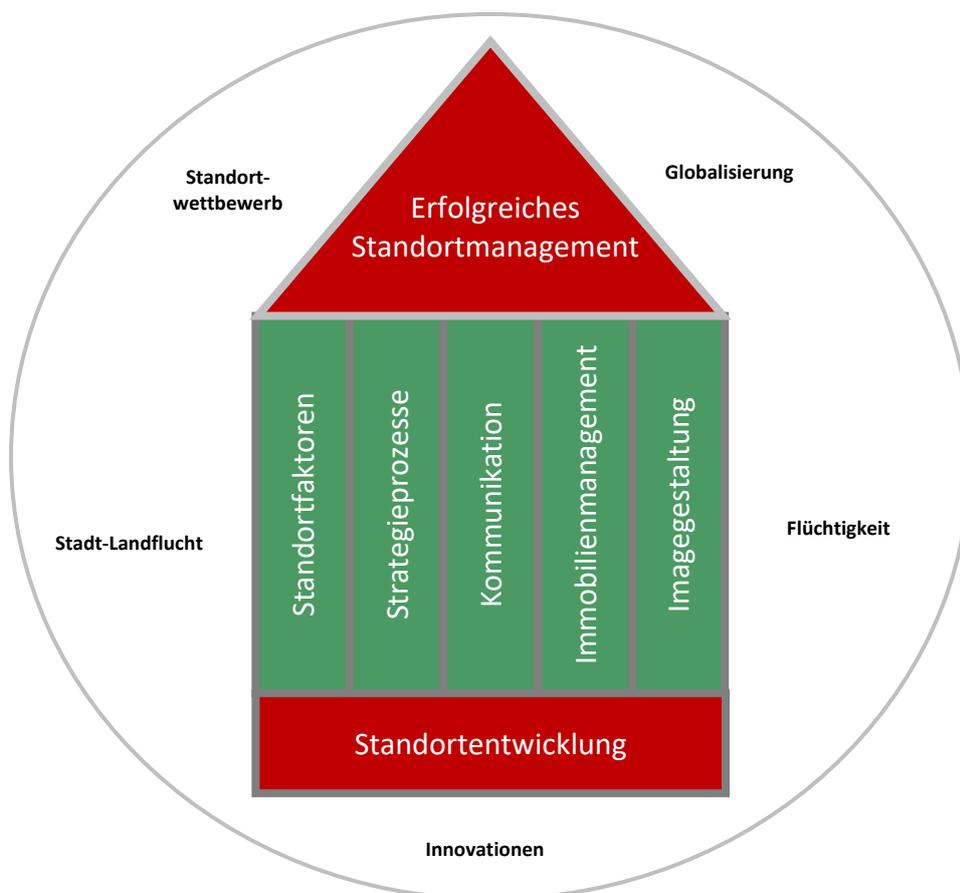


Abbildung 7: Haus des Standortmanagements

Die Ermittlung von Standortfaktoren, die Gestaltung von Strategieprozessen, sowie die Ausarbeitung eines Images, eine ausgeprägte Kommunikation und die Durchführung eines Immobilienmanagements sind Tätigkeiten, welche das Standortmanagement beinhaltet.

⁵ Vgl. Thierstein 1999, S. 6f.

⁶ Vgl. Bankhofer 2001, S. 14.

Die Grundlage eines erfolgreichen Standortmanagements sollte eine ständige Weiterentwicklung des Standortes sein.⁷



Standortwettbewerb

Unter dem Wort „Standortwettbewerb“ wird die Konkurrenz zwischen jenen Standorten verstanden, die um die Ansiedelung von Unternehmen werben, denn dadurch kann der Wohlstand eines Standortes gesichert bzw. gesteigert werden.⁸



Standortentwicklung

Der Begriff „Standortentwicklung“ beschreibt die Summe aller Untersuchungen, unternehmerischen Entscheidungen und Planungen, damit in weiter Folge verschiedene Standortentwicklungsmaßnahmen vorbereitet bzw. durchgeführt werden können.



„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist“
(Henry Ford)

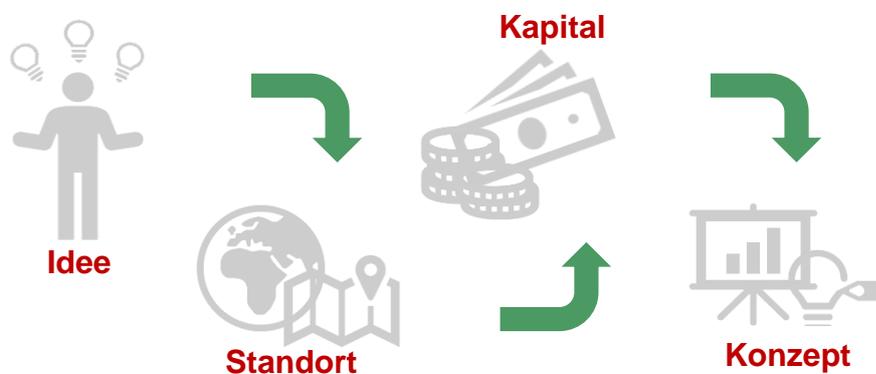


Abbildung 8: Bestandteile der Standortentwicklung⁹

Im Regelfall besteht ein Projektteam zur Standortentwicklung bereichsübergreifend aus Architekten, Bauingenieuren, Betriebswirten, Juristen, Regional- bzw. Stadtplanern.¹⁰

⁷ Vgl. Kleemann 2015, S. 13.

⁸ Vgl. <https://www.wirtschaftundschule.de/wirtschaftslexikon/i/internationaler-standortwettbewerb/>, Abrufdatum: 04.04.2019.

⁹ Eigene Darstellung.

¹⁰ Vgl. http://www.ingenieurmanufaktur.de/site/leistung-1_standortentwicklung.html, Abrufdatum: 04.04.2019.



City Management

Dieser Begriff bezeichnet die dauerhafte Zusammenarbeit von privaten sowie öffentlichen Gruppen der Innenstadt. Näher betrachtet umfasst dies alle stadtragenden Gruppen. Hierzu zählen die Verwaltung, Kommunalpolitiker, Industrie- und Handelskammern, aber auch Vereine und Interessensgemeinschaften. Ziele von City Management sind die Steigerung der Attraktivität der Innenstadt, die Profilierung des Images und der Identität sowie die Zufriedenheitssteigerung der innerstädtischen Kunden.¹¹

1.3 Wie sich aktuelle Trends auf das Standortmanagement auswirken

Nachfolgend werden die wesentlichsten Trends beschrieben, die im Rahmen eines Standortmanagements berücksichtigt werden sollten.

- „Stadt-Land-Flucht“

Immer mehr ländliche Einwohner bevorzugen es, in einem urbanen Siedlungsraum bzw. in einer Stadt zu leben. Die nachfolgende Abbildung 8 fasst die wesentlichen Gründe der Landflucht zusammen.¹²

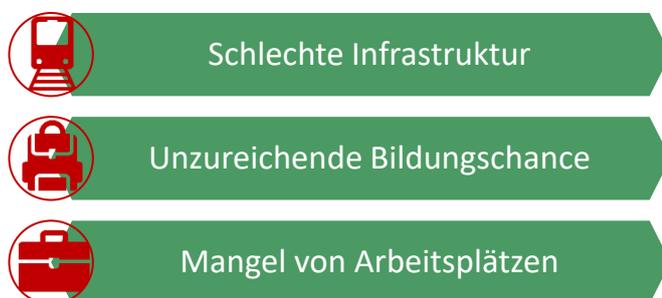


Abbildung 9: Wanderung Land zu Stadt

¹¹ Vgl. Zech 1993, S. 213.

¹² Vgl. <https://www.statistik-bw.de/Service/Veroeff/Monatshefte/20130902>, Abrufdatum: 03.05.2019.



„Die Abwanderung der Gesellschaft schreitet unaufhaltsam voran“.
(Vgl. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-urbanisierung/>, Abrufdatum: 01.07.2019.)



Es zeigt sich, dass in den nächsten Jahren etwa 66% der Weltbevölkerung in urbanen Räumen angesiedelt sein werden.
(Vgl. <https://www.dsw.org/projektionen-urbanisierung/>, Abrufdatum: 01.07.2019.)

Einerseits suchen Menschen die Nähe des Landes, da die Digitalisierung eine Dezentralisierung des Lebens und der Arbeit herbeigeführt hat. Andererseits bevorzugen es vor allem junge Menschen aus dem ländlichen Raum, in Städte zu ziehen, um dort die Freiheit sowie die ökonomischen Chancen ausnutzen zu können.¹³

Die Vorteile von Stadt- sowie Landleben werden in der folgenden Abbildung dargestellt.



Abbildung 10: Vorteile Stadt- und Landleben

Im Rahmen einer gezielten Standortentwicklung sollten gerade ländliche Gemeinden und Regionen diese Trends berücksichtigen und in ihre Regionalplanung miteinbeziehen.

- **Innovationen (Digitalisierung und Vernetzung)**

Die nächsten Trends können unter dem Überbegriff „Innovationen“ zusammengefasst werden.

Produkt- und Angebotszyklen werden immer kürzer, was zur Folge hat, dass der Innovationsdruck ansteigt. Auch vermehrt sich die Nachfrage nach individualisierten Produkten. Diese Trends können unter den in der nachfolgenden Abbildung dargestellten Begriffen zusammengefasst werden.

¹³ Vgl. <https://www.addendum.org/landflucht/>, Abrufdatum: 04.04.2019.



Abbildung 11: Innovationen der Zukunft



Digitalisierung / Vernetzung

Unter „Digitalisierung“ werden Technologien verstanden, die einerseits zur Verbesserung interner Prozesse beitragen, andererseits komplett neue Produkte und Dienstleistungen entstehen lassen.¹⁴ Die Digitalisierung bietet zahlreiche Chancen, die Datensuche zu erleichtern und diese Daten intelligent zu nutzen.¹⁵



Globalisierung

Dieser Begriff beschreibt generell den Vorgang, bei dem weltweite Beziehungen auf zahlreichen Ebenen miteinander vernetzt und verstärkt werden können. Hierbei entsteht eine globale Vernetzung in den verschiedensten Bereichen wie etwa Wirtschaft, Politik, Umwelt und Kultur.



Mobility-Tech

Auch der Bereich der Mobilität schreitet immer mehr voran. Wird beispielsweise die Automobilbranche betrachtet, fallen folgende Entwicklungen auf:

¹⁴ Vgl. <https://blog.item24.de/artikel-details/show-blog-article/wissen/digitalisierung-einfach-erklaert.html>, Abrufdatum: 04.04.2019.

¹⁵ Vgl. https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20180614_OTS0076/was-die-digitalisierung-fuer-unternehmen-bedeutet-bild, Abrufdatum: 29.03.2019.



5,6 Mio. Elektrofahrzeuge weltweit im Jahr 2018
(Vgl. Statista 2018, Abrufdatum: 29.03.2019)

- Einsatz von neuen Technologien wie etwa Elektro- oder Hybridmotoren.
- Beispiel City Logistics sowie der Lieferdienst 4.0, Forschung in Richtung innerstädtische oder -ländliche Transporte¹⁶, Planung von optimaler Fahrrouten sowie Reduktion von Schadstoff- und Lärmbelastung.¹⁷



Green-Tech

Unter Green-Tech, der Kurzform von Green Technology, wird die Verbindung zwischen Umwelt und Wissenschaft sowie Technik und Wirtschaft verstanden.¹⁸

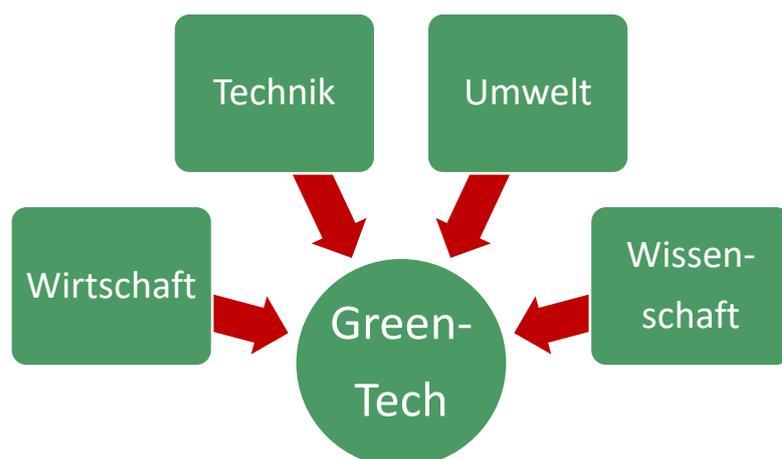


Abbildung 12: Elemente von Green-Tech

Die oben dargestellte Abbildung zeigt, dass die sogenannte Green-Tech aus mehreren Bereichen bzw. Elementen zusammengesetzt wird. Diese dargestellte Umwelttechnologie beschäftigt sich mit der Entwicklung, Umsetzung und Anwendung umweltfreundlicher Erfindungen.¹⁹

¹⁶ Vgl. <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-mobilitaet/>, Abrufdatum: 29.03.2019.

¹⁷ Vgl. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/city-logistics-lieferdienst-40/>, Abrufdatum: 29.03.2019.

¹⁸ Vgl. https://megatrends.fandom.com/de/wiki/Green_Tech, Abrufdatum: 29.03.2019.

¹⁹ Vgl. <https://www.green-technology.org/what.htm>, Abrufdatum: 29.03.2019.



Ein Beispiel einer solchen Green-Tech ist die Solarzelle, die die aufgenommene Lichtenergie sofort in elektrische Energie umwandelt.²⁰

²⁰ Vgl. <https://www.thoughtco.com/introduction-to-green-technology-1991836>, Abrufdatum: 29.03.2019.

2. Standortanalyse

In diesem Kapitel wird ein wesentlicher Schritt, der im Rahmen eines erfolgreichen Standortmanagements notwendig ist, beleuchtet – die Standortanalyse. Dafür ist es notwendig, eine Analyse der Ist-Situation der zu betrachtenden Region durchzuführen. Es sollen die verschiedenen Standortfaktoren herausgearbeitet und vor allem auf jene eingegangen werden, die für ländliche Regionen Relevanz haben.

Weiteres werden die verschiedenen Instrumente der Standortanalyse aufgezeigt und bezüglich ihrer praktischen Anwendung für das Regionsmanagement beschrieben.

In diesem Kapitel sollen daher folgende Schlüsselfragen beantwortet werden:

-  *Warum ist im Rahmen des Standortmanagements eine Standortanalyse notwendig?*
-  *Was versteht man unter Standortfaktoren – im Konkreten – unter harten und weichen Standortfaktoren?*
-  *Welche Instrumente zur Analyse eines Standortes gibt es?*
-  *Was wird unter Flächenmanagement verstanden und wie können Flächen bewertet werden?*



2.1 Was im Rahmen einer Standortanalyse erhoben werden muss

Standortmanagement, wie es in diesem Handbuch verstanden wird, bedeutet die Entwicklung eines bestimmten Wirtschaftsraumes oder einer bestimmten Region, mit dem Ziel, diese Region für Unternehmen – im speziellen Industrieunternehmen – möglichst attraktiv zu gestalten.

Dafür ist es notwendig, die Region / den Standort genau zu analysieren. Die nachfolgende Abbildung zeigt die wesentlichen Schritte, die für ein erfolgreiches Standortmanagement notwendig sind.



Abbildung 13: Prozesspfeil des Standortmanagements

In der Analysephase sollte vor allem auf nachfolgend beschriebene Änderungen eingegangen werden.



Abbildung 14: Relevante Änderungen im Rahmen des Standortmanagements

Demografischer Wandel

Unter dem Begriff „demografischer Wandel“ ist die Veränderung der Bevölkerungsstruktur eines Landes bzw. eines Standortes zu verstehen. Daher sollten für die zu betrachtende Region zunächst Merkmale wie Geschlecht, Nationalität, Alter oder Schulbildung erhoben werden. Weiteres ist es interessant, die Bevölkerungsbewegungen innerhalb des ausgewählten Raumes bzw. Standortes zu betrachten.²¹

²¹ Vgl. <https://www.vimentis.ch/d/lexikon/382/Demographische+Entwicklung.html>, Abrufdatum: 29.03.2019



Die Lebenserwartung steigt im Durchschnitt zwei Jahre pro Jahr. (Vgl. <https://orf.at/v2/stories/2401018/2380307/>, Abrufdatum: 13.06.2019.)

Für den Standortmanager ist vor allem wichtig zu wissen wie viele und in welchem Ausmaß qualifizierte erwerbstätige Personen in der Region wohnhaft sind, da dies ein wichtiges Argument für künftig anzusiedelnde Unternehmen ist. Dafür ist es auch wichtig zu wissen, wie viele potenzielle Arbeitskräfte mit welcher Qualifikation auf den Arbeitsmarkt nachrücken werden. Relevant für den demografischen Wandel sind folgende drei Tendenzen:



Abbildung 15: Tendenzen des demografischen Wandels

Der demografische Wandel hat weitreichende Auswirkungen, welche in der folgenden Grafik veranschaulicht werden:



Abbildung 16: Auswirkungen des demografischen Wandels

Der steigende Anteil jener Bevölkerungsgruppe, welche sich im fortgeschrittenen Alter befindet, hat einen wesentlichen Einfluss auf die Stabilität und Nachhaltigkeit der Sozial- und Pensionsysteme.

Zum einen müssen die Strukturen von Altersvorsorge, Gesundheits- und Pflegesystem überdacht werden. Zum anderen müssen neue Modelle für Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Familienpolitik erstellt werden.

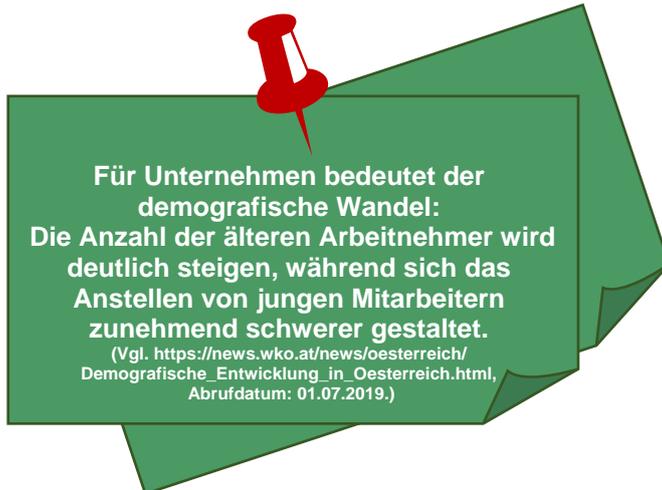
Ein Land, das über attraktive Sozial- und Gesundheitssysteme verfügt, kann für investitionswillige Unternehmen durchaus interessant sein, da der Standort damit auch für potenzielle Mitarbeiter attraktiver wird.



Die Geburtenrate liegt derzeit bei 1,48 Kindern pro Frau, was deutlich unter dem Reproduktionsniveau liegt. (Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/217432/umfrage/fertilitaetsrate-in-oesterreich/>, Abrufdatum: 27.06.2019.)



Ohne Zuwanderung würde die Bevölkerung in vielen Ländern mittel- bis langfristig schrumpfen. (Vgl. <https://diepresse.com/home/panorama/oesterr/eich/5077790/Ohne-Zuwanderung-schrumpft-die-Bevoelkerung>, Abrufdatum: 27.06.2019.)



Im nächsten Schritt ist die Frage zu beantworten, wie Daten bzw. Informationen über die Veränderung der Bevölkerungsstruktur erhalten werden können.

Die Bevölkerungsinformationen eines Landes bzw. der Gemeinden können zum Beispiel auf folgenden Webseiten recherchiert werden:

- https://www.statistik.at/web_de/statistiken/index.html
- <https://de.statista.com>
- https://www.destatis.de/DE/Home/_inhalt.html
- <https://ec.europa.eu/eurostat/de>
- <https://www.wko.at/>

Abbildung 17: Webseitenliste zur Sammlung von Informationen

Weiteres können einwohnerbezogene Daten käuflich erworben werden. Auch die regionale Nähe zu Bildungsinstitutionen kann für Regionsmanager von Vorteil sein, indem man Standortdaten im Zuge von Kooperationen erheben und auf Datenbankbasis aufbereiten lässt.



Wirtschaftsstruktureller Wandel

Unter der Wirtschaftsstruktur einer Region versteht man die Gestaltung der betrachteten Region nach verschiedenen Merkmalen wie zum Beispiel der Produktionsstruktur, der Beschäftigungsstruktur oder bestimmten regionalen Merkmalen.²²

²² Vgl. <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/21106/wirtschaftsstruktur>, Abrufdatum: 13.06.2019.





Unter dem wirtschaftsstrukturellen Wandel versteht man die Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für Unternehmen.²³

Im Rahmen der Standortanalyse ist es daher wichtig herauszufinden, ob es bestimmte Branchenkonzentrationen in der Region gibt, ob es produzierende, oder hauptsächlich dienstleistende Unternehmen gibt, ob diese Unternehmen gemäß Definition eher Handwerksbetriebe zuzuordnen sind oder als Industrieunternehmen gelten.²⁴

Wie kann dem wirtschaftsstrukturellen Wandel, der oft mit Abwanderung der Bevölkerung in Ballungsräume einhergeht, entgegengetreten werden?



Mit Hilfe einer Kompetenzlandkarte können unternehmensbezogene Daten einer Region anschaulich dargestellt werden (siehe Kapitel 3.3)



Kompetenzlandkarte

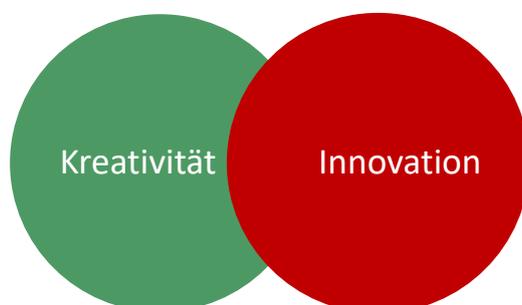


Abbildung 18: Bedeutende Begriffe des Standortmanagements

²³ Vgl. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Kultur>, Abrufdatum: 29.03.2019.

²⁴ Vgl. Pongratz/Vogelsang 2016, S. 14.

Im Rahmen eines erfolgreichen Standortmanagements haben vor allem die beiden Begriffe „**Innovation**“ und „**Kreativität**“ sehr hohe Relevanz, denn sie dienen als Treiber und Impulsgeber neuer Technologien und Arbeitsplätze.

Des Weiteren hat die ausgebaute Infrastruktur bzw. ein ausgeprägtes Infrastrukturmanagement einer Region hohen Einfluss auf die Ansiedlung von Unternehmen. Dies wird im nächsten Kapitel genauer erläutert.²⁵

²⁵ Vgl. Rheinland-Pfalz 2016, S. 11.

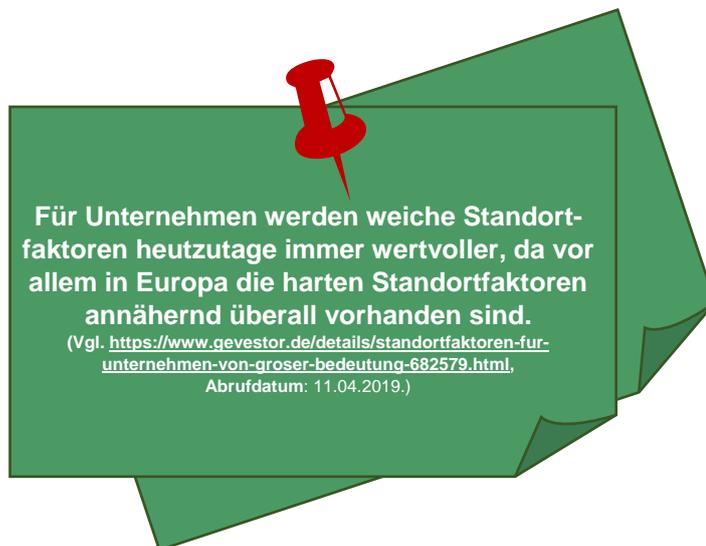
2.2 Standortfaktoren

Im Rahmen einer Standortanalyse ist es erforderlich die jeweiligen Standortfaktoren zu analysieren.



Grundsätzlich kann man zwischen **harten** und **weichen** Standortfaktoren unterscheiden.

Wenn es möglich ist, die Faktoren zu messen oder durch Zahlen darzustellen, handelt es sich um harte Standortfaktoren. Wenn eine Messung oder Zahlendarstellung nicht möglich ist, spricht man von weichen Standortfaktoren.²⁶



2.1.1 Harte Standortfaktoren

Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die wesentlichsten Gruppen von harten Standortfaktoren:²⁷

²⁶ Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 33f.

²⁷ In Anlehnung an: <https://de.wikipedia.org/wiki/Standortfaktor>,
Abrufdatum: 01.07.2019.



Schlussendlich liegt es an den jeweiligen Unternehmen, welche Faktoren für sie die wichtigsten sind.



Abbildung 19: Harte Standortfaktoren

Infrastruktur

Die Infrastruktur hat einen beträchtlichen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes bzw. einer Region.



Unter Infrastruktur versteht man alle Einrichtungen eines Standortes bzw. einer Region, die für das Funktionieren wirtschaftlicher Tätigkeiten notwendig sind und der volkswirtschaftlichen Entwicklung dienen.

(Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 40.)

Da der Begriff „Infrastruktur“ sehr weit gefasst ist, kann weiter unterschieden werden zwischen sozialer und technischer Infrastruktur.

Während die soziale Infrastruktur Schulen, Krankenhäuser, Sport- sowie Freizeiteinrichtungen umfasst, beinhaltet die technische Infrastruktur beispielsweise Verkehrseinrichtungen.²⁸

²⁸ Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 48.



Infrastrukturleistungen sind ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil im Kampf der Regionen um Arbeitsplätze und die Bevölkerung.

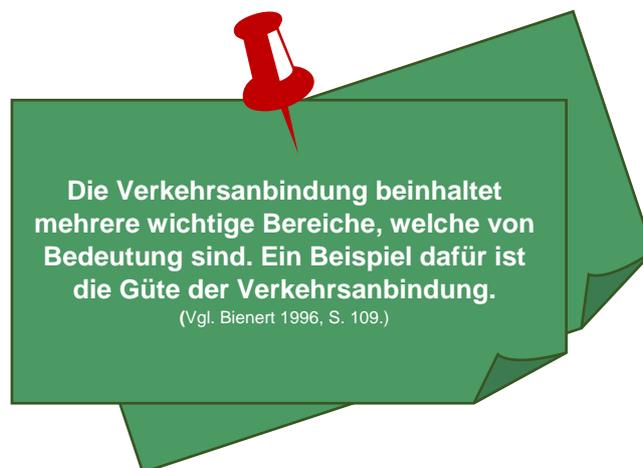
Infrastrukturelle Einrichtungen

Um für Unternehmen attraktiv zu sein, müssen in den jeweiligen Regionen bzw. an den Standorten infrastrukturelle Einrichtungen vorhanden sein. Vor allem folgende Einrichtungen, die in der nächsten Abbildung dargestellt sind, haben für potenziell investitionsfreudige Unternehmen Relevanz:



Abbildung 20: Relevante Infrastrukturen²⁹

 **Verkehr:** Hierzu zählen ein gut ausgebautes Straßen- und Bahnnetz. Bei den Straßen wird zwischen Bundes-, Hauptverbindungs- oder Nebenstraßen, Autobahn/Schnellstraßen sowie Fahrspurenanzahlen, Erreichbarkeit und Anfahrmöglichkeiten unterschieden.³⁰ Des Weiteren kann beispielsweise die Nähe zu Flughäfen für Unternehmen relevant sein.



Pro Jahr verliert Österreich 45 Milliarden Euro an Produktivitätspotenzial aufgrund von schlecht ausgebauter Infrastruktur. (Vgl. Der Standard, Abrufdatum: 30.05.2019.)

²⁹ Vgl. <https://www2.klett.de/sixcms/media.php/229/29260X-6202.pdf>, Abrufdatum: 01.07.2019.

³⁰ Vgl. Bienert 1996, S. 109.



Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen: Die Nähe zu Universitäten, Fachhochschulen und Bildungsinstitutionen hat für Unternehmen hohe Relevanz, denn damit können qualifizierte Mitarbeiter und potenzielle Kooperationspartner für die Unternehmen sichergestellt werden.



Ver- und Entsorgungseinrichtungen: Die Nähe zu Lieferanten kann für Unternehmen von Vorteil sein. Aber auch Energieversorger, Netzanbieter und Netzgeschwindigkeit bei der digitalen Datenübertragung, sowie Entsorgungseinrichtungen wie Kläranlagen oder Mülldeponien spielen eine wichtige Rolle.



Freizeit und soziale Einrichtungen: Krankenhäuser, Schulen, Sporteinrichtungen, Kindergärten, Einkaufsmöglichkeiten stellen relevante infrastrukturelle Einrichtungen dar, die für potenzielle Mitarbeiter oft hohe Priorität haben.³¹

Die typischen Merkmale von Infrastruktureinrichtungen und ihre Auswirkungen auf das Standortmanagement einer Region werden in nachfolgender Grafik dargestellt und anschließend erläutert.



Besonders für Industriebetriebe haben Ver- und Entsorgungseinrichtungen hohe Priorität. (Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S.39.)

³¹ Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 39.

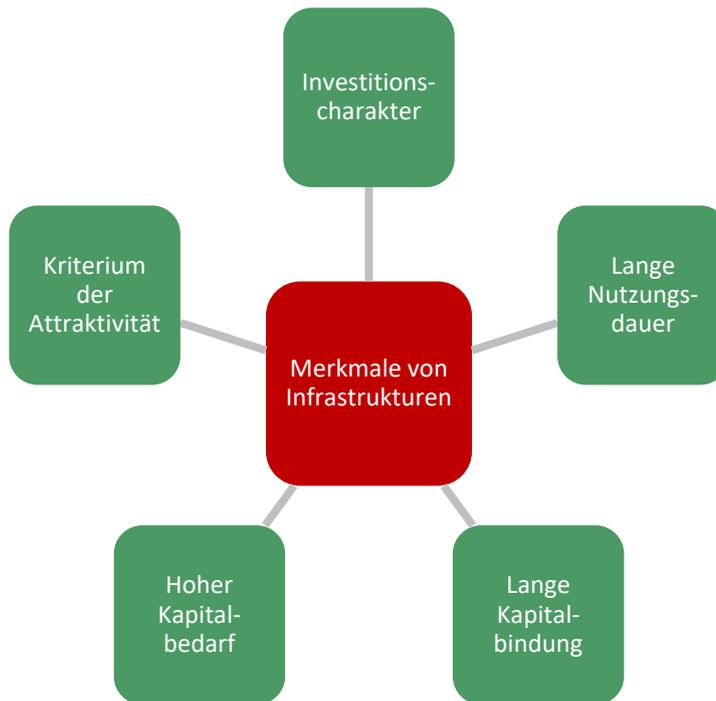


Abbildung 21: Infrastrukturelle Merkmale

Kriterium der Attraktivität

Generell ist die Infrastruktur ein Kriterium der Attraktivität einer Region: im positiven Sinne, da gut ausgebaute Infrastruktur für die Ansiedlung von Unternehmen hilfreich ist; im negativen Sinne, da erhöhtes Verkehrsaufkommen die Lebensqualität beeinträchtigt.

Investitionscharakter

Bevor sich Unternehmen in einer bestimmten Region ansiedeln (können), müssen von Seiten der Standorte Investitionen in der Form von Vorleistungen getätigt werden.

Lange Nutzungsdauer

Werden Investitionen in Infrastrukturen getätigt, so handelt es sich meist um langfristige Entscheidungen, die nur schwer abgeändert oder rückgängig gemacht werden können. Es empfiehlt sich daher ein Raumplanungskonzept für die gesamte Region zu erstellen.



Im Rahmen eines Infrastrukturmanagements muss beispielsweise in das Straßennetz und Energieversorgungseinrichtungen investiert werden. (Vgl. Pongratz 2016, S. 39ff.)

Kapitalbedarf & -bindung

Investitionen in infrastrukturelle Einrichtungen haben meist eine lange Nutzungsdauer und sind mit hohen Kosten verbunden. Sie verursachen daher auch eine lange Kapitalbindung. Es empfiehlt sich daher Investitionsrechenverfahren als Entscheidungshilfe zu verwenden und einen Finanzplan zu erstellen.³²



Die Kosten eines Autobahnkilometers betragen in Österreich 19 Millionen Euro. (Vgl. Der Standard, Abrufdatum: 15.05.2019.)



Analyse/Erhebung der Infrastruktur

Grundlage für ein ausgeprägtes Standortmanagement ist das Wissen über die aktuellen Infrastrukturen der Region. Des Weiteren ist es ebenso wichtig, jene Einrichtungen zu kennen, welche wünschenswert für den Standort wären.

Die folgende Grafik veranschaulicht die Vorgehensweise im Rahmen eines Standortmanagements. Es muss zunächst erfasst werden, welches infrastrukturelle Angebot am Standort/in der Region bereits vorhanden ist, und was weitere wünschenswerte Einrichtungen wären:

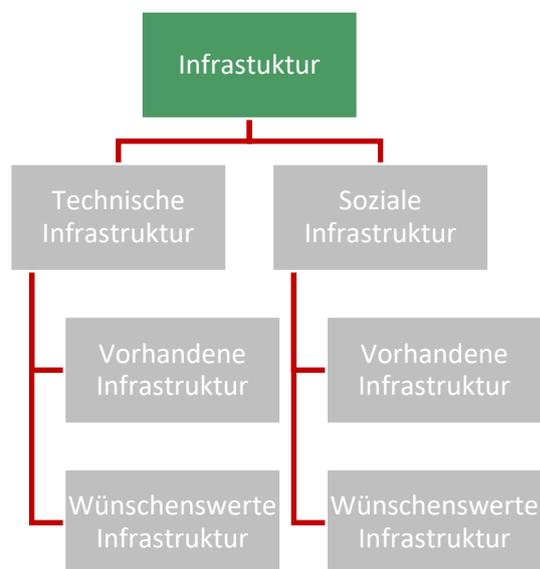


Abbildung 22: Unterschiedliche Infrastrukturbereiche



³² Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 39ff.

Wie kann hierbei vorgegangen werden?

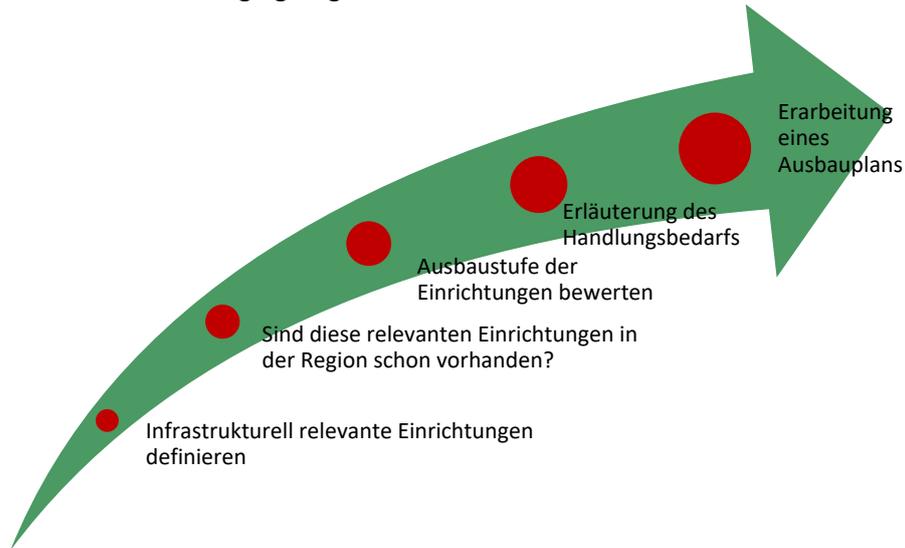


Abbildung 23: Infrastrukturelle Vorgehensweise für das Standortmanagement

Zu Beginn des Prozesses werden alle für die Region relevanten infrastrukturellen Einrichtungen definiert. Danach wird überprüft, welche dieser bereits vorhanden sind. Anschließend erfolgt eine Bewertung, ob diese Einrichtungen ausbaufähig sind. Zuletzt wird festgestellt, ob Handlungsbedarf vorliegt, und in Folge dessen ein Ausbauplan erstellt werden muss.

Zur Bewertung solcher Einrichtungen kann eine Tabelle herangezogen werden, die beispielsweise wie nachfolgend dargestellt aufgebaut sein könnte:

Einrichtungen	Vorhanden	Ausbaustufe	Handlungsbedarf
Verkehr			
Straßen			
Eisenbahnnetz			
Flughäfen			
Ver- und Entsorgung			
Energie			
Wasser			
Abfallentsorgung			
F&E-Einrichtungen			
Schulen			
Universitäten			
Fachhochschulen			
Flächen			
unbebaute Flächen			
Gebäudeflächen			
Supply Chain			
Rohstofflieferanten			
Anzahl Großhändler			
Soziale Infrastruktur			
Shopping Center			
Krankenhäuser			
Freizeiteinrichtungen			
Immobilien			
Bürogebäude			
Lagerhallen			

Legende	Ja/Nein	1 - Sehr gut
		3 - Befriedigend
		5 - Schlecht

Tabelle 1: Bewertung der Infrastruktur³³



Eine **wichtige Ressource**, um Unternehmen für eine Ansiedlung gewinnen zu können, sind die verfügbaren Flächen.

³³ In Anlehnung an: Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 48f.



Verfügbarkeit von Ressourcen/ Leerflächenmanagement

Standortfaktoren haben einen großen Einfluss auf die ökonomische Entwicklung einer Region. Wenn es um die Erhebung der am Standort / in der Region vorhandenen Ressourcen geht, kann die gleiche Vorgehensweise wie bei der Erhebung der verfügbaren und wünschenswerten Infrastruktur verwendet werden. Oft überschneiden sich auch infrastrukturelle Einrichtungen wie zum Beispiel Energieversorger vor Ort mit der entsprechenden Ressource.

Das im vorigen Unterpunkt vorgestellte Bewertungsmodell kann entsprechend adaptiert und mit den für die Region relevanten Ressourcen befüllt werden.



Begriff des Flächenmanagements

Obwohl das Flächenmanagement ständig an Bedeutung gewinnt, gibt es derzeit keine allgemein gültige Definition dafür.



Unter Flächenmanagement versteht man die Verwaltung von Flächen sowie die Organisation rund um den ordnungsgemäßen Erhalt der Flächen.
(Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 62.)



Flächen

Beim Flächenmanagement werden sowohl bebaute als auch unbebaute Flächen betrachtet. Es umfasst somit Freiflächen, Areale als auch Gebäudeflächen von Anlagen und Immobilien.³⁴



Der ordnungsgemäße Umgang mit den Böden und Flächen meint vor allem eine effiziente als auch wirtschaftlich sinnvolle Nutzung.
(Vgl. Pongratz/ Vogelgesang 2016, S.73.)

³⁴ Vgl. Hellerforth 2006, S. 216.

Ziele des Flächenmanagements

Durch das Flächenmanagement soll der Bodenverbrauch reduziert werden, um mit dieser wertvollen Ressource nachhaltig umzugehen und den Boden zu schützen. Aber auch Flächen, die nicht so qualitativ hochwertig sind, sollen aufgestuft werden, um diese attraktiver zu machen.³⁵

Notwendige Informationen für das Flächenmanagement

Die anschließenden Fragen sollten beantwortet werden, um die derzeit genutzte Fläche optimal und vor allem kostensparend nutzen zu können.³⁶

-  Welche Flächen werden wie genutzt?
-  Wie viel m² Fläche umfasst die Liegenschaft?
-  Wie groß ist das Potenzial 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?

Strategien für das Flächenmanagement

Um ein erfolgreiches Flächenmanagement durchzuführen werden grundsätzlich zwei Strategien unterschieden:³⁷



Abbildung 24: Strategien des Flächenmanagements in Anlehnung an Cortrie³⁸

³⁵ Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 62f.

³⁶ Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 63. (Sekundärquelle); FM Beratungsgesellschaft.

³⁷ Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 64ff.

³⁸ Vgl. Cortrie 2009, S. 17.



🌱 **Ansiedlungsförderung:** Diese verfolgt das Ziel, neue bzw. auswärtige Unternehmen davon zu überzeugen, sich am Standort anzusiedeln. Um Unternehmen überzeugen zu können, spielen vor allem das Marketing und die Verfügbarkeit von Flächen und Immobilien eine große Rolle.

👁️ **Bestandspflege:** Diese verfolgt das Ziel, Unternehmen, die bereits in der in der Umgebung angesiedelt sind, in der Region zu halten. Die Bestandspflege kann, wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, weiter unterteilt werden in:³⁹



Abbildung 25: Bestandspflege in Anlehnung an Pongratz⁴⁰

🔒 **Bestandssicherung:** Unternehmen, die sich bereits am Standort angesiedelt haben, sollen durch die Schaffung von optimalen Voraussetzungen durch die Bestandssicherung dazu entschließen am aktuellen Standort zu bleiben.

📈 **Bestandsentwicklung:** Diese verfolgt ebenfalls das Ziel, derzeitige Unternehmen am Standort zu halten. Zusätzlich fokussiert die Bestandsentwicklung auf die Erweiterung bzw. den Ausbau von bereits angesiedelten Unternehmen.

³⁹ Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 66.

⁴⁰ Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 66.



Analyse/Erhebung der Fläche

Eine wesentliche Aufgabe des Standortmanagements ist die Bereitstellung von Flächen, weshalb es wichtig ist die aktuellen verfügbaren Flächen sowie die in Zukunft bereitstehenden Flächen zu kennen.⁴¹

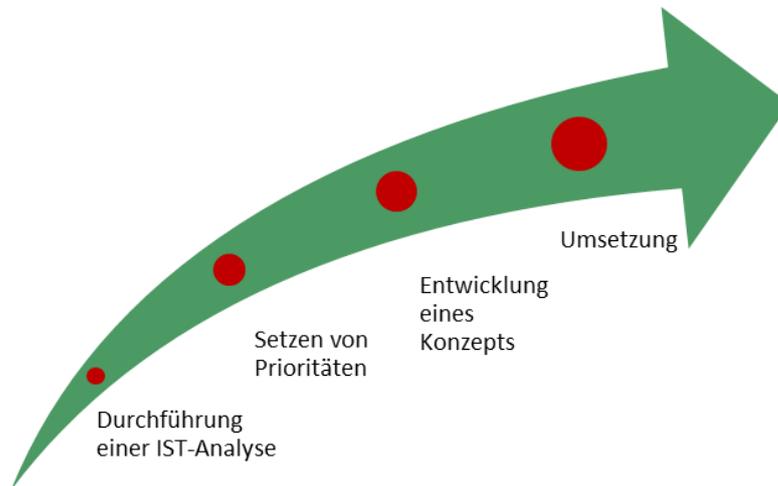


Abbildung 26: Bestandsanalyse der Flächen in Anlehnung an Pongratz⁴²

- **Durchführung einer IST-Analyse:** Der erste Schritt umfasst die Durchführung der Flächeninventur, um die Potenziale der Flächen hervorzuheben.
- **Setzen von Prioritäten:** Aufbauend auf den Ergebnissen und den hervorgegangenen Potenzialen der IST-Analyse, müssen im zweiten Schritt Prioritäten für die bevorzugte Fläche festgelegt werden. Meistens wird das Ziel der Innenentwicklung vor der Außenentwicklung verfolgt. Dies bedeutet, dass zuerst die vorhandenen Gebiete an den Bedarf angepasst bzw. weiterentwickelt werden sollten. Erst danach sollten neue Baugebiete ausgewiesen bzw. Siedlungsflächen erweitert werden.⁴³



Die aktuelle Verfügbarkeit von Flächen kann durch eine Bestandsanalyse erhoben werden. (Vgl. Dallmann/Richter 2012, S. 185.)



⁴¹ Vgl. Dallmann/Richter 2012, S. 185.

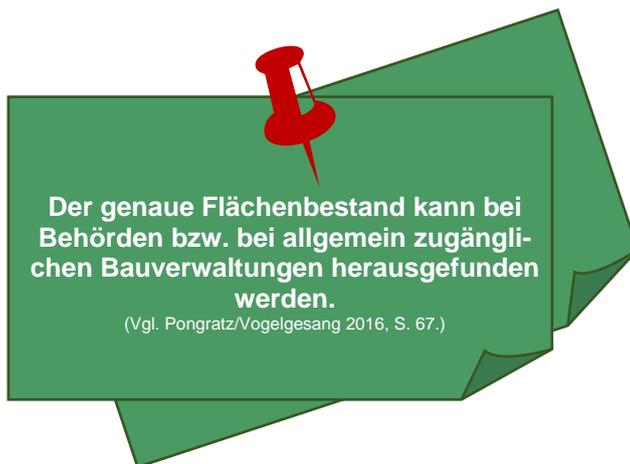
⁴² Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 67f.

⁴³ Vgl.

<https://www.springerprofessional.de/bauplanung/stadtplanung/innene-ntwicklung-vor-aussenentwicklung/6558358>, Abrufdatum: 04.06.2019.

- **Entwicklung eines Konzepts:** Im nächsten Schritt soll ein Konzept im Rahmen des Flächenmanagements unter Einhaltung wirtschaftlicher und umweltschonender Kriterien entwickelt werden. Dies ist notwendig, damit Maßnahmen ordentlich dokumentiert werden. Wenn Neuausweisungen erforderlich sind, werden Umfang und Art ebenfalls darin festgehalten.
- **Umsetzung:** Im letzten Schritt wird das Ziel verfolgt, Möglichkeiten bzw. Rahmenbedingungen sowie Voraussetzungen zu schaffen, damit derzeit bestehende Flächen entwickelt werden können. Beispiele dafür wären etwa der Abschluss von Verträgen oder die Schaffung eines Baurechts.

Ist eine sogenannte Neuausweisung erforderlich, muss zuerst das Potenzial der Flächen herausgefunden werden.



Es kann zwischen folgenden Gewerbeflächen unterschieden werden:

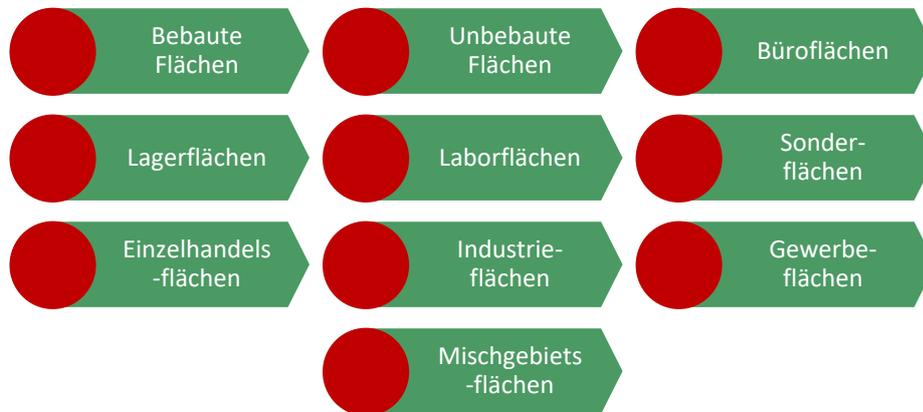


Abbildung 27: Einteilung der Gewerbeflächen⁴⁴

Der erste und gleichzeitig wichtigste Schritt für ein kommunales Flächenmanagement ist die Erhebung sowie Analyse der aktuellen Flächennutzungen sowie die Zuordnung dieser. Nur wenn dieser erste Schritt durchgeführt wurde, können Entscheidungen getroffen, Konzepte entwickelt sowie Pläne erstellt werden.⁴⁵

Bestandsmanagement

Der Begriff Bestandsmanagement umfasst Aufgaben, welche den Wert von Immobilien erhalten sollen. Dadurch können beispielsweise notwendige Reparaturen rechtzeitig erkannt und somit kostenintensive Maßnahmen vermieden werden. Eine weitere Aufgabe des Bestandsmanagements ist die Erfassung der Bestände in einer Datenbank. Wie diese Datenbank aufgebaut ist, bleibt dem Nutzer überlassen. Die folgende Tabelle kann als Anhaltspunkt für eine Bestandsdatenbank herangezogen werden:⁴⁶



Die Erhaltung der Flächen steht im Vordergrund, weshalb ein sogenanntes Bestandsmanagement notwendig ist. (Vgl. www.akademie-management.de, Abrufdatum: 12.06.2019)

⁴⁴ Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 67f.

⁴⁵ Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 67f.

⁴⁶ Vgl. <https://www.akademie-management.de/service/glossar/glossarordner-mit-b/bestandsmanagement>, Abrufdatum: 06.06.2019 und Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 68.

	Fläche 1	Fläche 2	Fläche 3
Flurstücksnummer	7891/2	2240	123/54
Art der Baulücke	Klassische Baulücke	Geringfügig bebaut Grundstück	Brachfläche
Nutzung Umfeld/Milieu	Mischgebiet, Ortskern	Wohngebiet	Wohngebiet im Westen, Gewerbe im Osten
Seehöhe	1200 m	410 m	560 m
Größe	400 qm	1540 qm	2160 qm
Baurecht	BauRG	BauRG	BauRG
Eigentümer	Herr Huber	Frau Mayer	Gemeinde xy
Datum der Begehung/ Besichtigung	10.05.2019	25.03.2019	22.02.2018
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

Tabelle 2: Beispiel für eine Bestandsdatenbank⁴⁷

Die Datenbank sollte mit einem geografischen Informationssystem (GIS) verknüpft werden, damit wichtige Informationen wie neue Bauanträge, Genehmigungen, Befreiungen etc. sofort in die Datenbank hinzugefügt bzw. geändert werden können. Dies ist notwendig, damit die Datenbank immer aktuell bleibt.⁴⁸

Immobilienmanagement

Oftmals siedeln sich Unternehmen in einer Region an, wo bereits Immobilien vorhanden sind und somit kein Neubau erforderlich ist.



Auch Verknüpfungen zu anderen Dateien und Tabellen können eingefügt werden, sodass die Datenbank übersichtlich bleibt.

⁴⁷ Vgl. Guhse 2005, S. 178.

⁴⁸ Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 68.



Als Immobilienmanagement im Sinne eines Standortmanagements versteht man die umweltfreundliche, umfassende und optimale Verwaltung, Vermietung und Vermarktung der verschiedenen Immobilien über den gesamten Lebenszyklus.⁴⁹ Die vorhandenen Immobilien können nach der Art der Nutzbarkeit wie folgt unterteilt werden:

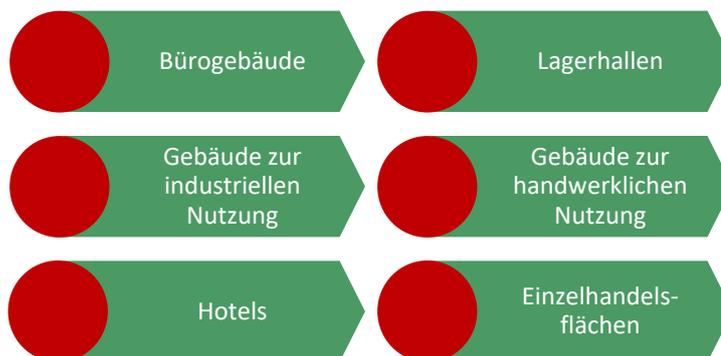


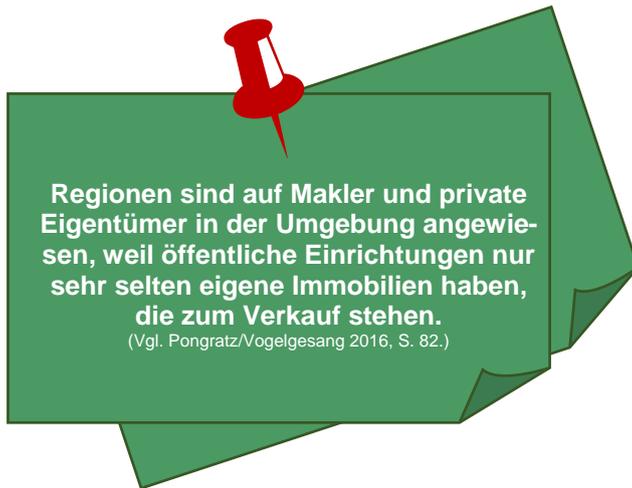
Abbildung 28: Immobilienmanagement in Anlehnung an Pongratz⁵⁰

Um den Wert und somit die Potenziale einer Immobilie festzulegen, müssen der Zustand des Objekts, der Standort, die Markttrendite und der Nutzen für den Eigentümer sowie den Mieter betrachtet werden.⁵¹

⁴⁹ Vgl. Deutsche Akademie für Management 2009 – 2019, Abrufdatum: 16.05.2019.

⁵⁰ Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 82.

⁵¹ Vgl. Kleemann/Schultz 2016, S. 60.



Zudem ist es wichtig, sehr viel über die zur Verfügung stehenden Immobilien zu wissen, um jederzeit Auskunft darüber geben zu können. Für die Sammlung der Sachbestände werden Leerstandskataster geführt. Einzelhandelsunternehmen verwenden diese beispielsweise immer häufiger.⁵²



Arbeitskräfte

Im Standortmanagement ist es wichtig den Standortfaktor Arbeitskräfte zu analysieren. Dafür sollte man für die zu betrachtende Region auf jeden Fall die **durchschnittlichen Lohn- und Gehaltskosten kennen**. Dafür kann bundesländer- als auch regionsbezogen das durchschnittliche Lohnniveau erhoben werden.⁵³ Das Ausbildungsniveau der Bevölkerung, die grundsätzliche Verfügbarkeit von Arbeitskräften, sowie die Arbeitslosenrate sind ebenfalls wichtige Informationen.



Die Ansiedelung von MigrantInnen und /oder Personen mit einer höheren Ausbildung ist in den (groß-) städtischen Zentren höher als in ländlichen Regionen.

(Vgl. Der Standard, Abrufdatum: 11.04.2019.)

⁵² Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 82.

⁵³ Vgl. <https://www.laenderdaten.info/durchschnittseinkommen.php>, Abrufdatum: 27.06.2019.



Für das Standortmanagement ist es wichtig zu wissen, welche Arbeitskräfte quantitativ und welche qualitativ benötigt werden.⁵⁴

Für Start-up-Unternehmen bzw. neuansiedelnde Unternehmen ist neben Fördergeldern oder niedrigen Lohnniveaus vor allem der Zugang zu qualifizierten Arbeitskräften besonders relevant.⁵⁵

Informationen rund um Arbeitskräfte oder dem Bildungsniveau können zum Beispiel über folgende Links erhoben werden:

- Verfügbarkeit von Arbeitskräften:
<https://www.ams.at/unternehmen/service-zur-personalsuche/personal-finden>)
- Ausbildungsniveau:
https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/bildungsstand_der_bevoelkerung/index.html
- Arbeitslosenquote:
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/arbeitslose_arbeitssuchende/index.html
- Lohn- und Gehaltskosten:
<https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/gehalt-lohn-beitragsaetze.html>

Abbildung 29: Webseitenliste zur Sammlung von Informationen



Einer österreichischen Umfrage zufolge ist für Industrieunternehmen der Standortfaktor Arbeitskräfte bzw. Personal der wichtigste.
(Vgl. Wifo, Abrufdatum: 11.04.2019)

⁵⁴ Vgl. <https://derstandard.at/2000059241646/Welches-Bildungsniveau-in-Ihrer-Gemeinde-ueberwiegt>, Abrufdatum: 11.04.2019.

⁵⁵ Vgl. <https://www.welt.de/print-welt/article207037/Personal-ist-der-wichtigste-Standortfaktor.html>, Abrufdatum: 11.04.2019.



Supply Chain

Unter dem Begriff Supply Chain versteht man die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens von den Rohstoffen bis hin zu den Endverbrauchern.



Wird nun die gesamte Supply Chain auf die Standortanalyse umgelegt, ergeben sich gewisse Bereiche, die im Rahmen eines Standortmanagements zu betrachten sind. Dazu gehören vor allem Rohstoffe, die Entfernung von Zulieferern, Groß- und Einzelhändler sowie die Entfernung zum Absatzmarkt.⁵⁶ Gerade wenn man potenzielle Investoren für eine Ansiedelung gewinnen möchte, muss man wissen, welche der genannten Ressourcen in der Region vorhanden sind.

Entweder sind es genau die Rohstoffe, bzw. Zulieferer, die in der Region vorhanden sind, die für potenzielle Investoren interessant sind, oder es ist genau die Kundenstruktur bzw. der Absatzmarkt (zum Beispiel die Weiterverarbeitung), den potenzielle Investoren bearbeiten möchten.

⁵⁶ Vgl. <https://www2.klett.de/sixcms/media.php/229/29260X-6202.pdf>, Abrufdatum: 11.04.2019 und <https://www.businesswissen.de/hb/aufgaben-und-beispiele-fuer-supply-chain-management/>, Abrufdatum: 11.04.2019.



Analysieren/Erheben/Messen der Supply Chain

- **Rohstoffgewinnung:**
Im Zuge von Recherche, Primärerhebungen oder auch Sekundärerhebungen kann die Rohstoffgewinnung analysiert werden.
- **Zulieferer:**
Auch Informationen über Zulieferer können mit Hilfe von Recherchen und Erhebungen oder auch Lieferantenmanagement verwaltet werden.
- **Groß- und Einzelhändler:**
Hier gilt dasselbe wie bei den Zulieferern. Durch Recherche und Erhebungen, aber auch Vertriebsmanagement können Informationen eingeholt und verwaltet werden.
- **Absatzmarkt:**
Durch Primärerhebungen und Marktanalysen kann der Absatzmarkt genauer betrachtet werden.



Für Primärerhebungen können Kooperationen mit Universitäten/Fachhochschulen und anderen Bildungsinstitutionen angestrebt werden.



Steuern

Die unternehmensbezogenen Steuern und Abgaben unterscheiden sich von Land zu Land. In Österreich wird zwischen drei Ebenen von Bund, Ländern und Gemeinden unterschieden.⁵⁷

Da im Rahmen des Standortmanagements die Steuerbelastung kaum beeinflusst werden kann, spielen Steuern als Standortfaktor nur eine untergeordnete Rolle.

Lediglich Gemeindeabgaben könnten im Rahmen des Standortmanagements durch die zuständigen politischen Vertreter beeinflusst werden. Hier kann als Beispiel die Grundsteuer angeführt werden. Die Gemeinden setzen den unterschiedlichen Wert mithilfe eines Bescheids fest.⁵⁸

⁵⁷ Vgl. https://www.duden.de/rechtschreibung/Steuer_Geldleistung, Abrufdatum: 11.05.2019.

⁵⁸ Vgl. <https://www.bmf.gv.at/steuern/immobilien-grundstuecke/grundsteuer.html>, Abrufdatum: 09.05.2019.

2.2.2 Weiche Standortfaktoren

Die unten angeführte Abbildung zeigt die wesentlichen weichen Standortfaktoren auf, die nachfolgend erklärt werden.



Abbildung 30: Weiche Standortfaktoren



Attraktivität der Region

Die Attraktivität eines Standortes ist ein wichtiger Standortfaktor. Nur wenn es die zuständigen Personen schaffen Unternehmen anzusiedeln bzw. am Standort zu halten, werden genügend Arbeitsplätze verfügbar sein, um Jungfamilien am Standort zu halten.



Möglichkeiten, wie ein Standort für Unternehmen attraktiv gestaltet werden kann, wurden in den vorigen Unterpunkten bei den harten Standortfaktoren beschrieben.



Weiche Standortfaktoren führen zur Verbesserung der Lebensqualität. Somit sind diese nicht nur für die Einwohner interessant, sondern für alle. (Vgl. Gevestor, Abrufdatum: 11.04.2019.)

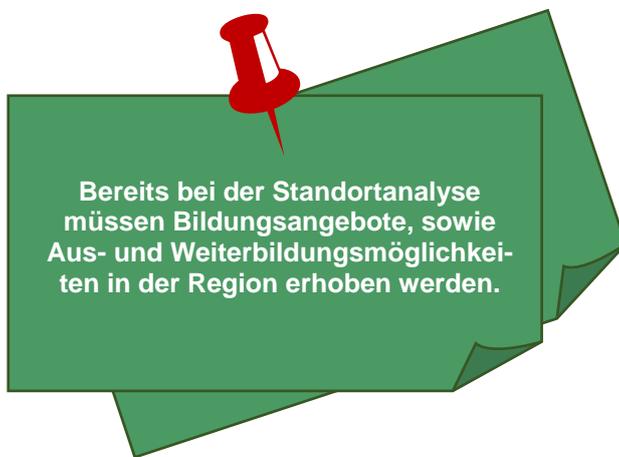


Die beschriebene Problematik stellt vor allem für das Standortmanagement von ländlichen Regionen eine Herausforderung dar. Daher ist gerade im ländlichen Raum auch die Sicherung eines attraktiven Lebensraumes wichtig.⁵⁹



Ausbildungsmöglichkeiten

Erweitertes und tiefgehendes Know-How eines Mitarbeiters führt oftmals dazu, dass auch ein höherer Qualifizierungsgrad erreicht wird, was vor allem für den Standort von Vorteil ist.



Analyse/Erhebung

Bezüglich der Erhebung der unterschiedlichen Bildungsangebote kann auf verschiedene Datenbanken zugegriffen werden. Beispiele für Österreich sind in nachfolgender Abbildung dargestellt.



Für Standortmanagement und in weiterer Folge Unternehmensansiedelungen an sich bzw. für Start-up-Unternehmer spielt der Standortfaktor „Bildungsangebot“ eine entscheidende Rolle.

⁵⁹ Vgl. Mathis 2013, S. 1.

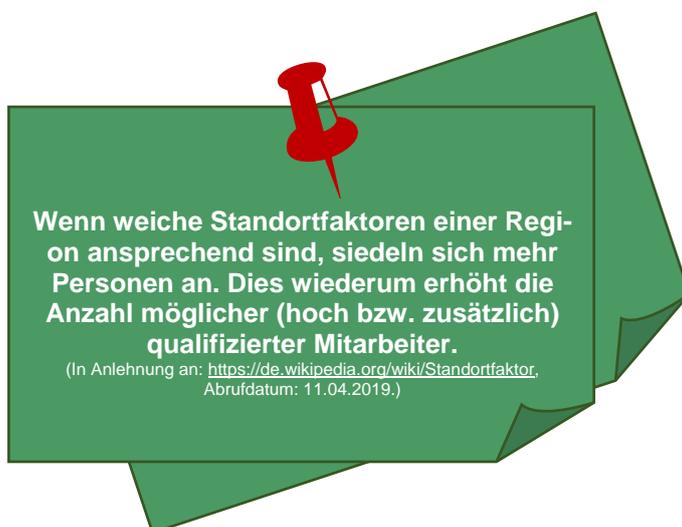
- Schulen: Schuldatenbanken des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung (https://www.schulen-online.at/sol/oeff_suche_schulen.jsf)
- Postsekundäre Einrichtungen: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung, Rechtsinformationssystem des Bundes (https://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=Gesamtabfrage&Dokumentnummer=ERL_03_000_20041126_001_53900_17_VII_11_2004)
- Bildungseinrichtungen WKO: Bildungszentren, Bildungspartner (<https://www.wko.at/site/Ausbildungsverbund/Bildungseinrichtungen.html>)
- WIFI Österreich: Wirtschaftsförderungsinstitut der WKO (<https://www.wifi.at/ueber-uns/wifi-oesterreich/wifi-oesterreich>)
- Messen: Berufsmessen (BeSt), Informationsmessen

Abbildung 31: Webseitenliste für Bildungsangebote



Soziale Infrastruktur

Zur sozialen Infrastruktur einer Region zählen Freizeitangebote, Einkaufs- und Sportmöglichkeiten, kulturelle Angebote, Schulen und Krankenhäuser.



Weiche Standortfaktoren gewinnen für Unternehmen zunehmend an Bedeutung und sollten daher bei der Standortwahl auch als Entscheidungsfaktor berücksichtigt werden.⁶⁰

Für die Analyse bzw. Erhebung der bestehenden sozialen Infrastruktur einer Region können die verschiedenen Gemeinde- und Tourismusverbände herangezogen werden. Erheben kann

⁶⁰ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Standortfaktor>, Abrufdatum: 11.04.2019.



man diese durch das Definieren und Überprüfen infrastruktureller Einrichtungen der Region bzw. der Bewertung dieser. Nähere Informationen zur Vorgehensweise befinden sich hierzu in diesem Kapitel unter „Infrastrukturelle Einrichtungen“.



Public Support

Public Support beschreibt die öffentliche Unterstützung bzw. die staatliche Förderung.⁶¹ Welche Hilfestellungen die öffentliche Hand für Unternehmen anbieten kann, ist in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich.

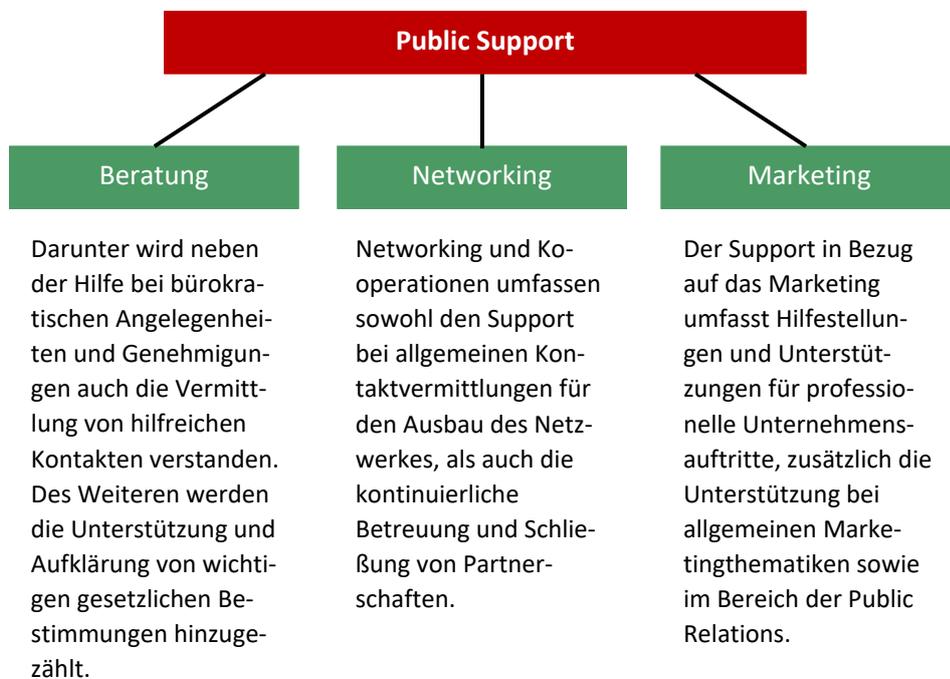


Abbildung 32: Allgemeine Bereiche des Public Supports⁶²

In Bezug auf finanzielle Unterstützungen kann im Rahmen eines Standortmanagements überlegt werden, welche Unterstützungen anzubieten wären. Beispiele dafür sind in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich.

⁶¹ Vgl. <https://www.linguee.de/englisch-deutsch/uebersetzung/public+support.html>, Abrufdatum: 23.04.2019.

⁶² In Anlehnung an: <https://www.biz-up.at/investorenservice/prozessbegleitungbeibetriebsansiedlungen/>, und <http://www.isk-institut.com/index.php?id=standortmgmt>, Abrufdatum: 23.04.2019.



Public Support stellt gerade für Unternehmen, die sich neu an einem Standort ansiedeln wollen, einen wichtigen Standortfaktor dar.



Abbildung 33: Bereiche des finanziellen Public Supports⁶³

Weiteres kann man im Rahmen des Regions- bzw. Standortmanagements den Public Support auch auf die zukünftigen Arbeitnehmer an einem Standort ausweiten. Dies kann durch die Stärkung einer sozialen Vernetzung durch Gemeinden bzw. Regionen erfolgen. Weitere Bereiche sind Aufklärungsarbeiten für Bürger bzw. potenzielle Mitarbeiter wie zum Beispiel Hilfestellungen in Bezug auf Versicherungen, Steuern und Kinderbetreuung, sowie Hilfestellungen bei Behördenwege.⁶⁴

Abschließend sollen die wesentlichen Standortfaktoren, die für die Standortwahl bei Unternehmensgründungen eine wesentliche Rolle spielen, nochmals in einer Abbildung zusammengefasst werden.

⁶³ In Anlehnung an: <https://www.biz-up.at/investorenservice/prozessbegleitungbeibetriebsansiedlungen/>, <https://www.spielberg.at/index.php/1110-förderung-innovativer-start-ups>, <https://www.kapfenberg.gv.at/Studentenfoerderung>, <https://www.meinbezirk.at/tag/schulstartgeld>, Abrufdatum: 23.04.2019.

⁶⁴ Vgl. <https://www.biz-up.at/investorenservice/prozessbegleitungbeibetriebsansiedlungen/>, Abrufdatum: 23.04.2019.



Abbildung 34: Gründe für Standortwahl bei Unternehmensgründung⁶⁵

Im nächsten Unterkapitel werden die wesentlichen Instrumente zur Standortanalyse vorgestellt.

⁶⁵ Vgl. <https://gruenderschiff.de/standortanalyse-die-5-wichtigsten-faktoren-fuer-den-optimalen-standort-als-unternehmensgruender/>, Abrufdatum: 11.04.2019. und <https://www.deutschland-startet.de/geschaeftsidee/standortwahl/>, Abrufdatum: 11.04.2019. und Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 27.



2.3 Instrumente der Standortanalyse

Um einen Standort auf seine Wirtschaftsstruktur, die gegebenen Standortbedingungen und Potenziale untersuchen zu können, benötigt man Analyseinstrumente. Die wichtigsten dieser Instrumente für die Standortanalyse sind in nachfolgender Abbildung dargestellt.⁶⁶

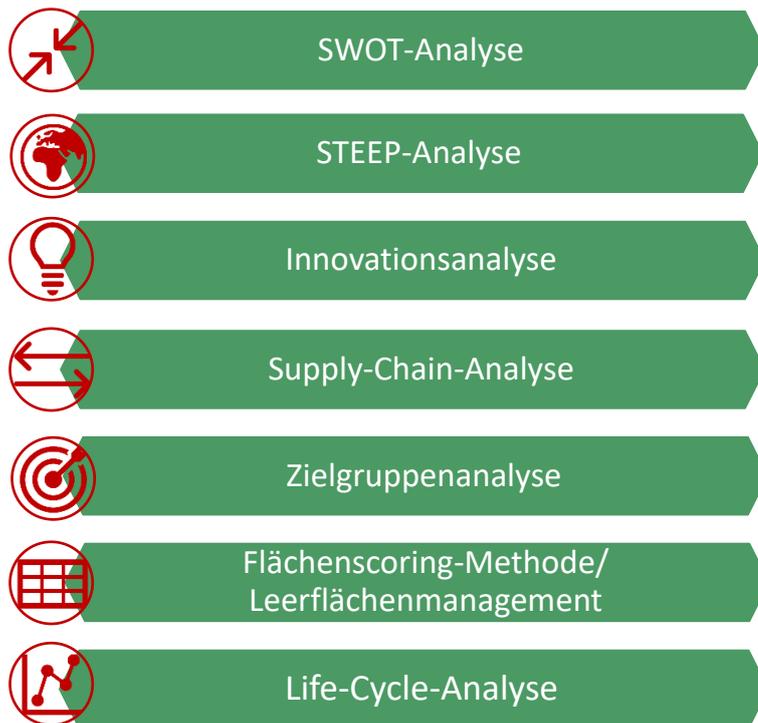


Abbildung 35: Instrumente der Standortanalyse



SWOT-Analyse

Die Abkürzung SWOT steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen) und ist ein Instrument der strategischen Planung.⁶⁷

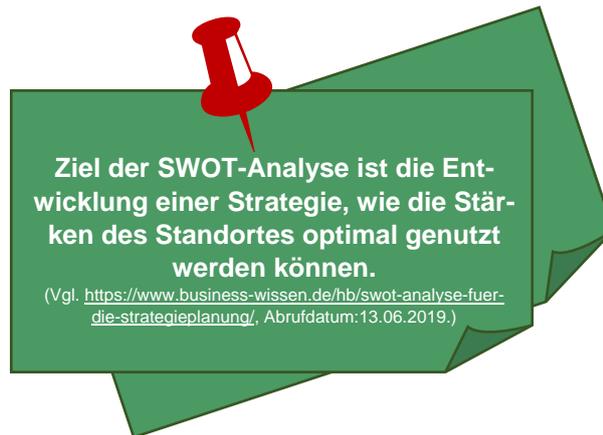
Dabei bezeichnet man die Stärken und Schwächen als interne Größen und die Chancen und Risiken bzw. Gefahren als externe Faktoren.

⁶⁶ Vgl. Praxisleitfaden, S. 27.

⁶⁷ Vgl. WKO, Abrufdatum: 05.04.2019 und https://www.wko.at/service/w/verkehr-betriebsstandort/UHU_SWOT_Analyse_1_Stakeholderworkshop.pdf, Abrufdatum: 05.04.2019.



Im Rahmen des Standortmanagements sollte man sorgfältig die Chancen und Risiken des jeweiligen Standortes analysieren und sich die eigenen Stärken und Schwächen bewusst zu machen.



In weiterer Folge müssen dafür konkrete Maßnahmen zur Umsetzung festgelegt werden, es muss ein entsprechendes Budget dafür geplant und auch geeignete Kennzahlen zur Fortschritts- und Erfolgskontrolle festgelegt werden.⁶⁸

Nachfolgend wird die Vorgehensweise für die Stärken/Schwächen-Analyse kurz beschrieben.

Stärken/Schwächen-Analyse

Zur Identifizierung der jeweiligen Stärken und Schwächen des Standortes sollte ein Team gebildet werden, das gemeinsam folgende Schritte vornimmt:

1. Kriterien definieren: z.B. Verkehrsanbindung
2. Subkriterien definieren z.B. Nähe zu Autobahn
3. Bewertungsskala definieren z.B. 1-5 (Sehr gut – sehr schlecht)
4. Bewertung der Kriterien (jeder bewertet, aber nicht anonym)
5. Analyse und optische Aufbereitung der Ergebnisse
6. Besprechung der Ergebnisse

Abbildung 36: Vorgehensweise bei Stärken/Schwächen-Analyse

Bei der Besprechung der Ergebnisse sollte vor allem Augenmerk auf Kriterien gelegt werden, die anders bewertet wurden als der Großteil.

Anschließend wird noch empfohlen, die Analyse eines anderen Standortes durchzuführen, um somit einen direkten Vergleich vorliegen zu haben und sich mit anderen Standorten messen zu

⁶⁸ Vgl. <https://www.wpelz.de/ress/swot.pdf>, Abrufdatum: 13.06.2019.

können. Ist dieser Schritt abgeschlossen, können aus der Analyse Stärken und Schwächen abgeleitet werden.

Für die Identifizierung der Chancen und Risiken, kann folgendes Instrument verwendet werden:



STEEP-Analyse (PESTEL-Analyse)

Die Bezeichnung STEEP-Analyse leitet sich ab von „Social“, „Technological“, „Economic“, „Environmental“ sowie „Political“, welche Einflussfaktoren darstellen und externe Einflüsse beinhalten. Die einzelnen Buchstaben stehen für soziokulturelle, technologische, ökonomische sowie ökologisch und politische Faktoren.⁶⁹

Im Rahmen der Analyse wird eine Liste möglicher Faktoren, welche auf Regionen/Gemeinden Einfluss haben, erstellt, die den jeweiligen Kategorien (STEEP) zugeordnet werden.

Eine Erweiterung dieser Analyse stellt die PESTEL-Analyse dar, die neben den genannten Einflussfaktoren noch die zusätzliche Kategorie Legal (Rechtliche Einflüsse, wie zum Beispiel Steuerrichtlinien) enthält.

Auch zur Identifizierung der jeweiligen Chancen und Gefahren des Standortes empfiehlt sich die Vorgehensweise im Team, das gemeinsam folgende Schritte vornimmt:⁷⁰

1. Definieren soziokultureller Faktoren (z.B. demografische Bevölkerungsentwicklung, Lebensstil)
2. Definieren technologischer Faktoren (z.B. neue Trends, Technologien)
3. Definieren ökonomischer Faktoren (z.B. Inflation, Ressourcenverfügbarkeit)
4. Definieren ökologischer Faktoren (z.B. Emissionen)
5. Definieren politischer Faktoren (z.B. politische Stabilität)
6. Definieren rechtlicher Faktoren (z.B. Steuerrechtlinien)

Abbildung 37: Vorgehensweise der PESTEL-Analyse

⁶⁹ Vgl. https://elearning.izt.de/files/onlinekurse/Zukunftsforschung/ZF_Methoden_Onlinekurs/steep_analyse_steep_analyse.html, Abrufdatum: 13.06.2019.

⁷⁰ Vgl. <https://www.strategische-wettbewerbsbeobachtung.com/pestel-analyse/>, Abrufdatum:13.06.2019.

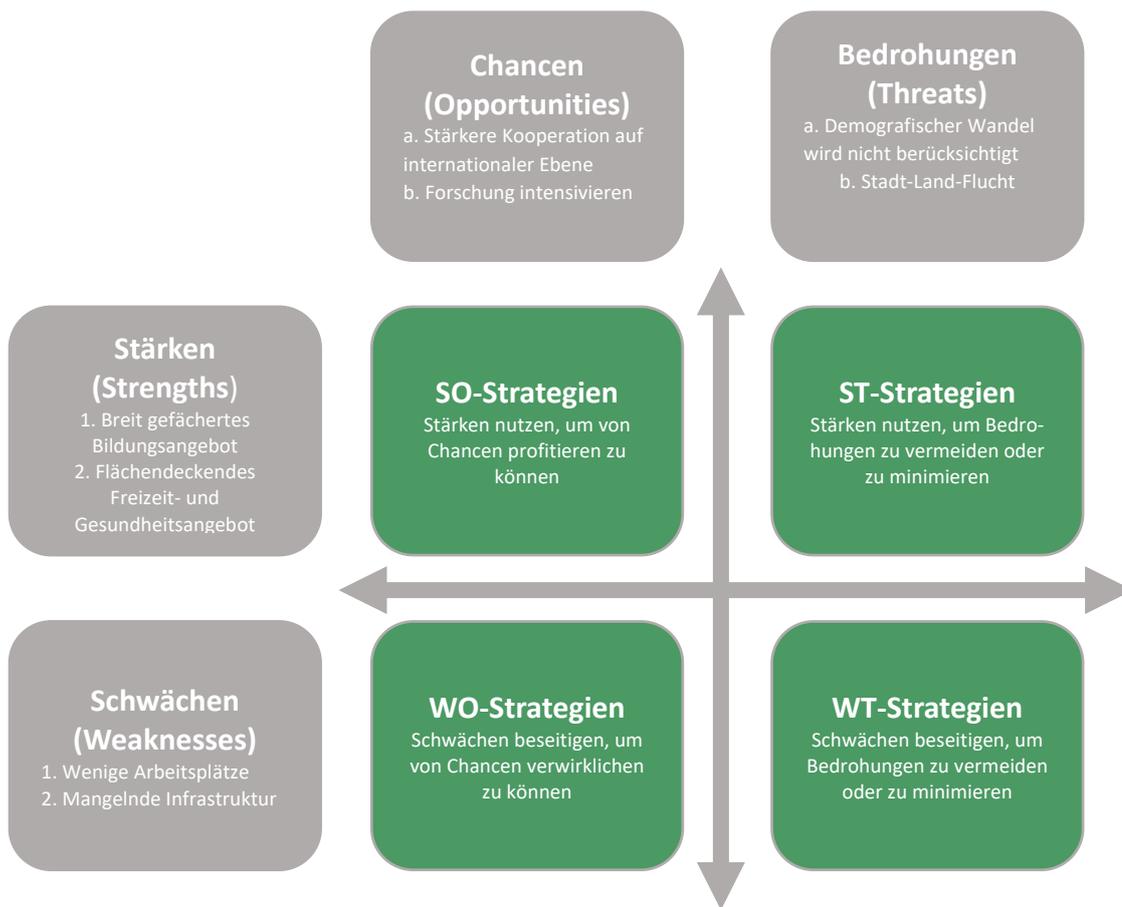


Abbildung 39: SWOT-Analyse⁷²



Innovationsanalyse

Im Rahmen der Innovationsanalyse soll die Innovationsfähigkeit eines Standortes dokumentiert und bewertet werden.⁷³

Mit Hilfe einer Bewertung dieser können Handlungsempfehlungen und Verbesserungsvorschläge abgeleitet werden, um die Zukunft des Standortes sicherzustellen.⁷⁴

Für die Innovationsanalyse empfiehlt sich folgende Vorgehensweise:

⁷² In Anlehnung an <https://www.wien.gv.at/stadtentwicklung/studien/pdf/b008386c.pdf>, Abrufdatum: 14.06.2019.

⁷³ Vgl. www.innovationsprozesse.com, Abrufdatum: 13.06.2019.

⁷⁴ Vgl. <http://www.innovationsprozesse.com/Innovationsanalyse.php>, Abrufdatum: 17.05.2019.

1. Festlegung eines Innovationsziels

Ideen findet man durch verschiedenste Ansätze wie Brainstorming, Workshops oder Recherchen. Weiteres muss geprüft werden, ob der Standort das notwendige Budget dafür hat.

Beispiel für ein Innovationsziel kann innovative Stadtverwaltung sein.

2. Definieren und Bewerten relevanter Innovationsfaktoren

Diese Faktoren können beispielsweise Hochschulen, Universitäten oder Start-up-Unternehmen sein.

3. Auswertung und Ableitung von Handlungsempfehlungen

Wird der Reifegrad des Innovationziels und der Faktoren definiert, ist schlussendlich ersichtlich, ob Handlungsbedarf besteht oder nicht. Unter dem Reifegrad versteht man wie weit etwas fortgeschritten ist, ob es aktuell oder veraltet ist.



Hilfe zur Ideenfindung kann auf der Website www.brainstore.com gefunden werden.

Abbildung 40: Vorgehensweise Innovationsanalyse⁷⁵



Supply-Chain-Analyse

Unter einer Supply Chain versteht man die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens von den Rohstoffen bis hin zu den Endverbrauchern.⁷⁶ Die Supply-Chain-Analyse ist ein Instrument, das einer Region dabei helfen kann, regional bedeutende Industrien mit anderen Industriezweigen innerhalb und außerhalb der Region zu verbinden.

Im wirtschaftlichen Kontext werden damit die Wachstumschancen, die mit einer bestimmten Branche in einer Region verbunden sind, ermittelt. Denn jede Branche ist Teil einer noch größeren Lieferkette.

⁷⁵ Vgl. <https://www.qz-online.de/qualitaets-management/gm-basics/methoden/innovationsmanagement/artikel/innovationsmanagement-174778.html?article.page=5>, Abrufdatum: 17.05.2019.

⁷⁶ Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/supply-chain-management-scm-49361>, Abrufdatum: 13.06.2019.



Supply-Chain-Mapping

Unter Supply-Chain-Mapping versteht man das Sammeln von Informationen über die einzelnen Branchen und Unternehmen. Liegen diese Informationen vor, können sie zur Klassifizierung der Unternehmen verwendet werden.

Hierzu können auch Gap-, Import und Export-Analysen sowie Interviews zur Sammlung von Informationen herangezogen werden.

Gap-Analyse

Die Gap-Analyse wird auch Lückenanalyse bezeichnet und stellt grundsätzlich Abweichungen von Verläufen basierend auf Annahmen dar.⁷⁷



Im Sinne des Standortmanagements liegt der Fokus darauf herauszufinden, woher Schlüsselindustrien der Lieferkette ihre Inputs beziehen, ob dies innerhalb oder außerhalb der Region erfolgt.

⁷⁷ Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gap-analyse-34738>,
Abrufdatum: 13.06.2019.

Import-Export-Analyse

Die Import-Export-Analyse sammelt Informationen über den Produktfluss entlang der Lieferkette. Sie zeigt, welche Rohstoffe / Materialien importiert werden. Damit können genau die wichtigsten Unternehmen identifiziert und im nächsten Schritt versucht werden, diese in der Region anzusiedeln.

Sind potenzielle Wachstumsbranchen identifiziert, muss durch Marktforschung klargestellt werden, ob sich Branchen unter den gegebenen Marktbedingungen sowie der gegebenen Nachfrage gut für die Region eignen. Auch Interviews mit Industrievertretern können dabei helfen herauszufinden, welche Branche welche Ziele verfolgt.⁷⁸

Der Ablauf einer Marktforschung im Rahmen des Standortmanagements wird in nachfolgender Abbildung dargestellt, wobei beispielhafte Handlungen angeführt sind.⁷⁹

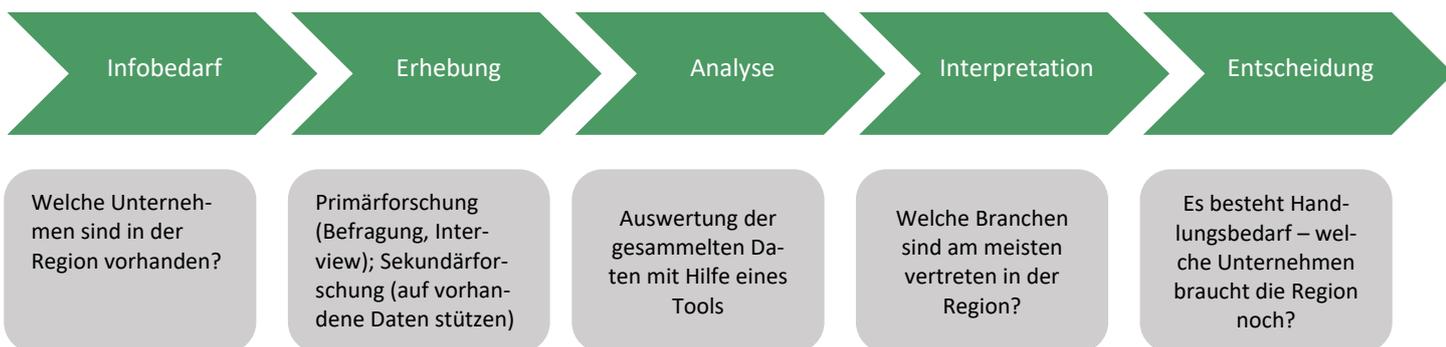


Abbildung 41: Durchführung Marktforschung

Für das Standortmanagement könnte eine Supply-Chain-Analyse in folgenden Schritten wie in nachfolgender Abbildung dargestellt ablaufen:⁸⁰

⁷⁸ Vgl. <https://www.camoinassociates.com/supply-chain-analysis-101>, Abrufdatum: 11.04.2019.

⁷⁹ Vgl. Projektbericht: „Zielgruppenanalyse, Teil 1: Kreative Ansätze zur Definition einer Zielgruppe 2007“, S. 3f.

⁸⁰ Eigene Interpretation.

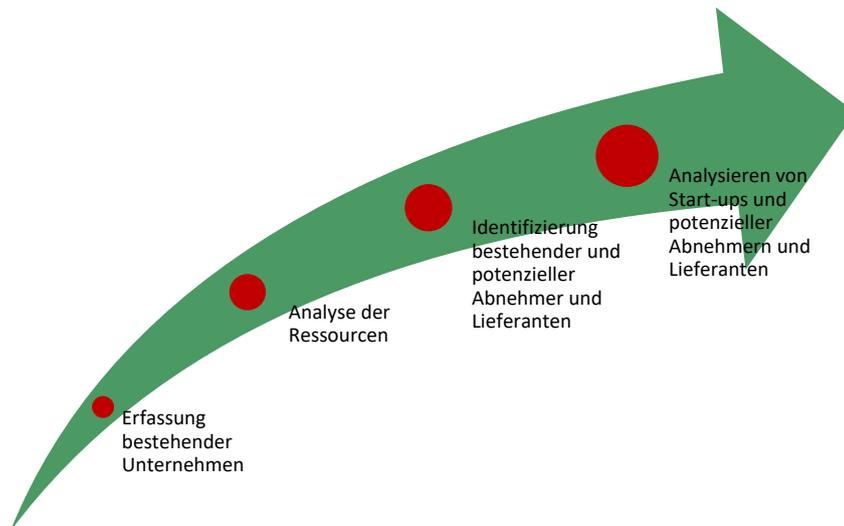


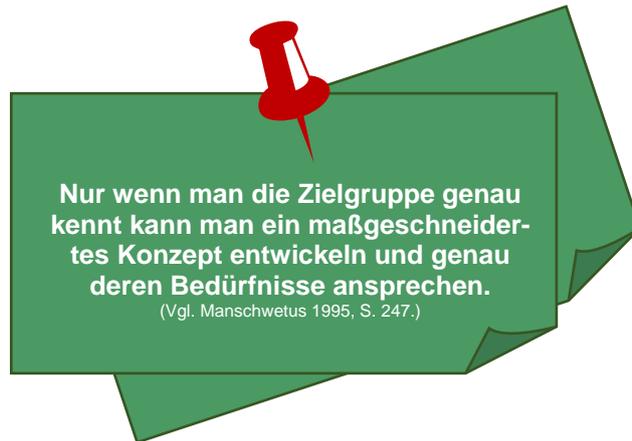
Abbildung 42: Schritte in der Supply-Chain-Analyse

Die Erfassung bestehender Unternehmen kann auf Basis einer Kompetenzlandkarte erfolgen, wobei nähere Infos dazu in Kapitel 3.2. nachgelesen werden können. Im Zuge der Ressourcenanalyse muss herausgefunden werden, welche Ressourcen die Unternehmen beziehen bzw. welche Ressourcen in der Region vorhanden sind. Weiters müssen bestehende und potenzielle Abnehmer und Lieferanten dieser Unternehmen identifiziert und analysiert werden, wobei auch Start-up-Unternehmen miteinbezogen werden.

Zielgruppenanalyse

Liegen die Ergebnisse der Marktforschung vor, kann im Anschluss daran die Zielgruppe definiert werden.

Welche Unternehmen/Branchen sollen gezielt angesprochen werden, damit sie sich in der Region ansiedeln, bzw. was muss getan werden, damit bestehende Unternehmen möglichst lange in der Region bleiben und dort wachsen?



Nachfolgend befinden sich einige Maßnahmen und Beispiele, mit denen ein Standort Zielgruppen für sich gewinnen kann:⁸¹

Definition	Maßnahmen	Beispiele
Standortvorteile aufzeigen	Es sollten jene Standortfaktoren aufgezeigt werden, die einen Erfolgsfaktor darstellen, um die Unternehmen davon überzeugen, sich genau für diesen Standort zu entscheiden.	<ul style="list-style-type: none"> • Potenzial an Arbeitskräften • Zentrale gelegener Standort
Supply Chain analysieren	Nach Analyse der Supply Chain der in der Region vorhandenen Unternehmen können gezielt potentielle Interessenten angesprochen werden, die im vor- bzw. nachgelagerten Bereich tätig sind.	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferant XY muss durch Strategie A angesprochen werden
Ressourcen optimal nutzen	Anhand der in der Region/am Standort vorhandenen Ressourcen und Rohstoffe werden neue innovative Produkte ermittelt. Hierdurch sollen neue Unternehmen angelockt werden.	<ul style="list-style-type: none"> • Ressource X gibt es nur an meinem Standort, kann ich eine Innovation ableiten?
Finanzielle Anreize schaffen	Es kann versucht werden, durch monetäre Vorteile ansiedlungsfreudige Unternehmen zu gewinnen.	<ul style="list-style-type: none"> • Subventionen
Kontakt aufnehmen	Regionen müssen sich präsentieren bzw. ihren Bekanntheitsgrad als Standort zur Ansiedlung von Unternehmen steigern.	<ul style="list-style-type: none"> • Messen • Fachausstellungen • Medien und Plattformen

Abbildung 43: Maßnahmen zur Zielgruppenerreichung

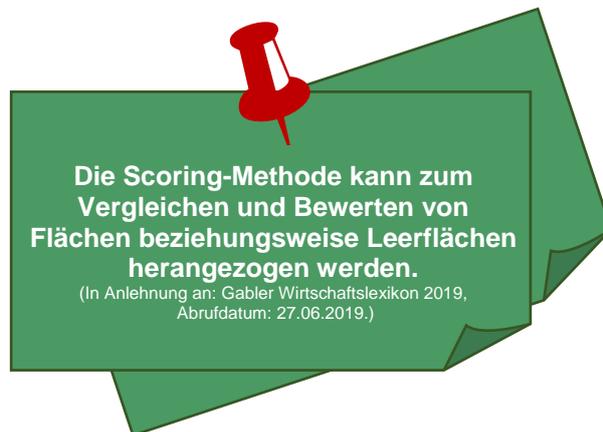
⁸¹ Vgl. Manschwetus 1995, S. 247.



Flächenscoring-Methode

Im Zuge einer Leerflächenanalyse der Region soll erhoben werden, welche Flächen überhaupt zur Verfügung stehen, um im Anschluss ein Verwendungskonzept für die zur Verfügung stehenden Flächen zu entwickeln. Dafür ist es einerseits notwendig, die bestehenden Leerflächen zu erfassen und im nächsten Schritt zu klassifizieren. Diese Klassifizierung kann mit Hilfe der Scoring Methode erfolgen.

Die Scoring Methode, auch **Punktwertverfahren** genannt, wird meistens dann verwendet, wenn eine Entscheidung „auf Basis mehrerer quantitativer und qualitativer Kriterien, Ziele oder Bedingungen getroffen werden muss“.⁸²



Dazu werden die wichtigsten Kriterien, die im Rahmen einer Leerflächenbewertung relevant sind, aufgelistet, nach ihrer Wichtigkeit gewichtet und in weiterer Folge mit Punkten bewertet.

Um eine solche Analyse durchführen zu können ist es wichtig, einen chronologischen Ablauf einzuhalten und gewisse Regeln zu befolgen. Folgende Grafik zeigt den Ablauf der Leerflächenbewertung grafisch.



Flächen-
scoring-
Tabelle

⁸² Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Nutzwertanalyse> und Vgl. Westermann/Finger 2012, S. 15.



Abbildung 44: Ablauf Scoring-Methoden

Grundsätzlich werden bei der Scoring Methode fünf Schritte chronologisch hintereinander abgearbeitet, die in nachfolgender Abbildung dargestellt sind.⁸³

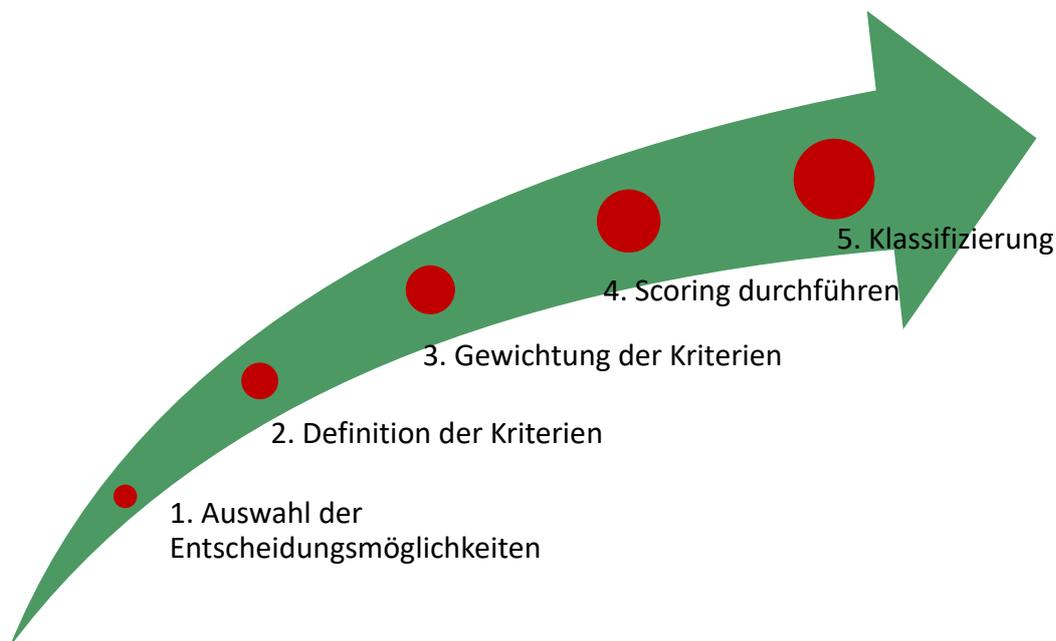


Abbildung 45: Schematische Darstellung der Scoring-Methode⁸⁴

1. Auswahl der Entscheidungsmöglichkeiten

Zunächst ist eine Liste an zur Verfügung stehenden Leerflächen zu erstellen. Hierzu benötigt man entsprechende Informationen.

Datenerhebung

Im ersten Schritt wird festgelegt, welche Informationen benötigt werden. Die nachfolgende Abbildung zeigt die wichtigsten zu erhebenden Daten.

⁸³ Vgl. https://www.wigeogis.com/de/scoring_modell_standortanalysen, Abrufdatum: 17.05.2019.

⁸⁴ In Anlehnung an: <https://das-unternehmerhandbuch.de/entscheidungsmethoden-wahl-zwischen-alternativen/>, Abrufdatum: 14.06.2019.

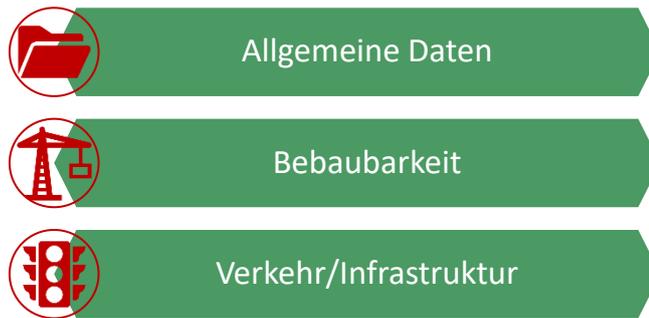


Abbildung 46: Die wichtigsten Daten im Rahmen der Leerflächenanalyse

Allgemeine Daten

Allgemeine Daten sollen einen Überblick über die Leerfläche schaffen und grundlegende Informationen vom Objekt darstellen. Zu den allgemeinen Daten zählen unter anderem:

-  Kurzbezeichnung der Fläche
-  Bezeichnung/Name des Eigentümers
-  Adresse
-  Gemeinde
-  Grundbucheinlagezahl
-  Widmung
-  Art der Fläche
-  Größe
-  Teilbarkeit
-  Bodenwert
-  Min. Verkaufswert pro Quadratmeter

2. Definition der Kriterien

Im zweiten Schritt müssen Kriterien definiert werden, welche die Leerfläche erfüllen muss. Beispiele hierfür sind in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich.



Zu Beginn jeder Scoring Methode steht die Überlegung, welche Kriterien bewertet werden sollen.

Bebaubarkeit	Infrastruktur	Rechtliche Reglementierungen
Im Teil der Bebaubarkeit werden die wichtigsten bautechnischen und umgebungstechnischen Aspekte der Leerfläche gelistet.	Dabei soll auch die umliegende verkehrstechnische und infrastrukturelle Lage der Leerfläche erhoben und bewertet werden.	Hierbei muss auf die gesetzlichen Vorschriften von Flächen geachtet werden.
<ul style="list-style-type: none"> • Niveau (ebene Fläche/geneigtes Gelände/kupiertes Gelände, etc.) • Bodenverhältnisse (spezielle bauliche Maßnahmen notwendig?) • Grundwasserspiegel • Gefahrenzonen / Hochwassergefährdung • Naturräumliche Lage (Naturschutzgebiet, Grundwasserschongebiet, etc.) • Rechtliche Aspekte (Maß der baulichen Nutzung, Bauverbotszonen, Kultur-/Siedlungsraum) 	<ul style="list-style-type: none"> • Zufahrtswege zur Liegenschaft • Nähe zur Autobahn • Eisenbahnanschluss • Öffentliche Verkehrsanbindung • Trinkwasserversorgung • Gasversorgung • Stromversorgung • Zugang zum Telefonnetz / Datennetz • Kanalisation und Abfallentsorgung • Umliegende natürliche Gewässer 	<ul style="list-style-type: none"> • maximal zu bebauende Fläche • Bauverbotszonen

Tabelle 3: Beispielhafte Kriterien der Leerflächenanalyse

Danach ist es notwendig, den Kriterien eine maximal zu erreichende Punktezahl zu geben, um einen Vergleich der einzelnen Entscheidungsmöglichkeiten gewährleisten zu können zum Beispiel 5 Punkte für sehr gut, 4 Punkte für gut, 3 Punkte für befriedigend, 2 Punkte für genügend und 1 Punkt für nicht genügend.

3. Gewichtung der Kriterien

Nun müssen die Kriterien nach Wichtigkeit geordnet werden. Je höher der Gewichtungsfaktor desto wichtiger ist das Kriterium.

Leerfläche A				Leerfläche B			
Kriterien	Gewichtungs- faktor	Punkte	Gew. Punkte	Kriterien	Gewichtungs- faktor	Punkte	Gew. Punkte
Preis pro m ²	20	1	20	Preis pro m ²	10	2	20
Größe der Fläche	30	2	60	Größe der Fläche	25	3	75
Wasserversorgung	20	1	20	Wasserversorgung	20	1	20
Stromversorgung	20	1	20	Stromversorgung	15	3	45
Nähe zur Autobahn	10	2	20	Nähe zur Autobahn	30	4	120
SUMME	100		140	SUMME	100		280

Tabelle 4: Veranschaulichung des Scoring-Modells allgemein

4. Scoring durchführen

Für jede einzelne Leerfläche wird nun die Bewertung durchgeführt. Dabei wird pro Kriterium jeweils der Gewichtungsfaktor vergeben und mit den Punkten multipliziert. Am Ende werden die gewichteten Punkte dann für jede einzelne Fläche zusammengezählt.

Leerfläche A				Leerfläche B			
Kriterien	Gewichtungs- faktor	Punkte	Gew. Punkte	Kriterien	Gewichtungs- faktor	Punkte	Gew. Punkte
Preis pro m ²	20	1	20	Preis pro m ²	10	2	20
Größe der Fläche	30	2	60	Größe der Fläche	25	3	75
Wasserversorgung	20	1	20	Wasserversorgung	20	1	20
Stromversorgung	20	1	20	Stromversorgung	15	3	45
Nähe zur Autobahn	10	2	20	Nähe zur Autobahn	30	4	120
SUMME	100		140	SUMME	100		280

Tabelle 5: Veranschaulichung des Scoring-Modells gewichtet

5. Klassifizierung

Am Ende der Scoring Methode werden die Leerflächen nach der erreichten Punktesumme gelistet. Die Fläche mit dem höchsten Punktwert ist somit die bestbewertete Fläche.

3. Standortentwicklung

Nachdem alle relevanten Daten für erfolgreiches Standortmanagement erhoben und gesammelt wurden, sieht der nächste Schritt vor, den Standort zu entwickeln.



Abbildung 47: Prozesspfeil des Standortmanagements

Dafür ist es notwendig, sich damit auseinanderzusetzen, welche Ziele und Schwerpunkte im Rahmen einer regionalen Standortentwicklung verfolgt werden sollen.

Eine Standortvision sollte entwickelt, und Strategien für den Standort definiert werden. Nur so können Prioritäten gesetzt und konkrete Maßnahmen zur Standortentwicklung festgelegt werden. Außerdem hat eine klar definierte Strategie auch eine Außenwirkung auf Unternehmen. Sie zeigt nämlich, wie die Region derzeit aufgestellt ist und wohin sie sich entwickelt. möchte.⁸⁵

Um festzustellen, welche Kompetenzen in einer Region vorhanden sind, ist es oft hilfreich, eine Kompetenzlandkarte zu entwickeln.

Folgende Schlüsselfragen sollen in diesem Kapitel beantwortet werden:

-  *Wofür benötigt ein Standort eine Vision?*
-  *Was sind wesentliche Ziele im Rahmen der Standortentwicklung?*
-  *Was wird unter einer Kompetenzlandkarte verstanden und wie geht man bei deren Erstellung vor?*
-  *Welche Rolle spielen die Begriffe Start-up-Unternehmen und FDI-Management im Rahmen der Standortentwicklung?*



⁸⁵ Vgl. Städtetag 2008, Wirtschafts- und Standortentwicklung in Städten und Gemeinden, Impulsbericht, KDZ, S. 3.

3.1 Warum eine Standortvision notwendig ist

Wenn man von Standortentwicklung spricht, neigt man oft dazu, sich gleich konkrete Ziele zu überlegen, wie zum Beispiel:

-  Sollen **neue Unternehmen akquiriert** und **angesiedelt** werden oder soll der Schwerpunkt auf bereits bestehende Unternehmen am Standort gelegt werden, indem man versucht, deren Bedürfnisse möglichst optimal zu befriedigen?
-  Soll eher die **Clusterbildung in einer Region** gefördert werden, wo branchenähnliche Unternehmen voneinander profitieren können, oder möchte man einen breiten Branchenmix in der Region haben?
-  Macht es Sinn, **überregional zusammenzuarbeiten**? Wenn ja, welche Ziele können damit verfolgt werden?⁸⁶

Um solche Fragen beantworten zu können, macht es Sinn, ein möglichst genaues zukünftiges Bild der Region zu definieren.

Mit Hilfe einer **Vision** für die Region, wird die zukünftige Richtung vorgegeben, **WOHIN man sich entwickeln möchte**.⁸⁷ Die genaue Vorgehensweise ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.⁸⁸



Abbildung 48: Strategiepyramide

Bei dieser Strategiepyramide wird der Top-Down Ansatz verfolgt. Dieser besagt, dass die Vorgehensweise von oben nach unten erfolgt.

⁸⁶ Vgl. Wirth/Parzer 2008, S 27ff.

⁸⁷ Vgl. Becker 2015, S. 16.

⁸⁸ Eigene Darstellung.



Die Unternehmensvision erfüllt durch die Vorgabe einer bestimmten Richtung eine »Polarsternfunktion«.
(Vgl. wirtschaftslexikon24.com, Abrufdatum: 13.06.2019.)



Bei der Vorgehensweise zur Strategieentwicklung wird zwischen dem Bottom-Up und Top-Down Ansatz unterschieden.
(Vgl. wirtschaftslexikon.gabler.de, Abrufdatum: 14.06.2019.)

Mit dem Bilden der Vision erfolgt anschließend das Definieren der Mission sowie der Leitbilder. Daraus abgeleitet ergeben sich Strategie, Ziele und Maßnahmen.



Nachdem man die Vision definiert hat, wird die **Mission** festgelegt. Diese bestimmt den Weg, **WIE** man die Vision erreicht.

Danach werden **Leitbilder** definiert. Ein Leitbild ist ein Instrument, welches die Standortziele an die Bürger und Umwelt kommuniziert.⁸⁹ Regionale Leitbilder können mit Unterstützung von Wirtschaftskammern, Wirtschaftsverbänden, lokalen Medien aber auch einflussreichen Unternehmen erstellt werden.

Sowohl Leitbilder als auch Vision/Mission können im Rahmen von Standortkonferenzen, Kreativworkshops oder Best Practice Veranstaltungen definiert werden.⁹⁰

Nachfolgend sind einige Beispiele für Leitbilder angeführt.⁹¹

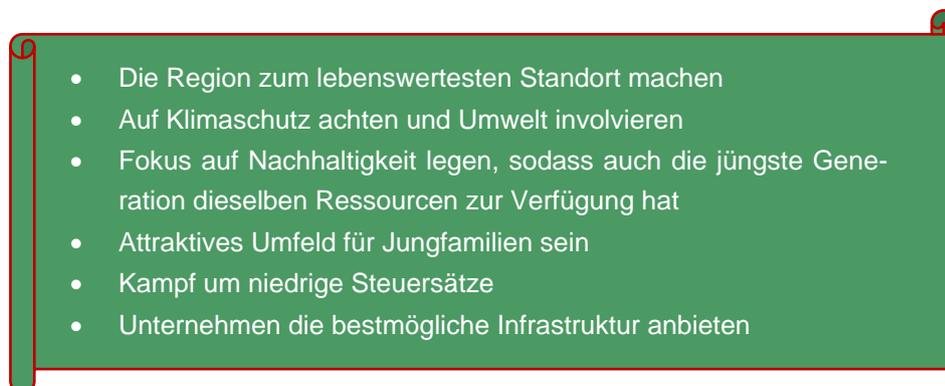


Abbildung 49: Beispiele für Leitbilder

⁸⁹ Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/leitbild/leitbild.htm>, Abrufdatum: 14.06.2019.

⁹⁰ Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S. 26-27.

⁹¹ In Anlehnung an: https://www.graz.at/cms/beitrag/10207213/7748776/Leitbild_der_Stadt_Graz.html, Abrufdatum: 06.06.2019.

3.2 Strategien zur Standortentwicklung

Wurden Vision, Mission und Leitbilder definiert, sieht der nächste Schritt die Festlegung einer dazu passenden Strategie vor.

Strategie ist generell definiert als Ausrichtung von Aktivitäten zur Erreichung langfristiger Ziele. Für ein Standortmanagement bedeutet das, dass sich ein Standort langfristige Ziele setzen muss, welche durch eine Strategie erreicht werden.⁹²



Eine Strategie für die Entwicklung von Standorten in der Region ist ein Dokument, das die Ziele und Richtungen der Entwicklung der Regionen in folgenden Bereichen aufzeigt:

- Nachhaltige Entwicklung und Erweiterung von Geschäftszonen („Greenfield“)
- Management von Geschäftszonen
- Investitionen in bestehende Kapazitäten („Brownfield“)
- Entwicklung eines innovativen und nachhaltig orientierten Umfelds für junge Unternehmen (Start-ups)
- Auswahl geeigneter Branchen und Unternehmertum in einer Region mit hoher Wertschöpfung
- Vermarktung und Förderung von Geschäftszonen
- Information der Öffentlichkeit

Abbildung 50: Ziele einer Regionalstrategie

⁹² Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategie-43591>.
Abrufdatum: 06.06.2019.

Auf der Grundlage der Analyse, des strategischen Denkens und der Einbeziehung von Interessengruppen (Kommunen, Großunternehmen, Entwicklungs- und Wissensorganisationen) werden in der Strategie die Vision und Ziele sowie ein Plan für deren Erreichung definiert.

In der Strategie werden die wichtigsten Umsetzungsmaßnahmen und -schritte festgeschrieben, die die Region dazu veranlassen werden, Ziele im Bereich der nachhaltigen Entwicklung von Standorten für neue Investitionen und Unternehmensgründungen festzulegen, das Wirtschaftswachstum anzukurbeln und Arbeitsplätze zu erhalten.

Die Strategie ist auch ein gemeinsamer Ausgangspunkt für die Raum- und Entwicklungsplanung auf regionaler Ebene, die die Grundlage für eine rationale Entwicklungsplanung bildet.

Die Entwicklung einer Strategie sollte nach folgenden Grundsätzen erfolgen:

- Berücksichtigung nationaler Strategien
- Leitlinien für die wirtschaftliche Entwicklung unter Berücksichtigung der Entwicklungsprioritäten der Region
- Berücksichtigung der wirtschaftlichen, sozialen, demografischen und räumlichen Möglichkeiten und Einschränkungen
- Berücksichtigung der Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen der Menschen in der Region
- die Richtung der nachhaltigen Entwicklung der Region
- Partnerschaften mit Unternehmen, Fakultäten, sozialen und regionalen Partnern und der Zivilgesellschaft
- öffentliche Information

Abbildung 51: Grundsätze für die Entwicklung einer Regionalstrategie

Strategie-Modell für regionale Standortentwicklung

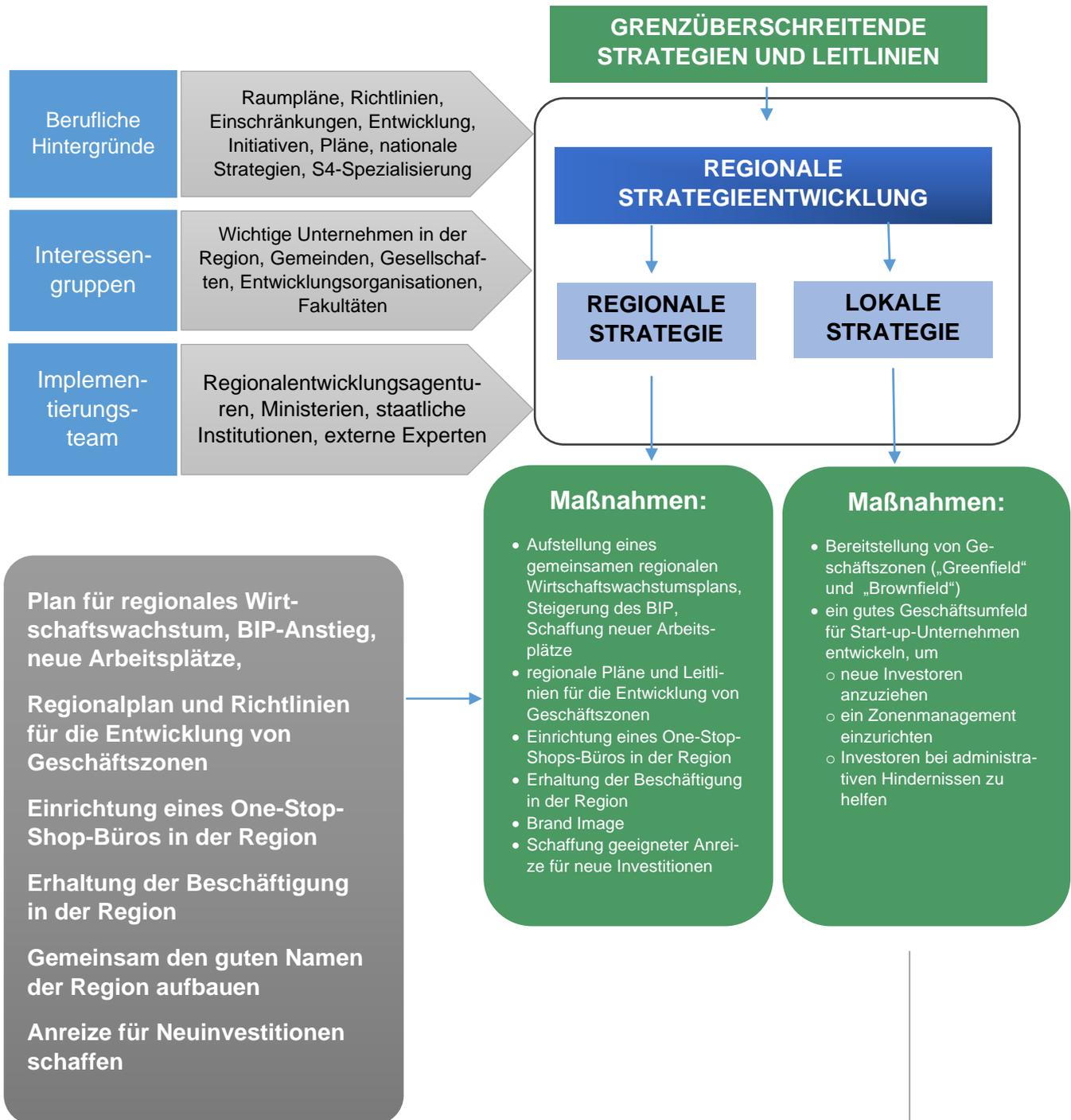


Abbildung 52: Strategie-Modell für regionale Standortentwicklung

3.3 Leitfaden zur Standortentwicklung

Die Entwicklung eines Standortes wird auf der strategischen Ebene durchgeführt und hat die Gestaltung von relevanten langfristigen Zielpfaden sowie Prozessen zum Ziel. Es soll somit die zentrale Stoßrichtung der Entwicklung einer Region erarbeitet werden.⁹³



Die Einbindung der in der Region vorhandenen Unternehmen ist bei der Standortentwicklung sehr wichtig. Beteiligte Unternehmen können Wünsche miteinbringen und erhalten durch aktive Mitarbeit an den Entwicklungsprozessen eine erweiterte Wahrnehmung ihrer beruflichen Umwelt. Auch Kooperationsmöglichkeiten können erkannt werden.⁹⁴

Die folgende Grafik veranschaulicht die Vorgehensweise, die für eine erfolgreiche Standortentwicklung empfohlen wird:



Abbildung 53: Vorgehensweise bei der Standortentwicklung⁹⁵

⁹³ Vgl. Pongratz/Vogelgesang 2016, S.17.

⁹⁴ Vgl. www.staedte-bund.gv.at, Abrufdatum: 05.04.2019.

⁹⁵ Vgl. Mathis 2013, S.21.

Bewusstseinsbildung

Im Rahmen einer erfolgreichen Standortentwicklung ist es notwendig, bei den Entscheidungsträgern das entsprechende Bewusstsein zu schaffen.

Entscheidungsträger sind beispielweise Vertreter aus den verschiedensten Interessensgruppen, wie Sport, Kultur und Politik.⁹⁶

Nachfolgend sind die wesentlichen Argumente und Vorteile, die durch eine Standortentwicklung entstehen können, angeführt:



Abbildung 54: Gründe für die Standortentwicklung⁹⁷

Mit einem gezielten Standortmanagement kann ein erheblicher Einfluss auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung einer Region genommen werden.

Besonders in den ländlichen Regionen ist die Einbindung sämtlicher Bevölkerungsgruppen in den Strategiefindungsprozess ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Rahmen der Standortentwicklung.⁹⁸

Wenn die Notwendigkeit für eine Standortentwicklung entsprechend vermittelt werden konnte, kann man mit der Erstellung eines Standortentwicklungskonzeptes beginnen.

Konzepterstellung

Ziel und Anspruch einer Region bzw. eines Standorts ist eine erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung. Grundlage einer solchen Entwicklung ist ein ausführliches Standortentwicklungs-



Bottom-Up-Ansatz: Die Erstellung des Konzeptes erfolgt von unten nach oben. Das heißt, die Bevölkerung hat hohen Einfluss auf das Konzept.
(Vgl. gründerszene.de, Abrufdatum: 06.06.2019)



Im Rahmen der Konzeption ist es wichtig, Vertreter verschiedenster Interessensgruppen und die Bevölkerung einzubinden.
(Vgl. Mathis 2013, S. 22)

⁹⁶ Vgl. Mathis 2013, S.12.

⁹⁷ Vgl. Mathis 2013, S. 12.

⁹⁸ Vgl. Mugler/Fink/Loidl 2006, S. 235ff.

konzept.⁹⁹ Dafür sind jene Informationen notwendig, die im Rahmen der IST-Analyse (siehe Kapitel 2) erhoben wurden, wie zum Beispiel die Kenntnis der Standortfaktoren der Region. Aufbauend auf diesen Informationen können dann Ziele und Maßnahmen definiert werden, welche Inhalt eines Standortentwicklungskonzeptes sind.¹⁰⁰

Die nachfolgende Grafik veranschaulicht das Vorgehen bei der Erstellung des Standortentwicklungskonzeptes. Es beinhaltet die folgenden Schritte:¹⁰¹

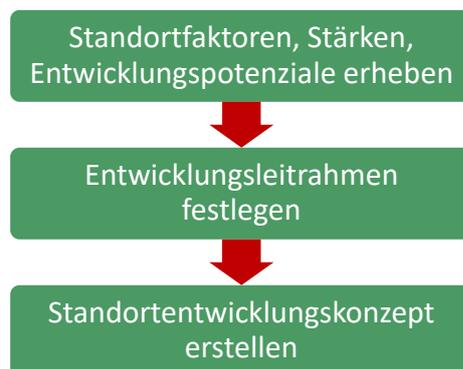


Abbildung 55: Schritte der Konzepterstellung in Anlehnung an Mathis

Standortfaktoren, Stärken, Entwicklungspotenziale

Es müssen Stärken, wesentliche Standortfaktoren und -vorteile sowie die Entwicklungspotenziale einer Region erhoben werden. Dafür stehen verschiedene Analysen zur Verfügung, wie zum Beispiel die Stärken-Schwächen oder die PESTEL-Analyse. Diese wurden bereits in Kapitel 2 beschrieben.

Entwicklungsleitrahmen

Nun muss überlegt werden, was zu tun ist, um die zuvor analysierten Potenziale und Stärken auch nutzen und umsetzen zu können. Dafür müssen die wesentlichen Handlungsfelder bzw. Maßnahmen festgelegt werden. Wurde beispielsweise ein erhebliches Entwicklungspotenzial bei Bildungseinrichtungen identifiziert, können diese dem Handlungsfeld „Infrastruktur“ zugeordnet werden. In weiterer Folge sollen Maßnahmen, wie

⁹⁹ Vgl. <https://www.potsdam.de/standortentwicklungskonzept-sek>,
Abrufdatum: 07.06.2019.

¹⁰⁰ <https://www.luckenwalde.de/Wirtschaft/Standortentwicklungskonzept>,
Abrufdatum: 07.06.2019.

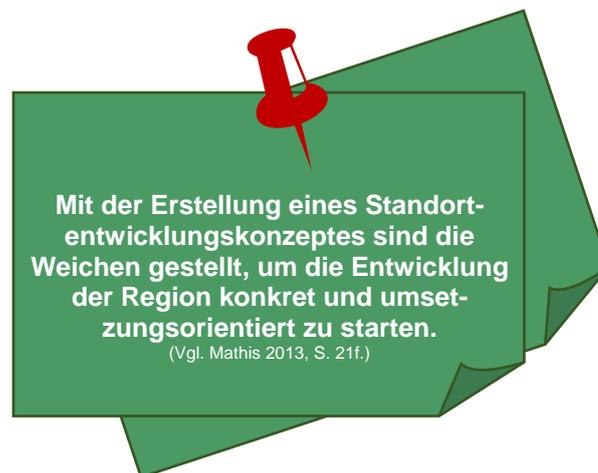
¹⁰¹ Vgl. Mathis 2013, S. 22.



der Bau bzw. Ausbau von Hochschulen und Forschungsinstitutionen definiert werden. Gerade im Zuge der Digitalisierung und Industrie 4.0 sind zum Beispiel an Universitäten angesiedelte Forschungslabors, die auch von Unternehmen genutzt werden können, ein spannendes Thema für das Regionsmanagement.¹⁰²

Standortentwicklungskonzept

Ein derartiges Konzept sollte im Rahmen mehrerer Workshops erarbeitet werden, an denen alle Interessensgruppen teilnehmen. Somit ist sichergestellt, dass jede Gruppe ihre Bedürfnisse bzw. Anforderungen einbringt. Es müssen Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung definiert werden, um den Standort erfolgreich zu entwickeln.



Das Resultat dieser Workshops sollte ein nahezu fertiges Konzept zur Standortentwicklung sein, welches die Interessen aller Zielgruppen beinhaltet. (Vgl. Mathis 2013, S. 22)

Das Entwicklungskonzept einer Region beinhaltet Entwicklungsziele und Maßnahmen. Nachfolgend dargestellte Ziele sind für ein Standortmanagement besonders relevant:



Abbildung 56: Wichtige Ziele im Standortmanagement

¹⁰² Vgl. <https://www.fh-joanneum.at/forschung/forschungszentren/smart-production-lab/>, Abrufdatum: 06.06.2019.



Bestehende Unternehmen binden

Für ein erfolgreiches Standortmanagement ist es unumgänglich, genau zu wissen, welche Unternehmen in der Region angesiedelt sind.

Dazu gehört die Kenntnis, welcher Branche diese zugeordnet sind, welche Produkte von diesen Unternehmen angeboten werden und vor allem, was deren konkrete Innovationen darstellen. Denn bestehende Unternehmen am Standort sichern nicht nur Arbeitsplätze und lassen Steuern (Kommunalsteuer) in die Kassen der entsprechenden Gemeinden fließen, sie erhöhen auch die Wertschöpfung in der Region und sind wesentliche Attraktivitätsträger für künftige Investoren.

Aus diesem Grund ist es wichtig, bestehende Unternehmen möglichst an die Region zu binden, zum Wachstum anzuregen und auch entsprechende Unterstützungen anzubieten.

Maßnahmen, dafür könnten zum Beispiel sein:¹⁰³

- Unterstützung bei der Leitbilderstellung und bei innovativen Projekten anbieten
- Regionalmarketing, d.h. Werbung für bestehende Unternehmen auf der regionalen Webseite betreiben
- Als Ansprechpartner für Förderungen fungieren, bzw. bei der Durchführung von Projekten mit finanzieller Unterstützung der Fördermittel des Bundes, der Länder oder der EU unterstützen
- Regionale Vernetzungen zwischen Kooperationsunternehmen herstellen und den Kommunikationsaustausch zwischen den Unternehmen fördern, indem zum Beispiel eine Plattform für den Datenaustausch zur Verfügung steht

Abbildung 57: Maßnahmen zur Unterstützung für bestehende Unternehmen

Da bestehende Unternehmen betreut und die Zukunft des Standortes gesichert werden muss, braucht man ein Regionsmanagement. Hierbei handelt es sich um die Steuerung von Entwicklungsprozessen sowie das Managen der Region.¹⁰⁴ Das Regionsmanagement stellt hier eine Methodik zur Steuerung dar, wobei unter diesem Begriff sowohl ein Handlungskonzept

¹⁰³ Vgl. Heintel 2005, S. 1f und <https://www.wko.at/>, Abrufdatum: 23.05.2019.

¹⁰⁴ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Regionalmanagement>, Abrufdatum: 14.06.2019.



Als Ansprechpartner bei wirtschaftlichen Anliegen dient die Wirtschaftskammer der jeweiligen Region/Gemeinde.

als auch eine Institution zur Koordination von gemeinsamen Prozessen in einer Region verstanden wird. Näheres dazu finden Sie in Kapitel fünf.

Prinzipiell ist die grundlegende Aufgabe des Regionsmanagements die Verbesserung der Rahmenbedingungen für Unternehmen, sowie die Schaffung eines wirtschaftsfreundlichen Klimas.



Um sich einen Überblick über bestehende Unternehmen in der Region verschaffen zu können, kann eine Kompetenzlandkarte als Instrument herangezogen werden.



In einer Kompetenzlandkarte werden die in der ausgewählten Region vorhandenen Kompetenzen, dargestellt.

Wie solch eine Kompetenzlandkarte erstellt werden kann, bildet die nachfolgende Grafik ab:



Abbildung 58: Erstellung einer Kompetenzlandkarte

Recherche

Zunächst gilt es herauszufinden, welche Unternehmen in der Region vorhanden sind. Dafür können bereits bestehende Datenbanken herangezogen oder Datensätze zugekauft werden. Die in der Region vorhandenen Unternehmen sollten in einer Liste zusammengefasst werden, die die Basis für die Erstellung einer Unternehmensdatenbank darstellt.

Danach muss definiert werden, welche Informationen über die Unternehmen gesammelt werden möchten. Im Rahmen des Standortmanagements ist es vor allem wichtig zu wissen, welcher Branche die am Standort befindlichen Unternehmen angehören. Weitere wichtige Informationen sind die Unternehmensgröße, die Anzahl der Mitarbeiter und die angebotenen Produkte und Innovationen.

Je nachdem welche Strategie im Rahmen des Standortmanagements verfolgt wird, können weitere Spalten für Informationen angelegt werden. Zum Beispiel, wenn Jungunternehmen analysiert werden sollen, kann auch das Gründungsjahr ergänzt werden. Wenn Clusterbildung gefördert werden soll, ist es wichtig zu wissen, welche Produkte in der Region gefertigt werden. Somit ist auch eine Spalte „Produkte“ zu empfehlen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie die Kopfzeile der fertigen Datenbank aussehen könnte.

Firmenname	Branche	Rechtsform	Anzahl Mitarbeiter	Gründungs- jahr	Produkte	Adresse	Telefon	E-Mail

Abbildung 59: Veranschaulichung der Kompetenzdatenbank



Auswahl der Erhebungsmethode

Im nächsten Schritt ist zu überlegen, wie man die benötigten Informationen erhält. Dafür muss die Erhebungsmethode ausgewählt werden: Sollen die Daten mittels Fragebogen (online oder postalisch) oder im Zuge eines persönlichen Interviews erhoben werden?



Erstellung des Fragebogens

Abhängig von der Befragungsmethode müssen die passenden Fragen formuliert werden. So empfehlen sich für einen Online-Fragebogen eher geschlossene Fragen, die durch Anklicken von verschiedenen Antwortmöglichkeiten beantwortet werden können.



Kontaktaufnahme

Gerade bei Onlineumfragen, die mittels E-Mail versandt werden, ist zur Erhöhung der Rücklaufquote ein Motivationsschreiben sehr hilfreich, in dem den kontaktierten Unternehmen das Ziel der Umfrage und der Mehrwert aufgrund der Teilnahme erklärt wird.

Auswertung

Die beantworteten Fragebögen müssen statistisch ausgewertet und die Ergebnisse entsprechend grafisch dargestellt werden. Für die Auswertung empfiehlt es sich, einzelne Datenblätter für die Unternehmen anzulegen, in denen auf einen Blick die wesentlichen Informationen der Unternehmen enthalten sind. Diese Datenblätter können dann die Basis für die interaktive Kompetenzlandkarte sein.



Unternehmens-
Datenblatt

Erstellung der Kompetenzlandkarte

Da die Kompetenzlandkarte im Rahmen eines Regionalmarketing eine hohe Außenwirkung hat, sollte gemeinsam mit den Beteiligten festgelegt werden, wie die Informationen über die Unternehmen optisch dargestellt werden sollen. Die nachfolgende Abbildung zeigt eine beispielhafte, optische Darstellung einer Kompetenzlandkarte.



Kompetenz-
landkarte

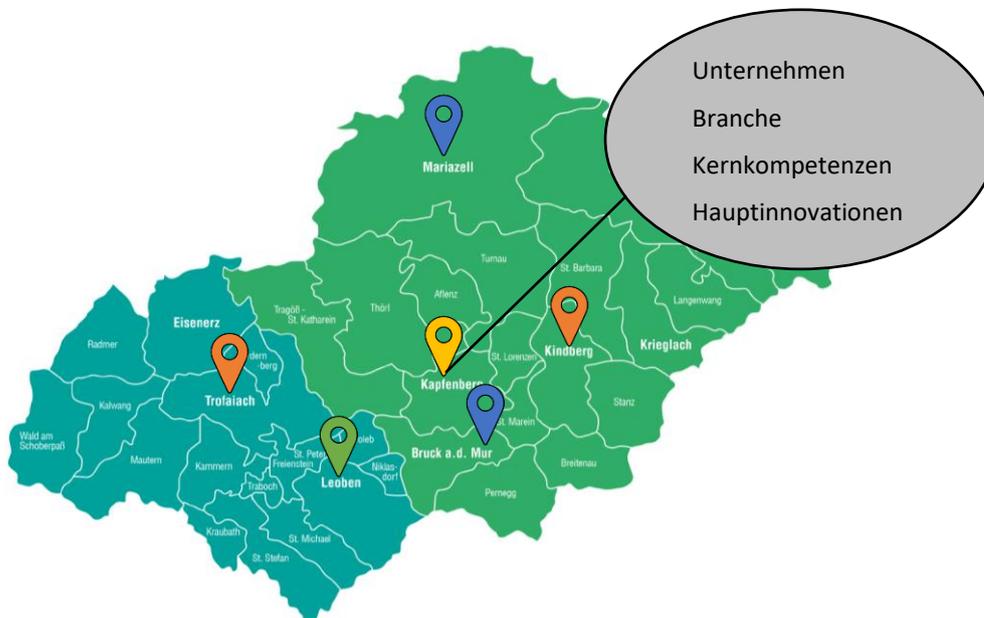


Abbildung 60: Beispielhafte, optische Darstellung in der Kompetenzlandkarte¹⁰⁵

¹⁰⁵ Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Regionalmanagement Obersteiermark Ost GmbH.

Im Rahmen der Erstellung einer Kompetenzlandkarte für die bestehenden Unternehmen in der Region, sollte bedacht werden, dass man die Kompetenzlandkarte auch um Informationen, die potenzielle Investoren benötigen, erweitern kann.

So sollte man ansiedlungswilligen Investoren die Möglichkeit bieten, herauszufinden, welche potenziellen Kunden und passenden Lieferanten in der Region vorhanden sind. Auch dafür kann die Kompetenzlandkarte herangezogen werden und um die Supply-Chain-Analyse erweitert werden.

Für ausländische Investoren bedeutet dies, dass somit gegenwärtige und potenzielle Abnehmer sowie Lieferanten festgestellt und analysiert werden können. Auch für die jeweiligen Regionen ist es relevant, eine Supply-Chain-Analyse durchzuführen, um potenzielle Unternehmen identifizieren zu können.

Ausländische Investoren gewinnen

Das sogenannte Foreign Direct Investment Management (FDI-Management) bedeutet das Managen von ausländischen Direktinvestitionen. Dazu zählen alle Tätigkeiten von der Planung, Durchführung, Steuerung bis zur Kontrolle dieser Investitionen.



Die detaillierte Vorgehensweise im Rahmen der Supply-Chain-Analyse ist im Kapitel 2.3 nachzulesen.



Der Begriff FDI findet in der Praxis immer dann Anwendung, wenn ein Investor ausländische Unternehmen gründet oder aber auch ausländische Geschäftsgüter erwirbt, in diesem Zusammenhang dann die Eigentumsgründung erwirbt oder Kontrolle durch Anteile in einem ausländischen Unternehmen erlangt.¹⁰⁶



In erster Linie wird durch das sogenannte FDI Produktivvermögen durch ausländische Unternehmen geschaffen. In weiterer Folge sind es auch Produktionsmittel, wie Maschinen und Rohstoffe, welche durch ausländische Personen erworben werden.¹⁰⁷

Wenn man die Gründe kennt, warum solche FDIs getätigt werden, kann man diese im Rahmen des Standortmanagements gezielt kommunizieren. Einige schlagkräftige Argumente sind nachfolgend angeführt.



Abbildung 61: Gründe für die Tätigkeit von ausländischen Investitionen¹⁰⁸

¹⁰⁶ Vgl. <https://www.investopedia.com/terms/f/fdi.asp>, Abrufdatum: 23.05.2019.

¹⁰⁷ Vgl. <https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/structural-business-statistics/global-value-chains/fdi>, Abrufdatum: 23.05.2019.

¹⁰⁸ Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/direktinvestition-28357>, Abrufdatum: 23.05.2019.



Produktivvermögen: Dazu zählen reproduzierbares Anlagevermögen sowie Vorräte. (Vgl. gablerbanklexikon.de, Abrufdatum: 07.06.2019.)



Laut Statista hat sich die Anzahl der durch ausländische Direktinvestitionen geschaffenen Arbeitsplätze von 2006 bis 2016 beinahe verdoppelt. (Vgl. statista.com, Abrufdatum: 31.05.2019.)



Für die Region entstehen durch ausländische Direktinvestitionen neue Arbeitsplätze und Märkte. Durch Zuwanderung kann auch das Know-how in der Region steigen.¹⁰⁹

Wenn man im Rahmen des Standortmanagements FDIs forcieren möchte, muss überlegt werden, welche Unterstützungen angeboten werden können, um für ausländische Kapitalgeber ein interessanter Standort zu sein.

Einige Möglichkeiten dafür, zeigt die nachfolgende Abbildung:¹¹⁰

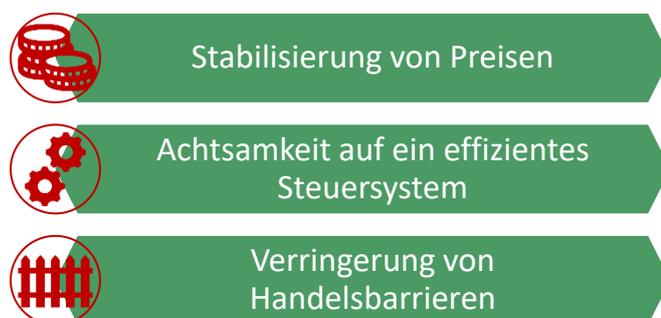


Abbildung 62: Unterstützungsmöglichkeiten für FDIs¹¹¹

¹⁰⁹ Vgl. <https://www.onpulson.de/lexikon/auslaendische-direktinvestition/>, Abrufdatum: 23.05.2019.

¹¹⁰ Vgl. <https://www.oecd.org/investment/investmentfordevelopment/1959839.pdf> Seiten 20ff, Abrufdatum: 24.05.2019.

¹¹¹ Vgl. <https://www.oecd.org/investment/investmentfordevelopment/1959839.pdf>, S. 20ff., Abrufdatum: 24.05.2019.

Im nächsten Schritt gilt es, nicht zur Gänze erfüllte Kompetenzen der Region mit Hilfe der Kompetenzlandkarte zu identifizieren und zu versuchen, diese abzudecken. Dies kann mit der Ansiedelung von Start-up-Unternehmen gelingen.¹¹²

Start-up-Unternehmen ansprechen

Der Begriff Start-up beschreibt eine Unternehmensgründung, die sich noch in ihrer Anfangsphase befindet.¹¹³



Nachfolgend werden Argumente angeführt, die für Start-up-Unternehmen wichtig sind. Im Rahmen des Standortmanagements sollte man aus diesen Erkenntnissen unterstützende Maßnahmen ableiten:¹¹⁴



62% der Gründer weisen ein Alter zwischen 25 und 39 Jahren auf. (Vgl. Austrian Startup Monitor 2018, Abrufdatum: 23.05.2019.)



Im Jahr 2018 erfolgte ein Rückgang der Unternehmensgründungen um ca. 4,5% mit 38.330 Unternehmensgründungen. (Vgl. Statista.com, Abrufdatum: 17.05.2019)



Im Schnitt beschäftigen die Start-up-Unternehmen 8,2 Mitarbeiter. (Vgl. Austrian Startup Monitor 2018, Abrufdatum: 23.05.2019.)

¹¹² Eigene Interpretation.

¹¹³ Vgl. <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/startup?interstit>, Abrufdatum: 11.05.2019.

¹¹⁴ Vgl. https://www.coburg.ihk.de/files/2017_dihk_was_startups_wollen.pdf, Abrufdatum: 17.05.2019.

Erkenntnisse	Maßnahmen
Anträge und Behördengänge für Förderungen sind auf Bundes-, Landes- und EU-Ebene für einen Großteil der Unternehmensgründer zu kompliziert.	Vereinfachung der Anträge und Behördengänge für jegliche Arten von Fördermöglichkeiten
Unternehmensgründer fühlen sich durch die allgemeine Bürokratie und speziell die Steuerbürokratie belastet.	Abbau von Steuer- und generellen Bürokratien
Eine besser ausgebaute Vernetzung mit der Wirtschaft wie auch mit den Hochschulen wird von seitens der Start-up-Unternehmer gewünscht.	Erstellen und Betreiben von Vernetzungsplattformen von Ländern und Regionen, sowie mit dem akademischen Bereich
Flächendeckende Infrastruktur und verbesserte IT-Infrastruktur sind eine Gründerausforderung und notwendig, damit auch im ländlichen Raum die Startvoraussetzungen gegeben sind.	Erweiterung und Ausbau der digitalen Infrastruktur
Mangelhafte Vernetzung von Start-up-Unternehmen und Bildungsinstitutionen (Unis und FHs)	Netzwerk mit Unis und FHs ausbauen
Komplizierter Zugang zu öffentlichen Fördermitteln aus Gründersicht	Vereinfachter Zugang zu öffentlichen Fördermitteln

Abbildung 63: Erkenntnisse und Maßnahmen im Regionsmanagement

Hat die Region es geschafft, Start-up-Unternehmen erfolgreich bei der Gründung zu unterstützen, sieht der nächste Schritt vor, diese auch festzuhalten. Unterstützende Tätigkeiten können der folgenden Abbildung entnommen werden.¹¹⁵



Die meisten Start-ups sind in den Branchen der Personalberatung, der Personenbetreuung, der Unternehmensberatung und der Buchhaltung zu finden. (Vgl. Statista, Abrufdatum: 17.05.2019)

¹¹⁵ Vgl. <https://www.stadtmarketing.eu/moeglichkeiten-startups-zu-foerdern/>, Abrufdatum: 11.05.2019.

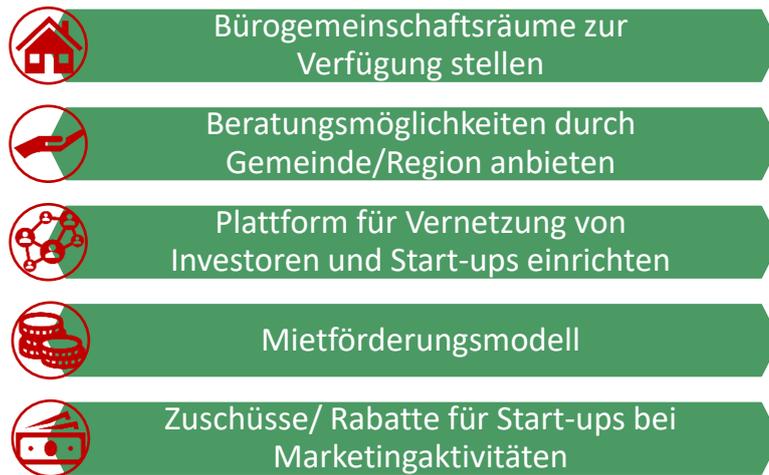


Abbildung 64: Unterstützungsmöglichkeiten durch die Region

Nachdem die Ziele und Maßnahmen einer Standortentwicklung definiert bzw. erläutert wurden, muss man sich im nächsten Schritt mit der Kommunikation einer Region beschäftigen.

Kommunikation

Hier geht es darum, die jeweiligen Zielgruppen positiv gegenüber dem Standort zu stimmen. Durch erfolgreiche Kommunikation können Vorteile und Stärken einer Region an die Zielgruppen weitergegeben werden.

Im nachfolgenden Kapitel 4 wird die genaue Vorgehensweise bei der Standortkommunikation beschrieben.



Unter Mietförderung wird die Gewährung eines Zuschusses zur monatlichen Miete verstanden. (Vgl. Informationsblatt-Wohnbeihilfe, Abrufdatum: 14.06.2019.)



4. Standortmarketing

In diesem Kapitel wird das Standortmarketing, welches einen wesentlichen Schritt für ein erfolgreiches Standortmanagement darstellt, beleuchtet.



Abbildung 65: Prozesspfeil des Standortmanagements

Eine wichtige Aufgabe im Rahmen des Standortmarketings ist es eine Imagestudie durchzuführen, um Alleinstellungsmerkmale und Besonderheiten der jeweiligen Region herauszuarbeiten.

Jedoch zählt es auch zu den Aufgabengebieten des Standortmarketings aktuelle Trends zu erkennen und geeignete Kommunikationsmittel aufzuzeigen, um **potenzielle Investoren bzw. Unternehmen und Start-ups** zu erreichen. Denn eine erfolgreiche Kommunikation von Informationen einer Region spielt eine zentrale Rolle im Rahmen der Standortentscheidung von Unternehmen.

In diesem Kapitel sollen daher folgende Schlüsselfragen beantwortet werden:

-  *Was wird unter Standortmarketing verstanden?*
-  *Welche Trends beeinflussen das Standortmarketing?*
-  *Wie wird eine Imagestudie für eine Region am besten durchgeführt?*
-  *Was sind geeignete Kommunikationsmittel für das Standortmanagement?*



4.1 Warum Standortmarketing im Regionsmanagement immer wichtiger wird

Standortmarketing durchlief in den vergangenen Jahren einen spürbaren Wandel. Vor einiger Zeit kümmerten sich nur wenige Regionen um eine aktive Bewerbung des jeweiligen Standortes.



Mittlerweile haben es sich zahlreiche Städte und Regionen zur Aufgabe gemacht, Standortmarketing aktiv zu betreiben. Obwohl große Erfolge nicht über kurzfristige Zeiträume festgestellt werden können, ist dieser Aspekt des Standortmanagements dennoch entscheidend am langfristigen Erfolg der Region beteiligt.¹¹⁶

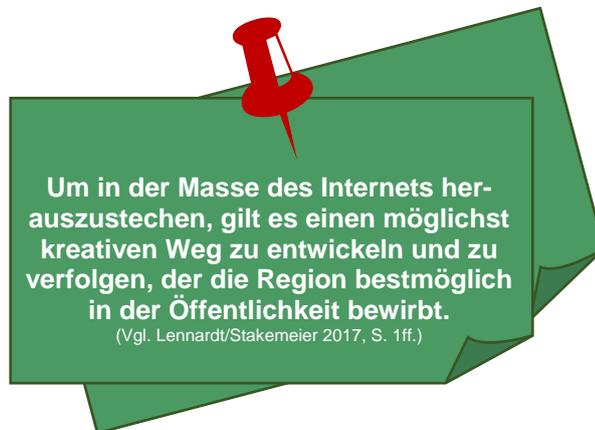


Erfolgreiches Standortmarketing ist ein Grundstein für den Wohlstand von morgen. In Großstädten ist Standortmanagement zum Standard geworden. Es ist daher auch für ländliche Standorte enorm wichtig den Trend rechtzeitig zu erkennen. Ziel ist es, die aktuellen Abwanderungen der

¹¹⁶ Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 1ff.



bestehenden Bevölkerung in die Ballungszentren zu stoppen und in Zuwanderungen in die jeweilige Region umzuwandeln.



Eines der wichtigsten Instrumente des Standortmarketings sind heute soziale Netzwerke. Die bekanntesten dieser sind in der nachfolgenden Abbildung ersichtlich:



Abbildung 66: Soziale Netzwerke

Die oben dargestellten Netzwerke liefern den Städten/Gemeinden eine weltweite Plattform, um die Bekanntheit und in weiterer Folge auch die Beliebtheit der Region zu erhöhen. Gezielte Posts (Beiträge in einem sozialen Netzwerk) und Werbeschaltungen schaffen die Möglichkeit, die gewünschten Zielgruppen im Internet anzusprechen.¹¹⁷

¹¹⁷ Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 1ff.



Bei der Bewerbung ist darauf zu achten, dass sich das Standortmarketing aus der Strategie des Standortmanagements entwickelt. (Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 1ff.)

Damit eine bestimmte Region sowohl für Arbeitskräfte als auch Unternehmen attraktiv ist, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Das Image spielt dabei eine wesentliche Rolle und muss ständig weiterentwickelt werden.



4.2 Die Imagestudie

Unter dem Begriff Standortimage versteht man den Ruf bzw. den Gesamteindruck, den eine Region bzw. ein Ort nach außen hin vermittelt. Dabei wird das Image sowohl von harten als auch von weichen Standortfaktoren beeinflusst.

Neben genügend Einkaufsmöglichkeiten einer ausgeprägten Infrastruktur sowie Jobmöglichkeiten sind auch das Bildungs-, Freizeit- und Kulturangebot sowie die Höhe der Mietpreise wesentliche Faktoren für die Attraktivität eines Standortes.

(Vgl. Kleemann/Schultz 2016, S. 21ff.)



Damit sich neue Unternehmen in einer Region ansiedeln, müssen spezifische Vorteile bzw. Besonderheiten einer Region kommuniziert werden. Dazu müssen unterschiedlichste Kanäle verwendet werden, um potenzielle Investoren zu erreichen.

Für ein herausragendes Image wird ein einzigartiges Konzept benötigt, damit dieses Image auch erfolgreich gestaltet, verändert bzw. gepflegt werden kann. Zusätzlich ist es notwendig, die Bürger einzubinden und Standortmarketing zu betreiben.

(Vgl. Kleemann/Schultz 2016, S. 21ff.)



Die Darstellung eines Standortes bzw. einer Region in einem neuen Blickwinkel ist ein langfristiger Prozess. (Vgl. Lenhardt/Stakemeier 2017, S. 1ff.)

Für die Entwicklung eines Standortes ist es wichtig, die wesentlichen Standortvorteile, Alleinstellungsmerkmale und Besonderheiten einer Region zu kennen und auch ständig zu hinterfragen. Auch etwaige Veränderungen gehören erfasst und kommuniziert.



Um mehr über das Image eines Standortes herauszufinden, sind Recherchen und Befragungen im Rahmen einer Imagestudie notwendig.

 **Recherche:** Im Rahmen der Recherche sollten alle Standortfaktoren überprüft werden. Im Vordergrund steht nicht das Vorhandensein einzelner Angebote (zum Beispiel infrastrukturelle Einrichtungen), sondern die Qualität und die Anpassung des Gesamtbildes einer Region. Die Recherche soll aufzeigen, welche Faktoren in der Region fehlen bzw. verbessert gehören, um die Attraktivität für potenzielle Investoren zu erhöhen.

 **Befragung:** Im Rahmen von Befragungen ist es möglich, Alleinstellungsmerkmale, Vorteile und sonstige Besonderheiten des Standortes zu definieren. Bei diesen Befragungen sollten bereits ansässige Unternehmen kontaktiert werden, da diese die Vor- und Nachteile der Region am besten kennen.

Die Ergebnisse einer Imagestudie sollten zusammengefasst in Imagekonzepten festgehalten und durch Handlungsempfehlungen ergänzt werden. Das Imagekonzept hat somit eine Leitbildfunktion und soll dabei helfen, die Standortentwicklung besser zu strukturieren, wodurch das Vorgehen im Gesamtprozess erleichtert wird.¹¹⁸

¹¹⁸ Vgl. Kleemann/Schultz 2016, S. 21ff.



Da starke wirtschaftliche, gesellschaftliche oder politische Ereignisse auch zu einem sehr schnellen Wandel des Images führen können, sind rasche Reaktions- und Integrationsfähigkeiten sowie Flexibilität notwendig.
(Vgl. Kleemann/Schultz 2017, S. 21ff.)



Image
building

4.3 Trends

Aufgrund des Mediennutzungsverhaltens hat sich die Wahrnehmung von Standorten verändert. Trends, welche dabei eine wesentliche Rolle spielen, werden in der nachfolgenden Abbildung gezeigt.



Abbildung 67: Trends im Standortmarketing¹¹⁹

Nachfolgend wird auf die einzelnen Trends und ihre Auswirkungen auf das Standortmarketing eingegangen.



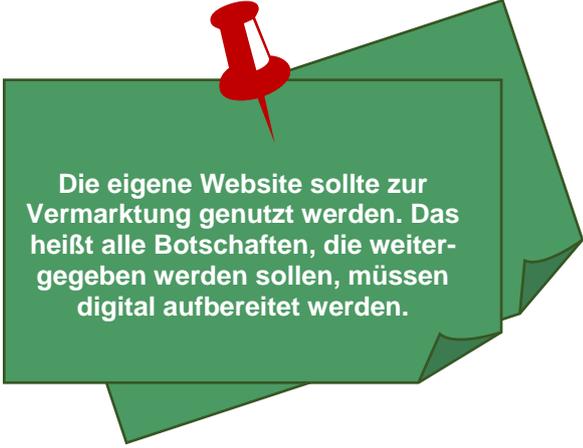
Digitalisierung

Vor allem für Unternehmen spielt die Digitalisierung eine immer wichtigere Rolle. Für das Marketing bedeutet dies zum Beispiel, dass Ausdrücke in Papierform veraltet sind. Der Druck von Broschüren nimmt heute nur mehr einen sehr kleinen Teil der durchgeführten Werbemaßnahmen ein.

Wenn die Inhalte einer Broschüre nicht gleichzeitig auf sozialen Plattformen gepostet werden, wird niemals eine gleichhohe Reichweite und somit derselbe Werbeeffekt erreicht.¹²⁰

¹¹⁹ Vgl. Lennhardt/Stakemeier 2017, S. 72ff.

¹²⁰ Vgl. Lennhardt/Stakemeier 2017, S. 74.



Die eigene Website sollte zur Vermarktung genutzt werden. Das heißt alle Botschaften, die weitergegeben werden sollen, müssen digital aufbereitet werden.



Der Grad der Digitalisierung eines Standortes kann ausschlaggebend dafür sein, dass sich ein Unternehmen am Standort ansiedelt.

Ein höherer Digitalisierungsgrad wird meist in größeren Städten erreicht. Grund dafür sind Ausbildungsstätten (Unis, FHs), welche dies vorantreiben.



Ist der Digitalisierungsgrad einer Region gut ausgeprägt, sollte dies im Rahmen von Plattformen kommuniziert werden, um die Ansiedelung von Unternehmen weiter voranzutreiben.¹²¹



Mobilität

Das Smartphone ist heute ein ständiger Wegbegleiter und wird häufig für den Informationsgewinn genutzt. Daher ist das Vorhandensein von Websites und Apps äußerst wichtig.

¹²¹ Vgl. <https://agenturblog.index.de/digitalisierung-als-thema-im-standortmarketing/>, Abrufdatum: 10.04.2019.

Da sehr oft mit Smartphones oder Tablets auf Inhalte zugegriffen wird, muss die Art sich zu präsentieren verändert werden. Komplizierte Websites stellen ein Hindernis dar.

Im Vormarsch sind vor allem sogenannte Web-Apps. Darunter werden Webseiten verstanden, die eine sehr intuitive Menüführung aufweisen. Zusätzlich werden viele andere Funktionen angeboten.¹²²



Inhalte können auch offline genutzt werden oder in Form von Push-Nachrichten. Vorteilhaft ist dabei, dass Nutzer der Seite regelmäßig über Neuerungen informiert und aufmerksam gemacht werden.
(Vgl. Lennhardt/Stakemeier 2017, S. 74.)



Modernes Marketing

In den vergangenen Jahren ist die Medienlandschaft ständig gewachsen. Aufgrund neuer Werbekanäle, Medienformate und Endgeräte wird den traditionellen Kommunikationswegen nicht mehr die alleinige Beachtung geschenkt. Vor allem zwei Begriffe stehen im Mittelpunkt des modernen Marketings:



Web-Apps sind zwar nicht unbedingt mit viel höheren Kosten verbunden, aber in der Regel sehr aufwendig.
(Vgl. Lennhardt/Stakemeier 2017, S. 74.)



Unter Push-Nachrichten werden Nachrichten verstanden, die sich automatisch auf dem Smartphone öffnen.
(Vgl. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Pushnachricht>,
Abrufdatum:
16.06.2019.)

¹²² Vgl. Lennhardt/Stakemeier 2017, S. 74.



Abbildung 68: Wichtige Bereiche des Marketings

Content Marketing

Dieser Begriff beschreibt eine Kommunikationsstrategie. Beim Content Marketing wird versucht mit informierenden, beratenden oder unterhaltenden Inhalten eine Verbindung zur Zielgruppe aufzubauen.¹²³ Auf das Standortmarketing bezogen bedeutet dies, das FDI's oder Start-ups von einer Region / dem Standort, dessen Leistungsangebot und Image überzeugt werden sollen. Verfügt beispielsweise eine Region über eine hervorragende Infrastruktur, so muss dies potenziellen Unternehmen direkt kommuniziert werden.



Storytelling

Informationen über eine Region allein reichen heutzutage nicht mehr aus. Vielmehr soll die Werbebotschaft in eine Geschichte verpackt werden, deren Inhalte für die Ziel-

¹²³ Vgl. <https://de.contentbird.io/blog/content-marketing/content-marketing-bedeutung/>, Abrufdatum: 07.06.2019. und https://de.wikipedia.org/wiki/Content_Marketing, Abrufdatum: 16.06.2019.



Aufgrund des nützlichen Inhaltes, welcher durch Content Marketing kommuniziert wird, ist es möglich, Vertrauen bei den Unternehmen aufzubauen.

gruppe außergewöhnlich, spannend und interessant sein müssen.



Die Geschichte muss den Leser, den Zuschauer oder Zuhörer emotional fesseln, um die Werbebotschaft im Gedächtnis zu behalten. (Vgl. Lennhardt/Stakemeier 2017, S. 75f.)

Im Rahmen des Standortmanagements könnte folgende Vorgehensweise angewandt werden:

1. Interesse der Unternehmen wecken
2. Vorteile der Region verdeutlichen, wie z.B. die Infrastruktur oder große nutzbare Flächen
3. Gezielte Lösungen für potenzielle Probleme anbieten (= Werbebotschaft)

Abbildung 69: Vorgehensweise beim Storytelling

Ist beispielsweise ein Mangel an Fachkräften in der Region vorhanden, so kann seitens der Region das Angebot an Ausbildungs- bzw. Schulungsmöglichkeiten erhöht werden. Dies muss ebenfalls in der Werbebotschaft kommuniziert werden.



Transparenz

Transparenz im Zusammenhang mit Standortmanagement bedeutet, dass vorhandene Daten eines Standortes durchsuchbar und vergleichbar sein müssen. Es sollten Informationen von diversen Ämtern überarbeitet und in einer Datenbank gespeichert werden.¹²⁴

¹²⁴ Vgl. Lennhardt/Stakemeier 2017, S. 75f.

Für potenzielle Investoren kann beispielsweise die Zahl der Absolventen eines Studiums, die hinterher die Region nicht verlassen, wichtig sein, da jedes Unternehmen gut ausgebildete Mitarbeiter benötigt.

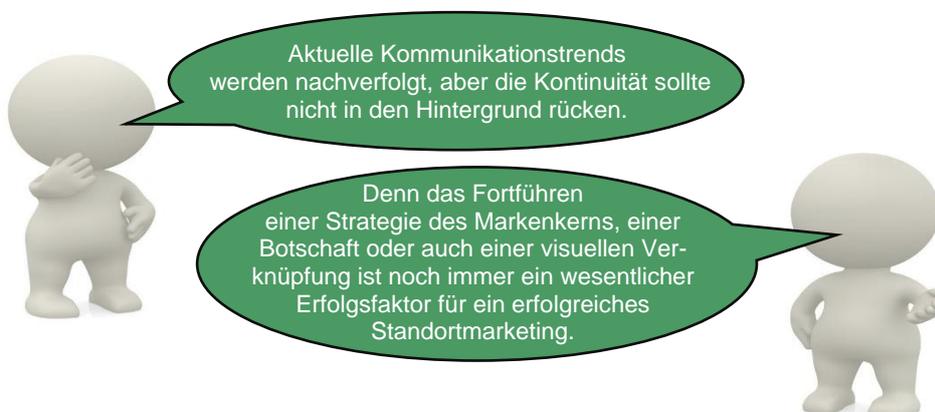
Eine Möglichkeit, die Daten den potenziellen Investoren einer Region zur Verfügung zu stellen, ist zum Beispiel eine interaktive Karte. Durch diese Karte hat jeder die Möglichkeit sich von der Ferne über unterschiedlichste Kriterien, wie beispielsweise Einwohnerzahl, Infrastruktur und Veranstaltungen einer Region, zu informieren.¹²⁵



Kontinuität

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass Kontinuität ein bedeutender Faktor für erfolgreiches Standortmarketing ist. Dies gilt sowohl für die Durchführung von Marketingmaßnahmen, als auch das Marketingbudget. So sollten Werbekampagnen oft über mehrere Jahre gehen. Wenn nicht jedes Jahr ein großes Budget für das Standortmarketing vorhanden ist, kann auch nicht jedes Jahr eine neue Kampagne entworfen werden.

Kleinere Gemeinden können durch wiederholende Werbemaßnahmen auf sich aufmerksam machen.¹²⁶



¹²⁵ Vgl. <https://www.spektrum.de/lexikon/geowissenschaften/interaktive-karte/7591>, Abrufdatum: 18.06.2019.

¹²⁶ Vgl. Lennhardt/Stakemeier 2017, S. 75f.



Die interaktive Karte wird in den USA bereits verwendet und stellt alle Daten zu den Regionen bereit. (Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 76f.)

4.4 Kommunikation

Die Kommunikation im Zuge des Standortmarketings kann auf unterschiedliche Weise durchgeführt werden. Die nachfolgende Abbildung zeigt unterschiedliche Möglichkeiten.

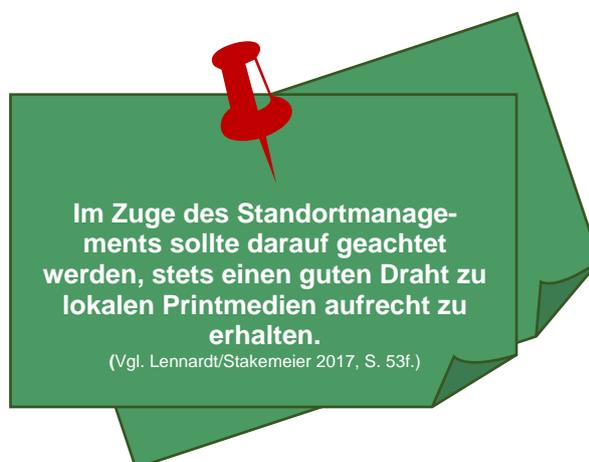


Abbildung 70: Arten der Kommunikation im Standortmarketing¹²⁷



Klassische Werbung

In der klassischen Werbung werden in der Regel Printmedien als Sprachrohr genutzt. Durch gezielt platzierte Anzeigen in regionalen Zeitungen oder Magazinen können potenzielle Investoren und Start-ups angesprochen werden. Weiteres können eigene Broschüren erstellt werden, die ausschließlich Informationen zur Region enthalten, wie zum Beispiel zur Verfügung stehende Grundflächen und Immobilien sowie zukünftige Bauprojekte.¹²⁸



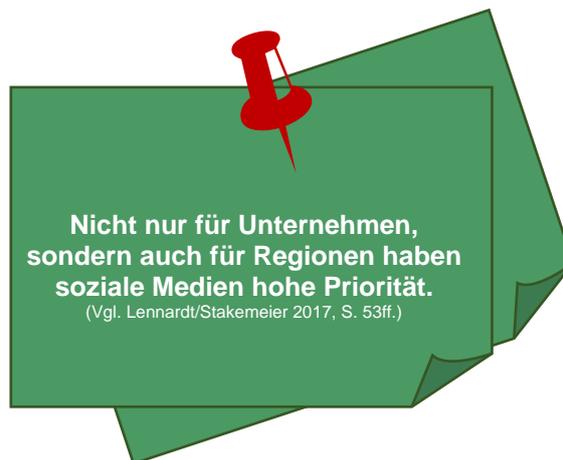
¹²⁷ Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 51.

¹²⁸ Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 53f.



Soziale Medien

Das Werben in sozialen Netzwerken hat zahlreiche Vorteile, von denen auch Städte oder Regionen in ihrem Standortmanagement profitieren.



Durch das Posten von Bildern/Videos kann eine große Reichweite erzielt werden. So können beispielsweise Investoren angesprochen werden, die sich bisher noch nicht für die Region interessiert haben.

Informationen zur Infrastruktur, zur Ressourcenverfügbarkeit, zu Arbeitskräften und Steuern können kommuniziert werden. Speziell die harten Standortfaktoren haben erheblichen Einfluss auf die Standortentscheidung potenzieller Unternehmen.¹²⁹

Um in sozialen Medien erfolgreich werben zu können, sollten folgende Regeln beachtet werden:¹³⁰



Unternehmen gaben im Jahr 2018 **74 Milliarden Dollar** für Social Media Werbung aus. (Vgl. www.brandwatch.com, Abrufdatum: 11.06.2019.)



Beim „Posten“ von Informationen ist der richtige Zeitpunkt relevant, da dadurch noch mehr Zielpersonen erreicht werden können. (Vgl. <https://academy.technikum-wien.at/>, Abrufdatum: 11.06.2019.)

¹²⁹ Vgl. <https://academy.technikum-wien.at/ratgeber/was-ist-social-media-marketing/>, Abrufdatum 11.04.2019.

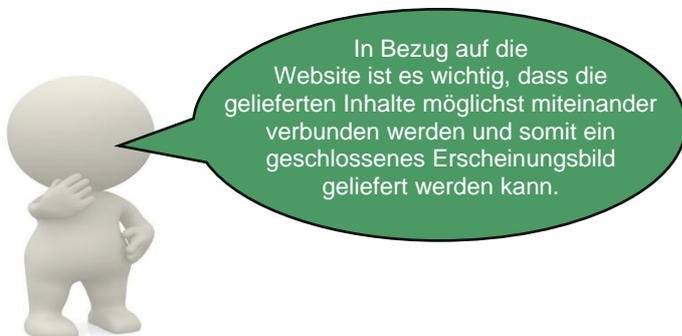
¹³⁰ Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 55.

- **Inhalte möglichst innovativ gestalten:** Das gelingt z.B. durch die Verwendung von aussagekräftigen Bildern oder Videos, die einen Wiedererkennungswert schaffen.
- **Inhalte zielgruppengerecht darstellen:** Es können z.B. mit ansprechenden Posts verschiedene Unterstützungen der Region für Unternehmensgründungen kommuniziert werden.

Abbildung 71: Regeln für das Social Media Marketing

Eine ansprechende Webpräsenz gilt in der heutigen Zeit als Grundvoraussetzung, um im lokalen bzw. überregionalen Vergleich mit anderen Städten/Regionen bestehen zu können. Veraltete oder nicht funktionierende Websites stellen hierbei Barrieren dar.

Besonders die Nutzung auf allen Geräten (PC, Handy, Tablet, etc.) muss gewährleistet sein. Somit können die Nutzer immer und überall auf die jeweilige Internetseite zugreifen.¹³¹



Es ist zu vermeiden, einzelne Informationen nur auf bestimmten Kanälen zu veröffentlichen. Wird zum Beispiel eine Presseaussendung im Regionalblatt veröffentlicht, so muss diese auch online auf der Website einsehbar sein.¹³²



Das Einhalten rechtlicher Vorgaben und Regeln in sozialen Medien hat hohe Relevanz. (Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 55f.)

¹³¹ Vgl. <https://www.stadtmarketing.eu/digitales-standortmarketing/>, Abrufdatum 11.04.2019.

¹³² Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 56f.



Veranstaltungen/ Events

Events stellen ein wichtiges Marketinginstrument dar. So geben regelmäßig stattfindende Veranstaltungen Städten, Gemeinden und potenziellen Investoren oder Gründern die Möglichkeit, wichtige Themen zu präsentieren und zu diskutieren. Beispielsweise können von den Regionen „**Unternehmer-Tage**“ veranstaltet werden. Diese Veranstaltung ermöglicht es interessierten Unternehmern mit bereits ansässigen Unternehmern ins Gespräch zu kommen und sich über die Region zu informieren.

Weitere regelmäßig stattfindende Events können **Podiumsdiskussionen** oder **Unternehmensvorstellungen** sein.

Bei der Durchführung von solchen Veranstaltungen ist die Planung enorm wichtig. Es ist darauf zu achten, dass sowohl der Ort als auch die Inhalte passend gewählt werden.¹³³

Vorgehen im Standortmarketing

Standortmarketing ist ein umfangreiches Themengebiet. Die nachfolgende Abbildung zeigt die wichtigsten notwendigen Schritte für erfolgreiches Standortmarketing:



Abbildung 72: Prozesspfeil im Rahmen des Standortmarketings

Standortstrategie definieren

Zu Beginn eines jeden Standortmarketingkonzepts steht die Standortstrategie (siehe auch Kapitel 3.2.). Dafür muss zunächst die Vision definiert werden, die in weiterer Folge mithilfe von Unternehmen der Region und einflussreichen Personen/Investoren zu einer klar strukturierten und in-

¹³³ Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S.61f.



Für den dauerhaften Erfolg wird ein Konzept inklusive passender Strategie benötigt. (Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S.9f.)

haltlich ansprechenden Strategie adaptiert wird. Oft wird am Beginn eine fehlende Strategie durch willkürliche Aktionen im Standortmarketing versteckt.¹³⁴

Zielgruppe bestimmen

Für die Bestimmung der Zielgruppe ist die Durchführung einer Zielgruppenanalyse empfehlenswert.



Eine genaue Zielgruppendefinition ist essenziell, um erfolgreiches Standortmarketing zu betreiben.
(Vgl. www.industry-press.com, Abrufdatum: 13.06.2019.)

Zunächst gilt es zu analysieren, welche Unternehmen sich potenziell für den Standort interessieren (könnten) und welche Interessen oder Bedürfnisse in diesem Bereich auftreten.¹³⁵

In der Regel besteht die Zielgruppe eines Standorts aus vier potenziellen Teilgruppen, die in der nachfolgenden Abbildung dargestellt sind:



Abbildung 73: Zielgruppen in Anlehnung an Lennardt/Stakemeier 2017

¹³⁴ Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 9f.

¹³⁵ Vgl. <https://www.industry-press.com/zielgruppenanalyse-5-schritten-wie-bestimme-ich-meine-zielgruppe/>, Abrufdatum 10.06.2019.

Unternehmen gelten als treibende Wirtschaftskraft und sollen durch gezieltes Marketing angesprochen und für die Region gewonnen werden.

Um eine funktionierende Wirtschaftsbasis aufbauen zu können, müssen auch Bürger angesiedelt werden, damit die neu geschaffenen Arbeitsplätze auch genutzt werden. Besonders für bestehende sowie potenzielle Unternehmen haben gut ausgebildete Fachkräfte hohe Relevanz.¹³⁶

Positionierung der Region

Nach Definition der Strategie und Bestimmung der Zielgruppe/n, muss eine Positionierung der Region erfolgen. Basis dieser ist das Ergebnis der Zielgruppenanalyse. Nur so kann ein Vorgehen erarbeitet werden, wie sich der Standort gesamtheitlich präsentiert.

Besonders die Kampagnen, die den Standort nach außen repräsentieren, müssen ansprechend für potenzielle Investoren gestaltet werden.¹³⁷

Wichtig ist, dass alle Kanäle angesprochen werden, welche die zuvor definierten Zielgruppen verwenden. Welche Kanäle das sind, beinhaltet der Marketing-Mix.

(Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 47f.)



Neben Unternehmen sind private Investoren eine wichtige Gruppe, die im Zuge eines ausgeprägten Standortmanagements den Weg in die Regionen finden sollen. (Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 18ff.)



In der Positionierung ist darauf zu achten, dass die Außendarstellung des Standorts dem entspricht, was die Menschen bzw. Unternehmen bereits vom Standort wahrgenommen haben. (Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 47ff.)

¹³⁶ Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 18ff.

¹³⁷ Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 47f.

Marketing-Mix bestimmen

Der Marketing-Mix fasst alle Tätigkeiten im Rahmen von Standort-Marketing zusammen. Es ist die Gesamtheit der Kommunikationskanäle sowie die Darstellung der jeweiligen Region, wie in der nachstehenden Abbildung dargestellt.¹³⁸



Abbildung 74: Instrumente des Marketing Mixes in Anlehnung an Lennardt/Stakemeier 2017

Umsetzen der Strategie

Standortmarketing scheitert oft in den Konzeptionsphasen. Die beste Planung ist sinnlos, wenn die Umsetzung nicht funktioniert.

Es gibt es zwei verschiedene Möglichkeiten der Umsetzung, die in nachfolgender Abbildung dargestellt sind:¹³⁹

- **Kampagnen im Rahmen des Standortmanagements durchführen:** Hier ist darauf zu achten, dass die zuvor definierte Strategie und die Maßnahmen eingehalten und richtig umgesetzt werden.
- **Werbetätigkeiten mit Hilfe externer Dienstleister durchführen:** Die Kommunikation unter den Partnern muss gut funktionieren und genau definiert sein, wie etwas umzusetzen ist. Zusätzlich dazu gilt es darauf zu achten, dass seriöse Partner gewählt werden, die im Idealfall breites Know-how aufweisen. Ein Nachteil ist, dass durch Outsourcing der Aktivitäten nicht nur Wissen, sondern auch die Flexibilität verloren gehen.

Abbildung 75: Möglichkeiten zur Strategieumsetzung



Es hat hohe Relevanz, dass die Beziehung zwischen Standortmanagement und lokalen Medien gut ist. (Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 65f.)



¹³⁸ Vgl. Stender-Monhemius 2002, S. 203 ff.

¹³⁹ Vgl. Lennardt/Stakemeier 2017, S. 65f.

5. Organisation

In diesem Kapitel wird ein letzter, wichtiger Schritt im Rahmen des Standortmanagements, erläutert – die Standortorganisation. Die Wahl der richtigen Organisationsform stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für das Standortmanagement dar.



Abbildung 76: Prozesspfeil des Standortmanagements

Dieses Kapitel befasst sich mit der Gestaltung der idealen Organisationsform und den dazugehörigen Aufgaben. Auch auf die für ein erfolgreiches Standortmanagement notwendigen Ressourcen wird eingegangen.

Schlussendlich kann dann auf Basis der zuvor erlangten Informationen eine regionale Entwicklungsstrategie erstellt werden. In diesem Kapitel sollen daher folgende Schlüsselfragen beantwortet werden:

-  *Wie kann die organisatorische Gestaltung von Standortmanagement aufgebaut sein?*
-  *Welche Aufgaben und Ressourcen sind dabei in der Organisation wichtig?*
-  *Wie sehen der Inhalt und die Vorgehensweise bei einer regionalen Strategieentwicklung aus?*



5.1 Wie man die optimale Organisationsform für erfolgreiches Standortmanagement findet

Der Begriff „Organisation“ beschreibt die Zusammenstellung bzw. das Zusammenarbeiten von Menschen und Ressourcen, um in weiterer Folge strategische Ziele zu erreichen.



Organisationen können sehr stark strukturiert sein, wie es in öffentlichen sowie privaten Unternehmen der Fall ist.

(Vgl. <https://www.onpulsion.de/lexikon/organisation/>,
Abrufdatum: 13.06.2019.)

Mit der Struktur einer Organisation bzw. deren Auslegung befasst sich die „Organisationsgestaltung“.



Die Organisationsgestaltung verantwortet die Aufteilung der Aufgaben bzw. Tätigkeiten von Mitarbeitern.

(Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsgestaltung>,
Abrufdatum: 13.06.2019.)

Die Planung der Aufgaben bzw. Tätigkeiten muss so erfolgen, dass diese in weiterer Folge effektiv und effizient verwirklicht werden können, ohne dabei die Kapazität der Mitarbeiter zu überschreiten. Dies ist das Hauptziel der Organisationsgestaltung.¹⁴⁰

Wenn man sich für das Standort- oder Regionsmanagement eine passende Organisationsform überlegen will, gilt folgendes zu bedenken:



Bei Vereinigungen ist die Organisation hingegen vergleichsweise weniger strukturiert. (Vgl. <https://www.onpulsion.de/lexikon/organisation/>,
Abrufdatum: 13.06.2019.)



¹⁴⁰ Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationsgestaltung>,
Abrufdatum: 13.06.2019.

1. Die organisatorische Einbindung muss bereits im Zuge des Standortentwicklungsprozesses definiert werden, das heißt, bereits während der Konzepterstellung (siehe Kapitel drei) muss die Standortorganisation gestaltet werden.¹⁴¹
2. Für die Wahl der passenden Organisationsform muss bedacht werden, dass das Standortmanagement aus mehreren Bestandteilen besteht, bzw. mehrere Bereiche betrifft und auch verschiedene Interessensgruppen, wie zum Beispiel Bürger, Unternehmen, Vereine, Verbände und politische Gruppierungen in den Prozess des Standortmanagements einbinden sollte.¹⁴²



Grundsätzlich ist die Organisation im Rahmen des Standortmanagements standortspezifisch unterschiedlich zu betrachten. (Vgl. Kleemann/Schultz 2016, S. 17.)

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die unterschiedlichen Bestandteile/Bereiche des Standortmanagements:

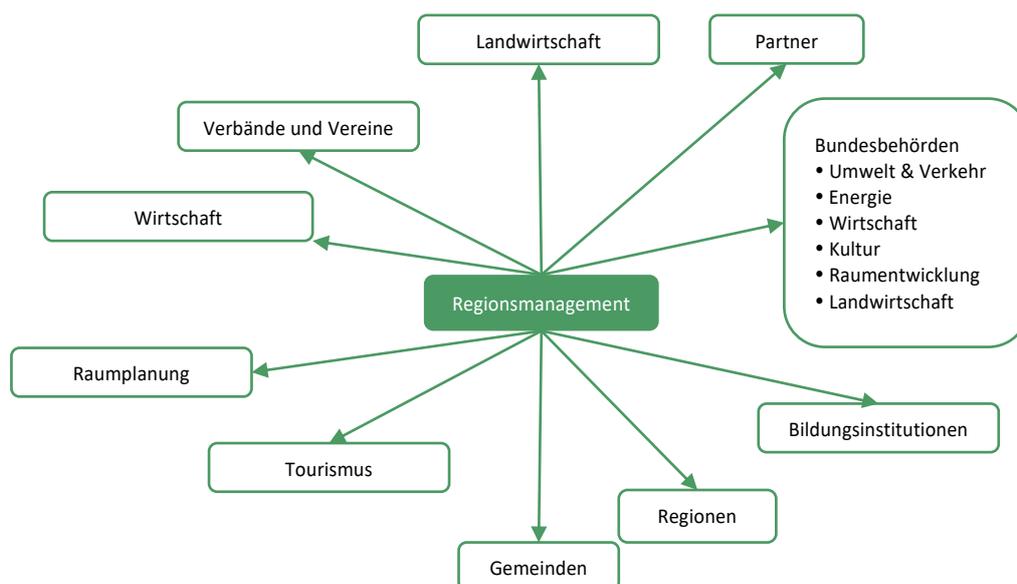


Abbildung 77: Bestandteile des Standortmanagements in Anlehnung an Praxisblatt Regionalmanagement¹⁴³

¹⁴¹ Vgl. Kleemann/Schultz 2016, S. 17.

¹⁴² Vgl. Heintel 2005, S.1f.

¹⁴³ Vgl. <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2016-08/praxisblatt-rm.pdf>, Abrufdatum: 27.06.2019.

In einem nächsten Schritt gilt es zu klären, wie die oben erwähnten Bestandteile des Standortmanagements organisatorisch eingebunden werden können, wenn das Regionsmanagement die nachfolgend dargestellten Funktionen zu erfüllen hat.

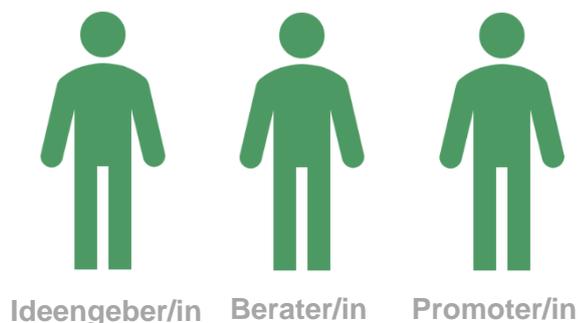


Abbildung 78: Funktionen eines Regionsmanagers

Da es im Rahmen eines Standortmanagementprozesses viele Aktivitäten und Tätigkeiten gibt, die bereichsübergreifend durchgeführt werden, empfiehlt sich eine Matrixorganisation.¹⁴⁴



Nach Definition der Organisationsstruktur ist es weiters wichtig, dass ein Standortmanagement als Projekt initiiert wird, da ein Regionsmanagement dadurch besser geplant, koordiniert und gesteuert werden kann. Somit steht neben der Organisationsgestaltung auch der Aufbau eines klassischen Projektmanagements im Fokus.



Projektmanagement hat mehrere Ziele. Wie etwa die richtige Planung und Steuerung der Projekte sowie auch Risikobegrenzung. Dadurch sollten Projekte auch termingerecht abgeschlossen werden können.
(Vgl. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/projektmanagement-pm-46130>, Abrufdatum: 19.06.2019.)

¹⁴⁴ Vgl. Kleemann/Schultz 2016, S. 17.

Es ist daher notwendig, ein Projektteam zu bilden, welches abteilungsübergreifend agiert. Dies bedeutet, dass die Kompetenzen innerhalb des gesamten Projektteams ausgetauscht werden.¹⁴⁵



Eine Matrixorganisation ist charakterisiert durch mehrfache und wechselseitige Abhängigkeitsbeziehungen der Organisations- teile wie Raumplanung, Wirtschaft und Verbände.¹⁴⁶

Wird nun eine Matrixorganisation im Rahmen eines Standort- managements gestaltet, so könnte diese wie folgt aussehen:



Weitere Informa- tionen zur Matrix- organisation, wie Vor- und Nachteile, könne auf der folgenden Websei- te nachgelesen werden: (Vgl. <https://www.itsystemk auf- mann.de/matrixorganis ation-aufbau-vorteile- nachteile/>, Abrufda- tum: 27.06.2019.)

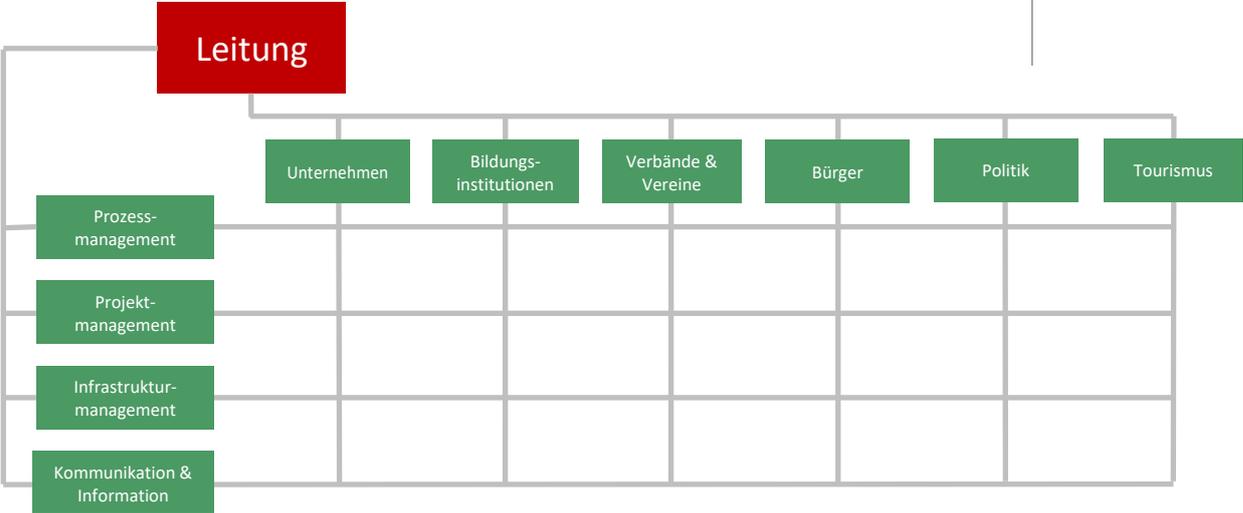


Abbildung 79: Matrixorganisation im Rahmen eines Standortmanagements

¹⁴⁵ Vgl. Kleemann/Schultz 2016, S. 18.

¹⁴⁶ Vgl. <https://www.jp-consulting.de/Consulting-Change-Management-News/Matrixorganisation-Definition-Merkmale-E1451.htm>, Abrufdatum: 13.06.2019.

Die Leitung des Standortmanagements sollte mit einem Geschäftsführer besetzt werden. Dabei sind betriebswirtschaftliche und Führungskompetenzen gefordert. Im Rahmen des Standortmanagementprojektes hat es Relevanz, dass die Geschäftsführung einzig für das Projekt arbeitet und keine anderen Tätigkeiten durchführt. Der Geschäftsführer/Regionsmanager leitet die gesamte Organisation und ist für die Erreichung der Ziele verantwortlich, welche in der Standortentwicklungs- bzw. Konzeptphase definiert wurden.

Unterschiedliche Interessensgruppen, bestehend aus Unternehmen, Bildungsinstitutionen, Verbänden, Vereinen, Bürgern, politischen Gruppierungen und dem Tourismus, sind ebenfalls in den Standortmanagementprozess eingebunden. Jene Gruppen werden versuchen ihre Vorschläge bzw. Wünsche im Zuge der folgenden Funktionen umzusetzen:

Prozessmanagement

Interessensgruppen gestalten regionale Entwicklungsprozesse mit, wie zum Beispiel den Bau von Freizeiteinrichtungen, Schulen oder Gesundheitsversorgungszentren.

Projektmanagement

Interessensgruppen vertreten ihre Wünsche auch im Rahmen der Projektentwicklung, wie zum Beispiel in der Phase der Projektplanung, wodurch die Dauer des Standortmanagementprojektes beeinflusst werden kann.

Infrastrukturmanagement

Interessensgruppen vertreten ihre Wünsche auch im Rahmen des Infrastrukturmanagements, wo zum Beispiel der Bau, Umbau und Ausbau von Infrastrukturen, wie beispielsweise dem Straßennetz, dazuzählt.



Prozessmanagement dient dazu, einzelne Funktionen bzw. Aufgaben durch eine effiziente Ausführung so zu gestalten, dass dies zu einer Optimierung der jeweiligen Einzel-funktionen führt. (Vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/prozessmanagement/prozessmanagement.htm>, Abrufdatum: 19.06.2019.)

Kommunikation & Information

Auch Kommunikations- und Informationsprozesse werden von Interessensgruppen beeinflusst. Erwünscht sind beispielsweise Förderungsinformationen und -beratungen. Auch die Organisation von Weiterbildungsangeboten ist besonderes für Unternehmen von Interesse.

Des Weiteren haben Interessensgruppen Einfluss auf die Gestaltung der Öffentlichkeitsarbeit einer Region, wie beispielsweise auf das Regionalmarketing, die Medienarbeit und das Organisieren von Informationsveranstaltungen.¹⁴⁷



5.1.1 Organisatorische Gestaltung von Standortmanagement

Nach Auswahl der optimalen Organisationsform steht nun das Projektteam bzw. dessen Funktionen im Fokus.

Es ist zu überlegen, über welche Kompetenzen das Projektteam verfügen muss, um erfolgreiches Standortmanagement zu betreiben, und welche die Aufgaben der Projektmitarbeiter sind.

Eine Möglichkeit der Zusammenstellung eines Projektteams veranschaulicht die folgende Grafik:¹⁴⁸

¹⁴⁷ Vgl. Heintel 2005, S. 1f.

¹⁴⁸ Vgl. https://row-gmbh.at/de/ueber_uns/Team2018.asp, Abrufdatum: 18.06.2019.



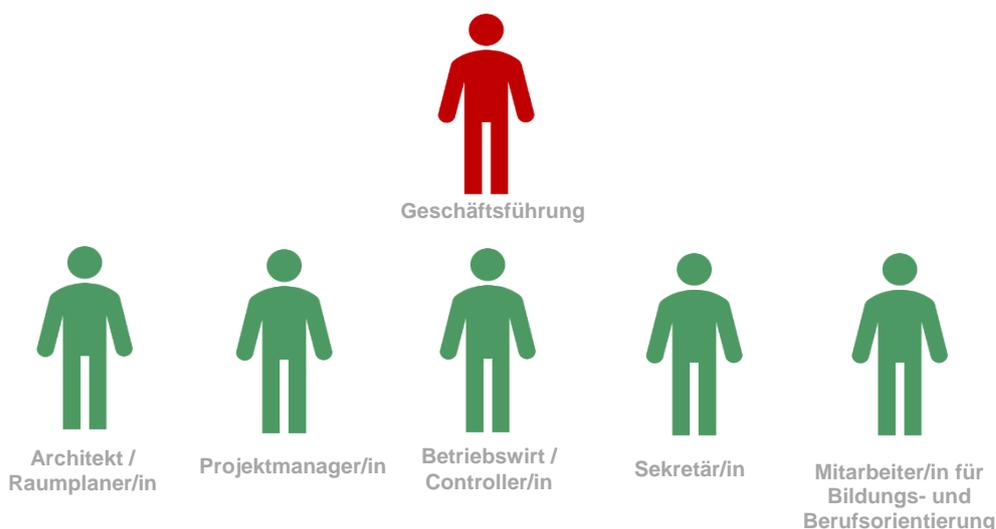


Abbildung 80: Projektteam im Rahmen des Standortmanagements

Das Projektteam kann aus folgenden Personen und Kompetenzen bestehen, welche unterschiedliche Aufgaben verantworten.



Geschäftsführung: überwacht und delegiert Aufgaben im Rahmen des Standortmanagements. Auch die Leitung des Projektteams verantwortet die Geschäftsführung. Des Weiteren ist diese für die Zielerreichung verantwortlich.¹⁴⁹



Projektmanager/in: verantwortet die Planung, Umsetzung und Nachbereitung des Standortmanagementprojektes. Die Definition der Arbeitspakete, wie beispielsweise die Durchführung einer Marketingkampagne, und die Terminierung werden ebenfalls von dieser Person verantwortet. Des Weiteren können ausführende Marketingtätigkeiten, wie beispielsweise das Social-Media-Marketing, übernommen werden.



Administration: unterstützt alle Abteilungen bei deren Aufgaben. Beispielsweise werden Terminvereinbarungen durch die Administration durchgeführt oder diverse Vorbereitungsarbeiten, wie zum Beispiel für das Controlling, erledigt.¹⁵⁰



Für die Bildung eines Projektteams gibt es keine allgemein gültige Empfehlung. So haben beispielsweise die jeweiligen Budgets der Regionen einen wesentlichen Einfluss auf die Ausgestaltung des Projektteams. (Vgl. Kleemann/Schultz 2016, S.17)

¹⁴⁹ Vgl. <https://refa.de/berufe/geschaeftsfuehrer>, Abrufdatum: 18.06.2019.

¹⁵⁰ Vgl. <https://www.benefit-bueroservice.at/a/sekretaerin-aufgaben/>, Abrufdatum: 18.06.2019.

Betriebswirt /
Controller/in

Betriebswirt/Controller/in: ist für den finanziellen Rahmen im Standortmanagementprojekt verantwortlich. Beispielsweise werden Budgetpläne erstellt, die angefallenen Kosten des vergangenen Monats an die Geschäftsführung übermittelt und notwendige Investitionen mit verschiedenen Verfahren der Investitionsrechnung quantifiziert. Auch die Durchführung von unterschiedlichen Standortanalysemethoden, wie zum Beispiel der PESTEL-, Supply Chain und der SWOT-Analyse fällt in dieses Ressort.¹⁵¹

Architekt /
Raumplaner/in

Architekt/Raumplaner/in: verfügt über das notwendige Know-how für das Flächen-Management. Auch das Immobilienmanagement ist eine Tätigkeit, welche der Architekt/Raumplaner/in verantwortet.

Mitarbeiter/in für
Bildungs- und
Berufsorientierung

Beauftragte/r für Bildungs- und Berufsorientierung: initiiert in einer Region ein breites Angebot an Bildungsmöglichkeiten und Jobs am Arbeitsmarkt. Dafür ist beispielsweise der Bau von Bildungseinrichtungen oder die Ansiedelung von Unternehmen notwendig.¹⁵²

Je nach den Schwerpunkten, die im Rahmen des Regionsmanagements gesetzt werden, können noch weitere Kompetenzen im Projektteam sinnvoll sein.

¹⁵¹ Vgl. <https://www.absolventa.de/jobs/channel/controlling/thema/beruf>,
Abrufdatum: 18.06.2019.

¹⁵² Vgl. <https://www.verwaltung.steiermark.at/cms/ziel/132086669/DE/>,
Abrufdatum: 18.06.2019.



Abbildung 81: Ergänzende Personen zum Projektteam¹⁵³



Jurist/in

Das Baurecht ist eine sehr komplexe Thematik. Deshalb ist es sinnvoll das Projektteam um einen Juristen zu ergänzen, der eng mit der Raumplanung zusammenarbeiten wird.



Marketingbeauftragte/r

Der Marketingbeauftragte verantwortet die Öffentlichkeitsarbeit, welche im Rahmen des Standortmanagementprojektes anfällt. Die Entwicklung von regionalen Marketingkampagnen wird durch diese Person durchgeführt. Auch Veranstaltungen, wie beispielsweise „Unternehmertage“, werden von dem Marketingmitarbeiter geplant und durchgeführt.¹⁵⁴



Jugendbeauftragte/r

Der Jugendbeauftragte verantwortet die Verankerung der jugendrelevanten Themen und Anliegen in der Region. Ist beispielsweise der Bau einer neuen Sportanlage ein Anliegen der Jugend, so ist es die Aufgabe des Mitarbeiters, dies wenn möglich zu realisieren.¹⁵⁵

¹⁵³ Eigene Interpretation.

¹⁵⁴ Vgl. <https://www.alphajump.de/karriereguide/beruf/marketing-manager>, Abrufdatum: 18.06.2019.

¹⁵⁵ Vgl. <http://www.jugendreferat.steiermark.at/cms/ziel/597996/DE/>, Abrufdatum: 18.06.2019.

Für eine erfolgreiche Koordination der Projektmitglieder bzw. deren Aufgaben ist ein regelmäßiger Termin zu empfehlen, an dem alle Projektmitglieder teilnehmen, um Ergebnisse und zukünftige Schritte zu besprechen.

Anhand der zuvor definierten Matrixorganisation werden nun die obig beschriebenen Projektmitglieder den einzelnen Funktionen zugeordnet. Der Geschäftsführung wird die Leitung zugewiesen. Da die Administration und das Controlling in allen Abteilungen Tätigkeiten verrichten, wurde diese unter der Geschäftsführung zugeordnet. Jugend-, Bildungs- und Berufsmitarbeiter wurde dem Infrastrukturmanagement zugeordnet, da in diesen Abteilungen die Errichtung von Infrastrukturen im Vordergrund steht. Auch der Raumplaner/Architekt wurde dem Infrastrukturmanagement zugewiesen, da dieser ebenfalls Tätigkeiten in diesem Bereich durchführt. Der Projektmanager verantwortet das Projektmanagement und der Marketingmitarbeiter leitet sowohl die Kommunikation als auch die Information.

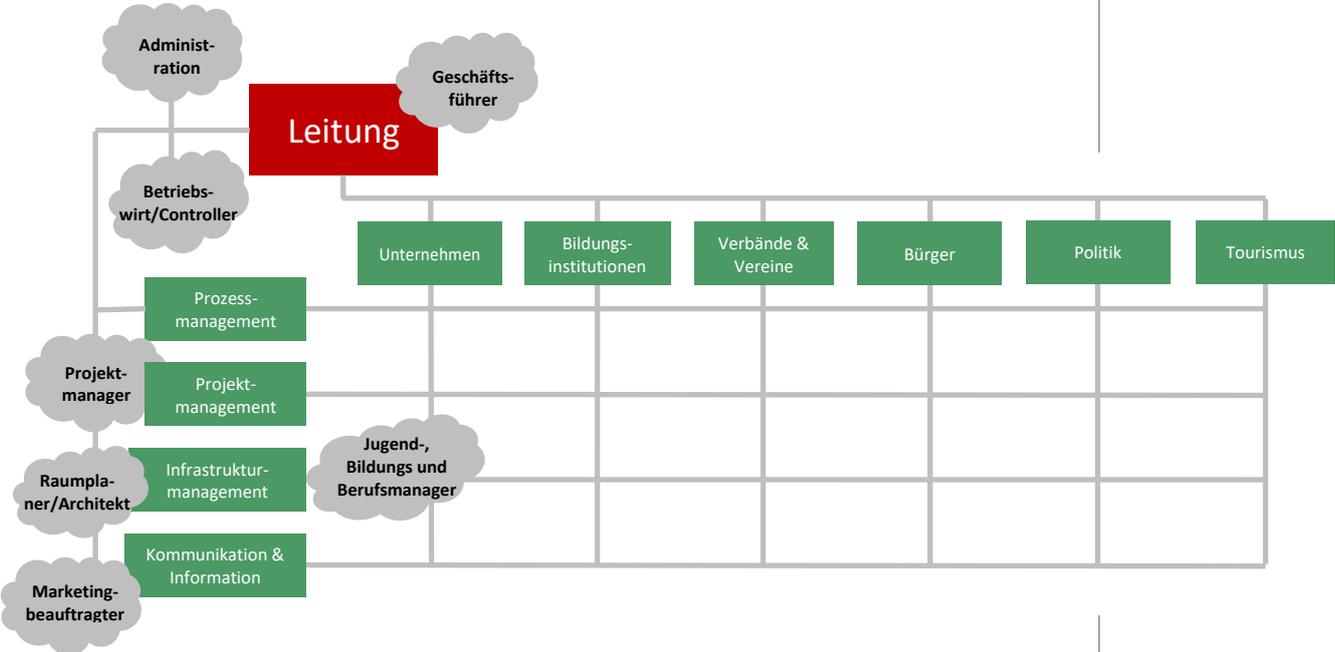


Abbildung 82: Matrixorganisation für Standortmanagement

5.1.2 Regionale Entwicklungsstrategien

Gegenwärtig kämpfen vor allem ländliche Regionen mit Herausforderungen wie der Digitalisierung, dem Klima- oder demografischen Wandel. Eine Unterstützung, wie diesen entgegen gewirkt bzw. die Entwicklung der Region gefördert werden kann, stellen regionale Entwicklungsstrategien dar. Diese dienen dazu, die Identität einer Region zu stärken bzw. die strategische Positionierung zu schärfen. Dazu werden vorhandene Potenziale gemeinsam mit den Akteuren einer Region entwickelt und Lösungen erarbeitet.

Durch diese Strategien werden einerseits Prioritäten einer Region, andererseits Potenziale für die Entwicklung aufgedeckt. Hierbei wird vor allem darauf Wert gelegt, dass geplante Maßnahmen ideal aufeinander abgestimmt bzw. widersprüchliche Ziele bei der Umsetzung minimiert werden.

Prozesse, aus denen Entwicklungsstrategien abgeleitet werden können, weisen verschiedene Qualitätsmerkmale auf. Einige davon sind im Folgenden angeführt:¹⁵⁶

- Klare Zuständigkeiten definieren
- Geregelte Finanzierung sicherstellen
- Gemeinsames Verständnis für Probleme und Lösungen entwickeln
- Kommunikation: zwischen internen (zum Regionsmanagement gehörenden) und externen Personen (beispielsweise die Bevölkerung der Region)
- Externe Fachkompetenzen hinzuziehen

¹⁵⁶ Vgl. <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2016-08/praxisblatt-rm.pdf>,
Abrufdatum: 23.06.2019.

5.2 Zusammenfassung

Für Regionen wird es immer wichtiger, Standortmanagement zu betreiben, damit der Standort auch in Zukunft sowohl für Unternehmen als auch Privatpersonen attraktiv bleibt. Erfolgreiches Standortmanagement steigert sowohl den gesellschaftlichen als auch wirtschaftlichen Wohlstand.

Zu den Aufgaben des Standortmanagements zählen daher planerische und entscheidungsvorbereitende Tätigkeiten. Ist das Bewusstsein für die Wichtigkeit von Standortmanagement geschaffen, wird im zweiten Schritt die Standortanalyse durchgeführt. Wichtig dabei ist es, in einem strukturierten Prozess vorzugehen, um die einzelnen Bereiche und Schritte, wie beispielsweise Standortfaktoren, analysieren zu können. Dabei kann eine große Anzahl von Instrumenten eingesetzt werden.

Sobald alle relevanten Daten erhoben und gesammelt wurden, folgt die Standortentwicklung. Dafür ist es notwendig, sich damit auseinanderzusetzen, welche Ziele und Schwerpunkte im Rahmen einer regionalen Standortentwicklung verfolgt werden sollen und welche Standortvision hierfür zur Erreichung notwendig ist. Bedeutend ist des Weiteren die Entwicklung von Strategien, damit Maßnahmen abgeleitet werden können.

Nach einer erfolgreichen Standortentwicklung kann ein Standortmarketingkonzept überlegt werden. Eine wichtige Aufgabe hierbei ist, eine Imagestudie durchzuführen, um Alleinstellungsmerkmale und Besonderheiten der jeweiligen Region herauszuarbeiten sowie auch aktuelle Trends zu erkennen und geeignete Kommunikationsmittel einzusetzen. Ziel ist es, möglichst viele potenzielle Investoren bzw. Unternehmen und Start-ups zu erreichen. Schlussendlich stellt sich noch die Frage, wie Standortmanagement organisiert sein sollte und welche Ressourcen dafür benötigt werden.

Nur wenn das Standortmanagement als ein gesamter zusammengehöriger Prozess gesehen wird, in dem alle Bereiche aufeinander abgestimmt sind, kann es auch erfolgreich sein. In diesem Sinne wäre es auch ratsam, dass die verschiedenen

Gemeinden/Standorte überregional zusammenarbeiten, um gemeinsam eine Strategie und ein darauf aufbauendes Konzept entwickeln zu können.