

Gastvortrag an der Fachhochschule Technikum Kärnten,  
am 24. Mai 2007 anlässlich 10-Jahre Studiengang Public Management  
DI Dr. Gerald Mathis

## **Nachhaltige Standort- und Wirtschaftsentwicklung Instrumente und Standards einer erfolgreichen Standort- und Wirtschaftspolitik auf der ökonomischen Mesoebene**

Standort- und Wirtschaftsentwicklung auf der ökonomischen Mesoebene, damit sind Länder, Regionen und Kommunen gemeint, ist sowohl in der Wissenschaft und Lehre, wie auch in der umsetzungsorientierten Praxis als professionelle und nachhaltige Entwicklungs- und Umsetzungsmethodik noch wenig entwickelt, geschweige denn in der umsetzungsrelevanten Praxis anzutreffen. Dabei sind gerade solche Instrumente und Standards, welche für eine erfolgreiche Standort- und Wirtschaftspolitik auf der ökonomischen Mesoebene, verantwortlich zeichnen, dringend notwendig.

### **Was sind Standorte?**

Gestatten Sie mir vorab eine notwendige Begriffsdefinition. Was sind Standorte? Dieser Terminus ist in den letzten Jahren ziemlich überstrapaziert und vielfach auch als Druckmittel für lobbyistische Zwecke missbraucht worden. Der Standort, vor allem die immer wieder heraufbeschworenen „Gefährdung“ der Wirtschaftsstandorte als heilige Kuh, muss immer dann erhalten, wenn es gilt – ob begründet oder nicht - spezifische Interessen der Wirtschaft zu legitimieren oder zu verteidigen. Am ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung definieren und fassen wir diesen Begriff etwas weiter:

Standorte sind in unserer Definition „Wirtschafts- und Lebensräume, an denen Gruppen von Menschen/Gesellschaften, leben und arbeiten“. Unser Focus richtet sich dabei vor allem auf Länder, Regionen und Gemeinden. Diese Standortmenge fassen wir dann unter dem Begriff „Ökonomische Mesoebene“ (Meso = mittel) zusammen.<sup>1</sup>

### **Abgrenzung zur klassischen Wirtschaftsförderung. Das Pflanze-Nährboden-Dilemma.**

Ich darf an dieser Stelle auch noch den Unterschied zur klassischen Wirtschaftsförderung aufzeigen. Die klassische Wirtschaftsförderung fokussiert auf Unternehmen. Sie kümmert sich in erster Linie um die Ansiedelung, die Gründung, den Bestand und die laufende Weiterentwicklung der Unternehmen am Standort und nicht um die Standorte, also die Regionen und Kommunen, an denen die Wirtschaft lebt und sich entwickelt. Das ist aber nach unserer Erfahrung zu wenig. Wir haben hier so etwas wie ein „Pflanze-Nährboden-Dilemma“. Die Pflanze ist die Wirtschaft. Der Nährboden sind die Standorte, die Gemeinden, Regionen und Subregionen. Wirtschaft findet vor Ort, in diesen Kommunen und Regionen statt und daher ist es zu wenig, sich allein auf die Wirtschaft, auf die Unternehmen zu konzentrieren, sondern wir müssen den Kommunen und Regionen auch die Werkzeuge, Instrumente und Standards in die Hand geben, damit sie den Boden gut aufbereiten und optimale Bedingungen schaffen können um vor Ort Ihre Wirtschaft professionell entwickeln und betreuen zu können. Mit anderen Worten, es gilt sowohl die Pflanze, also die Wirtschaft, wie auch den Nährboden, die Standorte

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu auch Mathis, Standortsoziologie, S. 58.

an sich, in eine professionelle Standort- und Wirtschaftsentwicklung mit einzubeziehen. Und dieser Ansatz wird generell, fast in ganz Europa, konsequent vernachlässigt.

## **Das Modell einer integrativen Standort- und Wirtschaftspolitik - Verortung und Regionalisierung.**

Dieser Thematik haben wir uns am ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung, aufbauend auf den Erfahrungen und Bedürfnissen der kommunal- und regionalentwicklerischen Praxis schon seit Jahren angenommen und das Modell einer integrativen Standort- und Wirtschaftspolitik entwickelt.

### **Was bedeutet nun dieses Modell?**

Es unterscheidet verschiedene Ebenen der standort- und wirtschaftspolitischen Aktivitäten und sieht einen gesamthaften, also einen integrativen Ansatz der Standort- und Wirtschaftspolitik über alle diese Ebenen vor.

Die oberste Ebene bezeichnen wir als Makroebene, das ist die Ebene der Europäischen Union und der Nationalstaaten (und natürlich auch die globale Ebene). Dort wird naturgemäß Wirtschaftspolitik und damit auch Standortpolitik gemacht - wobei es heute nicht darum geht die Qualität oder die Intensität dieser Maßnahmen zu beurteilen. Auf der untersten Ebene, der Mikroebene, der Ebene der Unternehmen passiert ebenfalls sehr viel. Da gibt es die klassische Wirtschaftsförderung und die Mikroökonomie an sich. Auf der mittleren Ebene, der Mesoebene, damit sind die Regionen, Länder und Kommunen gemeint, sind allerdings eklatante standortwirtschaftliche Defizite zu orten. Nur selten finden wir professionelle und nachhaltige Standort- und Wirtschaftspolitik auf kommunaler und regionaler Ebene. Das ist deshalb nicht klug, weil es wichtig wäre, die eigene regionale und kommunale Zukunft selbst zu gestalten und selbst Verantwortung zu übernehmen. Notwendig ist, die Standort- und Wirtschaftspolitik verstärkt zu verorten und zu regionalisieren und diese nicht Experten zu überlassen, die auf anderen Ebenen agieren. Dieser Notwendigkeit wird nun der Ansatz einer integrativen Standort- und Wirtschaftspolitik über alle Aktionsebenen gerecht.

### **Standortwirtschaft als neues Wissensfeld.**

Ich muss an dieser Stelle noch auf ein paar weitere Begrifflichkeiten kurz eingehen. Wahrscheinlich auf Grund fehlender Angebote und damit klarer Definitionen in der Lehre, herrschen – was die Inhalte der Termini Standortmanagement, Standortmarketing aber auch Wirtschaftsförderung angeht – vielfach noch babylonische Urzustände, sprich ein Sprachwirrwarr. Am Institut für Standort- und Regionalentwicklung und im Rahmen des Hochschulstudienganges Standort- und Regionalmanagement SRM, welcher ab dem Sommersemester 2008 an der Fachhochschule Vorarlberg und Schloss Hofen, der Hochschule Liechtenstein und der Universität Konstanz angeboten wird, sind diese Begrifflichkeiten neu geordnet und definiert.<sup>2</sup>

In Anlehnung an die gängigen Termini Betriebswirtschaft und Landwirtschaft, verwenden wir den Begriff „Standortwirtschaft“ als übergeordnete Bezeichnung. Um den oben dargestellten Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es eines neuen und umfassenden Wissens- und Forschungsfeldes zur „Bewirtschaftung“ von Standorten. Es ist zuwenig, allein

---

<sup>2</sup> Vgl. dazu auch <http://srmlehrgang.wordpress.com/>.

werbewirtschaftlich „Standortmarketing“ oder im klassischen Sinn „Wirtschaftsförderung“ mit der Fokussierung auf die Unterstützung von Unternehmen, Investoren und Betriebsgründern zu betreiben. Das ist zu billig und zielt an den tatsächlichen Notwendigkeiten und Problemen vorbei. Ebenso greift die klassische Regionalentwicklung, welche nur zu oft „fördergetrieben“<sup>3</sup> auf agrokulturelle und ländlich-soziale Themenfelder fokussiert, zu kurz.

Wir müssen Standortwirtschaft als laufenden und gesamthaften Prozess und als Instrument der regionalen und kommunalen Entwicklung interpretieren. Genauso wie Betriebswirtschaft die Lehre von der Bewirtschaftung und dem Management von Unternehmen bedeutet und Landwirtschaft die agrarische Bewirtschaftung meint, ist Standortwirtschaft als die „Bewirtschaftung von Standorten“, als das „Management und die Entwicklung von Standorten“ neu zu definieren:<sup>4</sup>

- „Standortwirtschaft ist, aufbauend auf einer konsequenten und nachhaltigen Zielorientierung die Summe aller grundlegenden Maßnahmen und Entscheidungen zur Erhaltung und zur Steigerung der Wirtschaftskraft und der wirtschaftlichen Attraktivität sowie der relevanten Lebensqualität eines Standortes.“
- „Standortwirtschaft ist die umfassende und nachhaltige Bewirtschaftung von öko-sozialen Lebensräumen zur Sicherung und zum Ausbau der Wirtschaftskraft von Standorten und der damit verbundenen Lebensqualität.“
- „Standortwirtschaft ist die kontinuierliche und planmäßige Anpassung der wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen von Standorten an den laufenden und unabdingbaren wirtschaftlichen Strukturwandel und Globalisierungsprozess.“

Damit wird Standortmanagement zum operativen Part der Standortwirtschaft, während Standortmarketing im wesentlichen die Promotion - das heißt, die gezielte und planmäßige Kommunikation und Bewusstseinsbildung zum Aufgabenfeld Standortwirtschaft im weitesten Sinn - definiert.

## **Wieso Standort- und Wirtschaftsentwicklung in Ländern, Gemeinden und Regionen?**

Wenn wir von Standorten reden, stellt sich die grundsätzliche Frage: Wieso müssen wir uns als Stadt, als Gemeinde, als Region überhaupt um Standort- und Wirtschaftsentwicklung kümmern? Wieso brauchen wir diesen integrativen Standort- und Wirtschaftsentwicklungsansatz auf allen Ebenen der Verwaltung?

Als erster und wesentlicher Schritt wird es notwendig sein, bei den **Entscheidungsträgern in den Kommunen und Regionen das entsprechende Bewusstsein zu schaffen und professionelles Standortmanagement vor Ort zu verankern**. Dazu gilt es, diesen Entscheidungsträgern verständliche Argumente zu liefern, wieso wir auf lokaler und regionaler Ebene eine neue Art von Wirtschafts- und Standortpolitik brauchen. Wir müssen über Hintergründe und Auswirkungen informieren und darstellen, wieso wir uns auf der

---

<sup>3</sup> Die Förderung erfolgt meist über EU-Leader-Programme, welche in der Regel in den nationalen Landwirtschaftsministerien angesiedelt sind. Somit kann nicht von einer „objektiven“ und umfassenden Regionalentwicklung gesprochen werden, sondern es werden vielfach prioritär Ziele und Interessen der landwirtschaftlichen Anspruchsgruppen bedient.

<sup>4</sup> Definitionen nach Mathis Gerald.: Vorlesungsskriptum Standortmanagement, Fachhochschule Vorarlberg

ökonomischen Mesoebene – also auf der Ebene der Länder, Regionen und Kommunen – in Hinkunft gezielt und planmäßig um Standort- und Wirtschaftsentwicklung kümmern sollten.

Die erste und wichtigste Erkenntnis ist, dass **wirtschaftliche Prosperität, Wohlstand, Standortattraktivität und nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung keine Zufallsergebnisse sind**, sondern zunehmend und auch nachvollziehbar das Resultat organisierter und professioneller Arbeit in Ländern, Regionen und Kommunen.<sup>5</sup> Die Haltung, das Wissen und das Bewusstsein der Entscheidungsträger und der betroffenen Menschen ist für die Initiierung derartiger Prozesse das wichtigste standortwirtschaftliche Instrument. Und – es bedarf einer entsprechenden Basis, einer entsprechenden Breite, um derartige Prozess überhaupt in Gang zu bringen.

**Wirtschaft ist nämlich nichts Isoliertes sondern Wirtschaft ist immer Teil unseres gesamten gesellschaftlichen Systems.** Wirtschaft ist immer und wesentlich verbunden mit unserer gesamten sozialen und kulturellen Entwicklung, mit unserer Bildung und damit mit unseren Einstellungen und Haltungen, mit denen wir durchs Leben gehen. Wirtschaft sind wir alle und Wirtschaft betrifft uns alle - so banal das klingen mag!

**Vor allem ist Wirtschaft die Grundlage unseres finanziellen, kulturellen aber auch unseres sozialen Wohlstandes.** Allein diese Überlegungen sind Grund genug, sich auch auf Ebene der Kommunen und Regionen ernsthaft und nachhaltig um Standort- und Wirtschaftsentwicklung zu kümmern.

Zudem haben sich die **Strukturen grundsätzlich verändert**. Sind wir vor ein paar tausend Jahren noch in den Wald gegangen oder in die Steppe gezogen und haben uns von Beeren, Pilzen oder Wild ernährt – so ist es heute die Wirtschaft, die diese Funktion übernommen hat. Darum betrifft sie auch uns alle – und darum sollten wir uns auch in einer anderen Art und Weise um sie kümmern.

Darüber hinaus gilt es **alte und eingefahrene Gegensätze neu zu überdenken**. Gegensätze wie etwa – „hier die bösen Unternehmer und dort die braven Arbeitnehmer oder umgekehrt“ je nach Colour des Betrachters oder der Gemeinde, sind dies alte Zöpfe, die nicht mehr relevant sind und notwendige Entwicklungen behindern. Wenn wir etwa die Größenstruktur unsere Betriebe unter die Lupe nehmen, dann erkennen wir, dass 99,6 % aller Betriebe in Österreich KMU's sind, also Klein- und Mittelbetriebe mit weniger als 250 Beschäftigten. Über 86 % der Unternehmen beschäftigen wieder nicht mehr als 1 bis 9 Mitarbeiter. 97,8 % aller österreichischen Unternehmen haben weniger als 50 Mitarbeiter und sind Klein- und Kleinst-Unternehmen.<sup>6</sup> Europaweit liegen diese Zahlen noch höher. In Österreich stellen die KMU's über 65 % der gesamten Arbeitsplätze. Und in ländlich strukturierten Räumen ist erfahrungsgemäß der Anteil dieser Klein- und Mittelbetriebe noch höher.<sup>7</sup> Das heißt Haltungen wie „Unternehmer hier und Arbeitnehmer dort“, sind Auslaufmodelle. Wichtig ist, dass sich vor allem auch die kommunalen und regionalen Entscheidungsträger dieser Rahmenbedingungen bewusst sind.

Wenn nun Wirtschaft über unsere Lebensverhältnisse entscheidet, dann kann es nur klug sein, sich auch vor Ort, auf Ebene der Regionen und Kommunen darum zu kümmern und die

---

<sup>5</sup> Diese Hintergründe sind inzwischen auch schon wissenschaftlich unterlegt. Vgl. dazu etwa: Mugler, Josef; Fink, Mathias; Loidl, Stephan: Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum. Was können Gemeinden tun? Wien 2006. Online im Internet: URL: <http://www.gemeindebund.at/news.php?id=190> (Zugriff am 3.1.2007).

<sup>6</sup> Mit weniger als 10 bzw. 50 Mitarbeitern, zur Definition im Detail vgl. Online im Internet: URL: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_de.htm) (Zugriff am 14.9.2007)

<sup>7</sup> Vgl. KMU Forschung Austria: Unternehmen und Beschäftigte nach Größenklassen.

Gestaltung unserer Lebensverhältnisse nicht einfach anderen zu überlassen (bspw. den Experten auf der Makro- oder Mikroebene – vgl. vorher). Die Zeiten, in welchen sich vermeintlich Kaiser Franz Josef um all diese Dinge gekümmert hat und wir die Hände in den Schoß legen konnten, sind endgültig vorbei.<sup>8</sup> Es gilt selbst, vor Ort standort- und regionalwirtschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Das ist natürlich nicht immer ganz leicht. Es verlangt Einsatz, Planung, Strategien und bedingt zusätzliche Arbeit. Standortwirtschaft ist daher auf allen Aktionsebenen der Verwaltung notwendig und wenn wir auf kommunaler und regionaler Ebene nichts tun, dann führt dies zu „Kommunalen Opportunitätskosten“. Die Betriebswirte kennen diesen Begriff. Es sind Kosten für entgangenen (in unserem Fall) kommunalen Gewinn oder Nutzen. Es sei an dieser Stelle nochmals auf eine Studie der Wirtschaftsuniversität Wien verwiesen, welche eindeutig nachweist, dass überall dort wo Kommunen nachhaltig, umfassend und zielorientiert planen und agieren, sich Wirtschaft und soziale Entwicklung und damit auch kommunaler und regionaler Wohlstand nachweislich besser und nachhaltiger gestaltet als in Gemeinden, die in Einzelaktivitäten verhaftet jedem Anlass folgend entscheiden und handeln.<sup>9</sup> Damit liegt vor allem bei den Bürgermeistern von Städten und Gemeinden eine große Verantwortung. Von ihnen wird die Initiierung und das Management derartiger Prozesse gefordert. Erfolgreiche Gemeinden haben engagierte Bürgermeister<sup>10</sup>, die ihre politische Verantwortung auch wahrnehmen.

**Wir dürfen die Wirtschaft – und auch das ist ganz wichtig – nicht alleine der Wirtschaft überlassen.** Die Wirtschaft agiert naturgemäß lobbyistisch und im Eigeninteresse - und das ist auch völlig legitim. Die Interessen der Unternehmen sind naturgemäß nicht in erster Linie identisch mit den öffentlichen, allen gemeinsam nutzenden Zielen. Unternehmer und Betriebe haben ihre Interessen und die Kommunen wiederum andere spezifische Ziele und Anliegen. So betreuen wir eine Kommune, bei der mehrmals im Jahr Logistik- oder Transportunternehmen zwischen 50.000 m<sup>2</sup> und 60.000 m<sup>2</sup> Grund anfragen. Die Mitarbeiternutzungszahl<sup>11</sup> ist dabei in der Regel sehr gering - für die betroffenen Kommune zu gering. Das ist legitim für diese anfragenden Unternehmen, aber nicht im Interesse der Kommune. Sie will auf diesen 50.000 m<sup>2</sup> so und so viele hochqualifizierte Arbeitsplätze ansiedeln.

Ich möchte mit diesem Beispiel zeigen, dass die **Kommunen ihre wirtschaftlichen und kommunalen Interessen selbst vertreten müssen**, so dass die Wirtschaft nicht zu sehr an den öffentlichen Zielen „vorbeischrämmt“. Natürlich kann man beispielsweise mit der Anlage eines kleinen „Atomkraftlagerplätzchens“ schnell mal 200 bis 300 Arbeitsplätze in einer Gemeinde schaffen - aber in wessen Interesse das ist, ist dann eine andere Frage. Ich will damit sagen, dass wir auf auch auf kommunaler und regionaler Ebene die öffentlichen Ziele wirtschaftlich und unternehmerisch selbst wahrnehmen müssen.

**Kommunen müssen anfangen unternehmerisch zu agieren** - das ist ein wesentlicher Punkt.

---

<sup>8</sup> ....und waren natürlich nie da. Wichtig ist das Loslösen von hierarchischen Autoritätsstrukturen mit dem Irrglauben das die „Herrschenden“ die Dinge regeln werden. Das Modell der integrativen Standort- und Wirtschaftsentwicklung ist nicht zuletzt auch die Aufforderung zu einer starken Zivilgesellschaft unter Nutzung der pluralistisch-demokratischen Potentiale auf der untersten Ebene der Verwaltungsstruktur, der Ebene der Regionen und Kommunen.

<sup>9</sup> Vgl.: Mugler, Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum, sowie Mathis Gerald: Nachhaltige Standort- und Wirtschaftsentwicklung und interkommunale Zusammenarbeit. In: Schriftenreihe RFG Rechts- und Finanzierungspraxis der Gemeinden. Ausgabe 01, März 07. MANZ'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung Wien.

<sup>10</sup> Vgl. dazu auch Mugler, Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum.

<sup>11</sup> MNZ = Anzahl Mitarbeiter x 1000 / Grundstücksfläche, also die Anzahl der anzusiedelnden Mitarbeiter pro 1000 m<sup>2</sup>. Definition nach ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung, Vgl. Mathis Gerald: Vorlesungsskriptum Standortmanagement, Fachhochschule Vorarlberg

Regionen und Kommunen müssen ihre Entwicklung gezielt und planmäßig initiieren. Sie müssen im unternehmerischen Sinne aktiv werden. Es bedarf einer ganzheitlichen Planung und einer gezielte Standort- und Wirtschaftsentwicklung, die mit einem „kommunalen oder regionalen Masterplan“ unterlegt ist. Wir müssen auch auf kommunaler Ebene weg von der vielfach gängigen „Anlassverordnungspolitik“, die zu nichts anderem als zu einem kontinuierlichen kommunalpolitischen Flickwerk führt – und viele Städte und Gemeinden sehen auch tatsächlich so aus.

Dazu ist aber vor allem eines notwendig. **Die Sicherstellung der notwendigen Professionalität für nachhaltiges standort- und wirtschaftspolitisches Agieren vor Ort.** Und dazu brauchen wir auch Bürgermeister und Entscheidungsträger, die sich nicht nur als „Grüß-August“, sondern vor allem als engagierte Manager ihrer Kommunen verstehen.

Wir haben diese Hypothesen an unserem Institut schon vor geraumer Zeit entwickelt und sie in unserer täglichen Arbeit in der Praxis immer wieder bestätigt bekommen. Die schon oben erwähnte Studie der Wirtschaftsuniversität Wien hat unsere Ansätze noch zusätzlich bekräftigt. Mugler hat in dieser Studie 18, durch besondere Merkmale gekennzeichnete Gemeinden untersucht, wovon jeweils zwei davon zu kontrastierenden Paaren zusammengefügt wurden. Daraus konnten dann Vergleiche gezogen und Empfehlungen ausgearbeitet werden:<sup>12</sup>

- Grundsätzlich zeigt die Studie, dass Gemeinden und Regionen durch zielgerichtetes Handeln einen deutlichen Einfluss auf die wirtschaftliche und soziale Entwicklung innerhalb ihres Zuständigkeitsbereichs haben.
- Vergleichbare Gemeinden entwickeln sich vor diesem Hintergrund völlig unterschiedlich.
- Während in der wirtschaftlich dynamischsten ländlichen Gemeinde Österreichs zwischen den Volkszählungen 1991 und 2001 saldiert rund 1.000 neue Arbeitsplätze geschaffen wurden und sich rund 60 Unternehmen angesiedelt haben, verloren andere Gemeinden bis zu 90 Prozent der Arbeitsplätze und 40 Prozent der ansässigen Unternehmen.
- Bei der Projektentwicklung auf kommunaler Ebene ist im ländlichen Raum ein Bottom-up-Ansatz erfolgsversprechender als ein Top-down-Ansatz.
- Für eine positive Gemeindeentwicklung sind sämtliche Bevölkerungsgruppen in den Strategiefindungsprozess einzubinden.
- Ein guter sozialer Zusammenhalt in der Gemeinde führt zu einer guten Stimmung in der Bevölkerung und in der Unternehmerschaft. Diese gute Stimmung fördert auch die Standortattraktivität.
- Parteipolitisch motivierte Entscheidungen und Handlungen sind für eine positive wirtschaftliche Entwicklung von Gemeinden schädlich.
- Ungunstlagen können durch innovative Produktideen beziehungsweise Marketingkonzepte und moderne Kommunikationstechnologien kompensiert werden.
- Nur wenn die Einzelaktivitäten in der Gemeinde in ein umfassendes Entwicklungskonzept eingebettet sind, können die Anstrengungen sowie Ressourcen gebündelt und verstärkende Wechselwirkungen für eine dynamische wirtschaftliche Entwicklung genutzt werden.
- Durch unkonventionelle Konzepte und Maßnahmen im Rahmen der Gemeindeentwicklung signalisiert die Gemeinde Offenheit, Flexibilität und Selbstvertrauen und steigert so ihre Standortattraktivität und die unternehmerische Aktivität der eigenen Gemeindebevölkerung.
- Die Persönlichkeit und das Verhalten des Bürgermeisters ist erfolgskritisch

---

<sup>12</sup> Mugler, a.a.O. insbesondere S. 41 bis S. 50

Eine weitere Erkenntnis der Studie besagt,

- dass dort wo die Gemeinden bereits auf erste Anzeichen einer Krise der etablierten lokalen Wirtschaft mit der aktiven Entwicklung einer alternativen Wirtschaftsstruktur reagieren, sich die Chancen auf eine positive wirtschaftliche Entwicklung erhöhen.

Ein gutes Beispiel für diese These ist die Stadt Dornbirn, das wirtschaftliche Zentrum des Vorarlberger Rheintales, welche unser Institut seit knapp 10 Jahren betreut.<sup>13</sup> Im Zuge des Strukturwandels der damals dominanten Textilindustrie verlor die Stadt Anfang bis Mitte der 90er Jahre gut 6.000 Arbeitsplätze. Dornbirn hat jedoch in dieser Krise sehr kreativ und proaktiv agiert und durch eine klare Standort- und Wirtschaftspolitik, den „kommunalen“ Strukturwandel von der Textilindustrie zu einer Multibranchen-Wirtschaftsstruktur geschafft.

Dabei wurde auch in der operativen Umsetzung der standort- und wirtschaftspolitischen Maßnahmen mit dem Standort- und Gründerzentrum Dornbirn eine Vorreiterrolle in Vorarlberg und auch überregional übernommen.

Trotz der konjunkturell nicht immer leichten wirtschaftlichen Lage ist seit 1998 das Kommunalsteueraufkommen jährlich um knapp 4-5 % gestiegen. Ein Vergleich der Kommunalsteuereinnahmen mit vor 10 Jahren macht deutlich, dass die Stadt heute um ein knapp 50 % höheres Kommunalsteueraufkommen hat, als noch vor 10 Jahren. Auch was die Entwicklung der Beschäftigung in der gewerblichen Wirtschaft anbelangt, konnte eine nicht unbeachtliche Steigerung erzielt werden. Wurden im Jahr 1996 – in Dornbirn – noch knapp 15.000 Beschäftigte gezählt, so sind heute in den Dornbirner Unternehmen über 22.000 Mitarbeiter beschäftigt.<sup>14</sup>

Solche kommunalen und regionalen Handlungsmuster, also ein unternehmerisch und zielgerichtetes Agieren der Kommunen impliziert aber auch, dass die Kommunen **ihre wirtschaftlichen Interessen selbst vertreten. Wie in der Wirtschaft hat jede Kommune, jede Region ein Produkt – eben den jeweiligen Standort anzubieten.** Und die Gemeinde entscheidet um welchen Preis und unter welchen Bedingungen sie diesen Standort (z. B. Grundstücksflächen) anbietet. Dabei muss ein entsprechender Profit – eben ein öffentlicher Nutzen - realisiert werden. Dieser öffentliche Nutzen sind nicht nur Steuern, sondern der kommunale Profit stellt sich in vielfältiger Weise dar: Arbeitsplätze und Einkommen für unsere Bürger (hier liegt auch eine hohe soziale Verantwortung), soziale Sicherheit, Lebensqualität und ökologische Qualität, Ausbildung und Ausbildungsplätze, Steuern und Einnahmen für die Gemeinde, Kaufkraft und Umwegrentabilitäten, Sozial- und Humankapital sowie daraus resultierende Anziehungskräfte, Sicherung des generellen Gemeindebestandes und der Gemeindeattraktivität<sup>15</sup>.

Darüber hinaus müssen wir uns bewusst werden, dass **Wirtschaft nicht etwas Theoretisches oder Hypothetisches ist.** Wirtschaft findet ganz sicher nicht nur in Wien, Berlin oder Brüssel statt. Nein - **Wirtschaft findet vor Ort – in unseren Städten, Gemeinden und Regionen statt.**

<sup>13</sup> Das ISK Institut für Standort- Regional- und Kommunalentwicklung führt die Geschäfte des „Standort- und Gründerzentrums“ der Stadt Dornbirn und ist ständiger Berater der Stadt Dornbirn im Bereich Standortentwicklung, -strategie und Umsetzung.

<sup>14</sup> Quelle: Fehr Marco, Standort- und Gründerzentrum der Stadt Dornbirn, 2007

<sup>15</sup> Dr. Robert Hink Generalsekretär des Österreichischen Gemeindebundes spricht davon, dass in vielen Regionen unserer Republik die Gemeinden einfach „ausrinnen“. Wer durch bestimmte Täler in Österreich fährt, kann feststellen, dass dieses „Ausrinnen“ durchaus schon Realität ist. Standortwirtschaftliches Agieren ist deshalb nicht irgendein theoretischer Ansatz, sondern hat einen klaren realitätsbezogenen Hintergrund. Die oben angesprochenen Opportunitätskosten (Kosten aus kommunalpolitischen Versäumnissen) sind in besagten Tälern schon vielfach traurige Realität.

Unsere Städte, Gemeinden und Regionen sind die Keimzellen wirtschaftlicher Entwicklung und Prosperität. Und daher müssen wir uns auch dort, vor Ort darum kümmern.

Nur selten finden wir jedoch professionelle und nachhaltige Standort- und Wirtschaftspolitik auf kommunaler und regionaler Ebene. Umgekehrt ist die gegenwärtige Wirtschaftspolitik viel zu kopflastig und findet tatsächlich primär in Brüssel, Berlin, Wien bestenfalls noch in Linz oder Graz oder Klagenfurt statt.<sup>16</sup> Diese Politik ist sehr stark von den globalen multinationalen Konzernen und Lobbyisten determiniert und vertritt in weiten Teilen vor allem auch deren Interessen. Und nicht die Interessen, welche wir vor Ort in unseren Kommunen und Regionen haben.

### **Dazu ein paar Beispiele aus der politischen Realität:**

- Der „ERT European Roundtable of Industrialists“ ist beispielsweise eine Lobbying-Organisation der 45 CEOs der größten EU-Unternehmen und vertritt deren Interessen in Brüssel. Auch die CEOs von multinational agierenden österreichischen Unternehmen und Großbanken vertreten naturgemäß nicht die Interessen unserer Regionen und Kommunen.<sup>17</sup>
- Die Expansionsaktivitäten der OMV mit 1,9 Mrd. € Gewinn im Jahre 2005 oder die Aktivitäten Österreichischer Banken im Osten nutzen dem Vorderen Bregenzerwald oder der Mürz-Mur-Furche wahrscheinlich herzlich wenig. Hier finden wir wenige Gewinner und bestenfalls viele Unbeteiligte Diese Regionen werden sich – wie alle andern auch - selbst um ihre Angelegenheiten kümmern müssen
- Auch die Aussagen von in der Öffentlichkeit ausgewiesene Wirtschaftsfachleuten gilt es immer wieder kritisch zu hinterfragen. Wenn etwa Heinrich von Pierer, der Ex-Aufsichtsratsvorsitzende von Siemens, in den Medien aus ökologischen Gründen die Notwendigkeit neuer Atomkraftwerke betont, vertritt er ganz sicher nicht unsere Interessen, sondern die des Global Players Siemens.
- Beim Finanzgipfel der Europäischen Union in Wien, wurden als Vertreter der Wirtschaft die CEOs von drei Global Playern eingeladen. Dabei werden sicher nicht die wirtschaftlichen Probleme unserer Regionen und Kommunen diskutiert.
- Die ABA Austrian Business Agency - die österreichweite Ansiedlungsagentur - hat im Jahre 2005 – 123 Unternehmen angesiedelt.<sup>18</sup> In unseren Seminaren frage ich dann die anwesenden Bürgermeister, wie viele dieser Unternehmen in ihrer Kommune angesiedelt wurden. Auch in diesem Umfeld finden wir – trotz aller Bemühungen - ein zu zentralistisches Agieren.

Umgekehrt wurden 2005 in Österreich etwa 31.000 neue Unternehmen gegründet. Vor Ort in unseren Kommunen und Regionen. Mit andern Worten, wir sollten uns nicht zu sehr auf die Zentralisten und Lobbyisten und auf die übergeordneten Ebenen verlassen, sondern unsere Bemühungen auf die endogenen Faktoren auf der Mesoebene konzentrieren. Und damit sind wir wieder bei unserem **Modell der „Integrativen Standort- und Wirtschaftspolitik“**.

---

<sup>16</sup> Es geht grundsätzlich darum, Wirtschaftspolitik auf allen Ebenen vermehrt aktiv zu gestalten und umzusetzen. Vgl. dazu auch Mathis, Hypothesen zu erfolgreichem Standortmanagement. Dieser Ansatz wird übrigens auch von renommierten Wissenschaftlern wie etwa Leo A. Nefiodow gefordert. Er schreibt dazu: „Die Wirtschaftspolitik, die gegenwärtig in den ökonomisch entwickelten Ländern praktiziert wird, ist immer noch ein Kind des 19. Jahrhunderts. In ihrer gegenwärtigen Form ist sie weitgehend auf bloßes Reagieren beschränkt und zunehmend von Wirkungslosigkeit bedroht.“ Und weiter: „Dass eine konzeptionelle Weiterentwicklung dringend geboten ist, erkennt man auch daran, dass die gewichtigen Wirtschaftsprobleme des späten 20. Jahrhunderts (.....) nicht gelöst wurden.“ Vgl. Nefiodow, Der sechste Kondratieff, S. 36f.

<sup>17</sup> In Brüssel werden je nach Autor und Quelle zwischen 15.000 bis 25.000 Wirtschaftslobbyisten geschätzt.

<sup>18</sup> Vgl. Standard, 18. Januar 2006

Wir brauchen eine „Verortung und Regionalisierung“ der Standort- und Wirtschaftspolitik. Wir müssen uns auf allen Ebenen der öffentlichen Strukturen um Wirtschaft und um wirtschaftliche Entwicklung kümmern.

Darüber hinaus ist es dringend notwendig, **Regionalisierung nicht als Gegenpart sondern als notwendige Ergänzung zur Globalisierung** zu verstehen. **Die gegenwärtige Globalisierungsinterpretation wird als politisch bedingtes und unumkehrbares Ereignis der freien westlichen Demokratie dargestellt. Diese Interpretation suggeriert nicht zuletzt Machtlosigkeit und Unabdingbarkeit auf den unteren ökonomischen Gestaltungsebenen, indem davon ausgegangen wird, dass wesentliche Entscheidungen auf anderen, national und vor allem regional nicht beeinflussbaren Ebenen gefällt werden.** Diese Haltung legitimiert und unterstützt die „Nichtentscheider“ - jene, die im Sinne von – „man kann eh nichts machen“ – die Hände in den Schoß legen. Dabei geht es auch um die Wahrnehmung politischer Verantwortung. So haben sowohl Entscheidungen wie auch „Nichtentscheidungen“ Folgen, und meist wiegen „Nichtentscheidungen“ um vieles schwerer als Entscheidungen.<sup>19</sup> Oder anders ausgedrückt, wenn wir nicht handeln, tun es andere – soweit sie es nicht so oder so schon tun - aber dann wahrscheinlich nicht in unserem Sinn. Hinzu kommt, dass auch im internationalen Standortwettbewerb die Rahmenbedingungen immer härter und professioneller werden.

Damit steht aber auch **die Standort- und Wirtschaftspolitik vor allem auf Ebene der Länder, Regionen und Kommunen vor ganz andern und neuen Herausforderungen.**

Es ist unabdingbar und dringend notwendig ist – vor Ort, auf der ökonomischen Mesoebene – auch die notwendige Professionalität im Umgang mit der Wirtschaft sicherzustellen.

Notwendig sind neue Instrumente, Know-how und Standards und vor allem eine neue Haltung und Motivation diese Themen anzugehen.

## **Instrumente und Standards einer erfolgreichen Standort- und Wirtschaftspolitik auf der ökonomischen Mesoebene**

Wie stellen sich nun diese Instrumente und Standards einer erfolgreichen Standort- und Wirtschaftspolitik dar? Wir haben an unserem Institut eine Methodik entwickelt, welche auf die Erfolgsfaktoren der Betriebswirtschaftslehre aufbaut, jedoch gezielt auf die Notwendigkeiten der eingangs formulierten Definition einer umsetzungsorientierten Standortwirtschaft abstellt. Die Standortwirtschafts- und Entwicklungs-Methodik des ISK basiert auf fünf Pfeilern oder Instrumenten der Standortwirtschaft:

- Dem Standortprodukt,
- der Standort- und Entwicklungskonzeption,
- der Standortpromotion
- der Standortorganisation und
- der Standortsoziologie.

### **Der Standort als Produkt**

Grundlage unserer Methodik ist immer der Standort als Produkt. Wir unterstellen dabei, dass Standorte wie in der Betriebswirtschaftslehre als Produkte zu behandeln sind.

---

<sup>19</sup> Vgl. Mathis Gerald: Nachhaltige Standort- und Wirtschaftsentwicklung und interkommunale Zusammenarbeit A.a.O.

Produkte sind immer mit bestimmten Merkmalen ausgestattet und bieten den Interessenten, etwas ganz Bestimmtes an. Nicht anders ist es bei Standorten. Zielgruppen sind dann z. B. die Wirtschaft aber auch die Einwohner des Ortes selbst oder neue Einwohner. Es geht darum, herauszuarbeiten, was unser Standort anbietet und in Zukunft anbieten kann. Was macht uns interessant? Wo sind wir anders als die anderen? Was macht uns speziell aus und was gibt uns Gewicht? Wir orientieren uns dabei an den gegebenen Stärken aber auch an vorhandenen Standortpotentialen und Entwicklungsmöglichkeiten. Bevor wir das nicht wissen, ist alles andere agieren sinnlos.

### **Standortmerkmale und Produktentwicklung**

Der erste und wesentliche Schritt jedes Standort- und Entwicklungsprozesses ist daher die Arbeit am Produkt. Das heißt, die Ausarbeitung der gegenwärtigen Standortmerkmale (Produktmerkmale, Standortfaktoren) und gegebenenfalls vorhandener Alleinstellungsmerkmale (Eigenschaften, die uns von anderen Gemeinden unterscheiden und uns als Standort attraktiv machen oder machen könnten). In einer Gesellschaft und Kultur in der gemeinhin alles immer gleicher wird, sind gegebene Alleinstellungsmerkmale – auch in der Standortentwicklung – immer schwieriger auszumachen. So ist es wichtig in der Prozessarbeit vorhandene Standortpotentiale und Chancen eingehend zu orten, zu prüfen und zu entwickeln. Standortpotentiale sind ungenutzte Chancen, versteckte oder noch nicht entdeckte Ressourcen und Möglichkeiten, die brach liegen (sonst wären es ja keine Potentiale) und die auf ihre Nutzung warten. Wir machen in unserer Arbeit genau das, was auch in der normalen Wirtschaft stattfindet: Produktentwicklung. Wir entwickeln das Produkt Standort Gemeinde X oder Y.

Wesentlich ist in diesem Zusammenhang bewusst zu machen, dass Standortmerkmale nicht allein gottgegeben sind. Natürlich können wir aus Lech am Arlberg keinen Adria-Badeort machen, aber wir können in weiten Bereichen Standortleistungen gezielt kreieren und entwickeln. Die Frage heißt: Wo und wie kann ich mich vom Wettbewerber abgrenzen? Dabei geht es nicht um gewaltige Abgrenzungen - was zählt sind wie beim Sport die fünf Zentimeter Vorsprung oder der Zusatznutzen, den wir der Zielgruppe – etwa der Wirtschaft - anbieten können. Immer wichtiger werden in diesem Zusammenhang auch die Standortserviceleistungen, wie etwa ein professionelles Betriebsbetreuungs- und Ansiedelungsmanagement aber auch die weichen Standortfaktoren, wie sie im folgenden unter Standortsoziologie noch beschrieben werden. In der Informatik oder in der Automobilindustrie werden in die Forschung und Produktentwicklung jährlich Milliarden investiert - obwohl der Grundnutzen, etwa beim Automobil, nämlich damit von A nach B zu fahren, schon seit über 100 Jahren nicht mehr verändert wurde. Forschung und Produktentwicklung in Verbindung mit Marketing sind daher unabdingbar für den langfristigen Erfolg jedes Unternehmens – und auch für Standorte.

Nur in der Standortentwicklung wird davon ausgegangen, dass es einfach so ist, wie es ist. Ich darf ihnen dazu ein Beispiel bringen. Bregenz liegt am Bodensee - wie Überlingen, Konstanz, Romanshorn oder Lindau. Nach dem Krieg haben ein paar beherzte Bregenzer Pfähle in den See hineingeschlagen, Bretter darüber gelegt, die Symphoniker eingeladen und heute ist Bregenz **das Kulturzentrum im Bodenseeraum**. Alle anderen oben angeführten Standorte hatten dasselbe Potential. Bregenz hatte auch keine besonderen Beziehungen zu einem bestimmten Komponisten oder zu dieser Art von Kultur – genauso wenig wie alle anderen Standorte auch - aber Bregenz hat das Potential genutzt. Nicht mehr und nicht weniger. Solche Entwicklungspotentiale sind natürlich nicht immer ganz einfach auszumachen. Wesentlich ist jedoch - das Tun. Das heißt die konsequente Arbeit am Produkt, der Kreation und dem Ausbau von Standortleistungen.

## Standortentwicklungskonzeption

Das Produkt und die Standortproduktentwicklung sind ein Aspekt. Aber es ist zu wenig, nur über die Stärken, eventuelle Schwächen und Engpässe sowie die möglichen Entwicklungspotentiale eines Standortes zu wissen.

Notwendig ist vielmehr eine **klare Strategie darüber zu haben, was wir mit diesen Stärken und Potentialen erreichen wollen**. Wir müssen festlegen, wo wir uns als Gemeinde hinentwickeln wollen, was wir für übergeordnete Ziele haben und was wir für eine grundsätzliche standort- und wirtschaftspolitische Orientierung haben.

Die wirtschaftliche Entwicklung ist dabei als integrativer Bestandteil einer gesamthaften Gemeindeentwicklung zu sehen. Wirtschaftskraft und Finanzkraft einer Gemeinde sind die Grundlage für wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Wohlstand. Gleichzeitig muss die **standortwirtschaftliche Entwicklung mit der Sicherung einer nachhaltigen Lebensqualität für die Bürger der Gemeinde oder der Region im Einklang stehen**. Es geht um wirtschaftliche Entwicklung bei gleichzeitig adäquater Entwicklung und Sicherung der Lebensqualität an einem Standort. Dazu bedarf es **klarer Zielvorstellungen und Rahmenbedingungen**.

**Die Standortentwicklungskonzeption<sup>20</sup> ist eine grundlegende Willenserklärung und eine verbindliche Ziel- und Maßnahmendefinition über die standortwirtschaftliche Orientierung und das Verhalten zur nachhaltigen Entwicklung einer Gemeinde oder Region.**

Das Standort- und Entwicklungskonzept ist gewissermaßen das Fundament für die weitere standortwirtschaftliche und wirtschaftspolitische Arbeit und die nachhaltige Entwicklung eines Standortes. Mit einer derartigen Herangehensweise begegnen wir aber auch noch anderen Problemen der kommunal- und regionalpolitischen Arbeit.

Etwa dem Umstand, dass viele Gemeinden ja eigentlich gar nicht so recht wissen, wo die "kommunale Reise" hingehen soll. Die Mandatare sind laufend gezwungen aus „anlasspolitischen“ Gegebenheiten heraus einer Politik zuzustimmen, der eigentlich das Fundament fehlt. Die Folge sind laufend „Schnellschüsse“ und ein „standort- und gemeindeentwicklerisches Flickwerk“. Aber auch Frustration und Unmut in vielen Gemeindestuben. Wie auch, wenn die langfristige Orientierung zur Entwicklung des Standortes fehlt. Hinzu kommt, dass es mit einem Standort- und Entwicklungskonzept auch besser gelingt, die fachlichen Aspekte der Gemeinde- und Regionalentwicklung aus dem tagespolitischen „Hick-Hack“ herauszuhalten, weil man ja die grundsätzliche Richtung und Orientierung im Standortentwicklungskonzept einmal verabschiedet hat und nicht immer wieder neu verhandeln und argumentieren muss.

## Standortpromotion oder Standortkommunikation

Erst jetzt, nachdem wir das Produkt und die übergeordneten standortwirtschaftlichen Ziele festgelegt haben, ist es möglich, professionell in den engeren Bereich des Standortmarketings einzusteigen, in die Standortkommunikation. Wobei Standortkommunikation sehr oft mit Standortmarketing im engeren Sinne gleichgesetzt wird<sup>21</sup>. Es gilt festzulegen, wie wir das Image (Vorstellungsbild) sowie die Vorteile und Stärken unseres Standortes kommunikativ positionieren wollen, wen wir ansprechen wollen, was für Botschaften und Inhalte transportiert

<sup>20</sup> Wir sprechen auch vom Standort- und Entwicklungsleitrahmen, je nach Schwerpunkt vom Wirtschafts- und Entwicklungsleitrahmen oder Gemeindeentwicklungskonzept. Oft wird auch der Terminus Leitbild verwendet.

<sup>21</sup> Wir können auch den deutschen Begriff Standortkommunikation verwenden. Standortkommunikation oder –promotion wird in der Praxis sehr oft mit Standortmarketing im engeren Sinn gleichgesetzt. Als Berater haben wir uns dieser Praxis gebeugt, wohl wissend, dass der Begriff Marketing weitaus größer zu fassen ist.

werden sollen und mit was für Instrumenten wir das bewerkstelligen wollen. Und zwar nach innen - gegenüber den Bürgern - und nach außen – gegenüber festzulegenden Zielgruppen.

**Standortkommunikation setzt alle Maßnahmen, die zur nachhaltigen Image- und Identitätsbildung nach innen und außen, zur Bewerbung des Standortes und seiner Leistungsangebote, zur Einwohnerentwicklung und Betreuung, zur Akquisition und Ansiedelung von Unternehmen (Ansiedelungsmanagement) sowie zur Betriebsbetreuung und Bestandspflege bestehender Unternehmen notwendig sind.**

Das Ergebnis dieses Prozessschrittes ist ein entsprechendes Marketing- und Kommunikationskonzept mit umsetzungsrelevanten Maßnahmenplänen (PR-Plan, Medien-Plan, etc.), Terminen und dem notwendigen Budget.

Bei kleineren Gemeinden ist die Decke relativ schnell erreicht, denn allein auf Grund der finanziellen Ressourcen liegt hier nicht viel Spielraum. Das müssen wir von vornherein wissen und berücksichtigen. Das heißt, wir müssen bei unserer Arbeit auf dem „realpolitischen Boden“ bleiben. So wird es als kleine Gemeinde wichtig sein, die kostenlose Öffentlichkeitsarbeit in kluger und kontinuierlicher Weise zu nutzen. Das ist durchaus möglich, wenn man laufend auch etwas zu sagen hat und öffentliches Interesse in der Region wecken kann. Aber auch dies bedarf guter Planung und Vorbereitung. In kleinen Gemeinde muss man darüber hinaus andere Vorteile und Kräfte nutzen. Damit sind wir bei der Standortorganisation und der Standortsoziologie.

### **Standortorganisation**

Standortorganisation heißt, dass wir in unserer Arbeit auch immer die zur Umsetzung notwendige Organisation sowie die notwendigen Ressourcen im Auge behalten wollen. So ist es Teil unserer Methodik – neben aller gebotenen Kreativität und Visionskraft – immer auch die realen Möglichkeiten einer nachhaltigen und praxisgerechten Umsetzung laufend zu prüfen. Denn jedes Konzept, jede Idee ist nutzlos, wenn es am Ende an den notwendigen Ressourcen und Mitteln zur nachhaltigen Umsetzung fehlt.

Es gilt festzulegen, mit welchen Ressourcen und mit welchen Mitteln wir unsere Ziele realisieren können und was wir für ein Mindestmaß an Organisation brauchen, damit die Standortentwicklung auch auf realisierungsfähige Handlungsfelder abgestellt werden kann. So gilt es in der Entwicklungsarbeit schon laufend zu berücksichtigen, was wir später an realen Ressourcen zur Verfügung haben, um die erarbeiteten Pläne zu realisieren.

Standortorganisation bedeutet aber auch, dass bspw. die Organisation der Wirtschaftsentwicklung eines Standortes so gestaltet ist, dass sie operativ kompetent und handlungsfähig und auch fachlich und politisch so unterlegt ist, dass sie entscheidungskompetent und politisch entscheidungsfähig agieren kann. Sehr oft begegnen uns bspw. Wirtschaftsförderungsstellen, welche mit einem außergewöhnlich hohen Maß an Erwartungshaltung ausgestattet sind – aber ansonsten ohne adäquate fachliche Ressourcen und ohne jegliche Kompetenzen gewissermaßen im luftleeren Raum agieren.<sup>22</sup>

Damit wird die Standortorganisation zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor eines erfolgreichen Standortmanagements

---

<sup>22</sup> Vgl. dazu auch im Mathis, Gerald: Neue Anforderungen an die Standort- und Wirtschaftspolitik. Hypothesen zu erfolgreichem Standortmanagement. ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung, Dornbirn. Online im Internet: URL: <http://www.isk-institut.com/index.php?id=veroeffentlichungen0> (Zugriff am 3.1.2007).

### **Die zeitliche Komponente der Wirtschafts- und Standortentwicklung**

Als eine weitere wesentliche Prämisse erfolgreicher und nachhaltiger Wirtschafts- und Standortentwicklung müssen wir uns im Klaren sein, dass dies immer ein mittel- bis langfristiger Prozess ist. Wichtig ist, dass alle Beteiligten um diese Rahmenbedingungen wissen und man nicht von vornherein auf schnelle Erfolge fixiert ist. Umso mehr sind daher nicht „Schnellschüsse“, sondern die schon angesprochene seriöse organisatorische Vorbereitung und eine nachhaltige Umsetzungskompetenz gefragt.

Standort- und Wirtschaftsentwicklung ist nur dann erfolgreich und nachhaltig, wenn sie ernsthaft und langfristig orientiert ausgerichtet und konzipiert ist und als integrativer Bestandteil der gesamthaften Gemeinde- und Regionalentwicklung verstanden wird.

### **Standortsoziologie<sup>23</sup>**

Standortsoziologie beschäftigt sich mit den Haltungen und den Wertvorstellungen der Menschen die einen Standort prägen. Denn diese Haltungen und Wertvorstellungen sind ein bestimmender Faktor für den standortwirtschaftlichen Erfolg und damit auch für Wohlstand, Kultur, Lebensqualität und sozialen Frieden.

Denn Standortwirtschaft und Standortentwicklung beginnt immer im Kopf. Unsere Erfahrungen an verschiedensten Standorten und Regionen Europas zeigen: Wenn der „regionale Sound“ – „das Betriebsklima“ nicht stimmt, werden die Chancen sehr gering sein! Daher ist es bei unserer Arbeit wichtig, dass wir um die kommunikative Notwendigkeit, um die „Wirkung nach innen“ wissen. Wir müssen unser Umfeld aufmerksam machen und sensibilisieren, wir müssen Entwicklungen und Veränderungen und die damit verbundenen Notwendigkeiten transparent und verständlich machen.

Gerade in kleineren Gemeinden ist die Verbundenheit und die Identifizierung der Einwohner mit ihrem Standort um vieles größer als in anderen Kommunen. Das ist aber auch ein großes Potential, das wir im Zuge unserer Prozessarbeit nutzen sollten. Die Gemeinde als Ganzes integrieren, den Prozess gemeinsam entwickeln. Es gilt, die Menschen in diesen Prozess auch kommunikativ zu integrieren und die Chance zu nutzen, die Gemeinde und ihre Sozialisation zu fördern und zu stärken.

**Denn „Humanpotential“ und „Sozialkapital“ sind die entscheidenden Standortfaktoren. Die grundlegenden Haltungen und Wertvorstellungen, die Energie der Menschen, die einen Standort prägen, sind bestimmende Faktoren für standortwirtschaftlichen Erfolg und damit auch für Wohlstand, Kultur, Lebensqualität und sozialen Frieden einer Gemeinde.**

### **Endogene Unternehmen und soziale Verankerung an Standorten**

Lassen Sie mich an dieser Stelle noch auf die Thematik der endogenen Unternehmen und ihrer sozialen Verankerung an Standorten eingehen. Ein Thema, dem in Wissenschaft und Literatur bis dato noch keine intensive Reflexion widerfährt, welches aber aus meiner Einschätzung und unseren Beobachtungen und Erfahrungen von essentieller Bedeutung ist.

---

<sup>23</sup> Eine ausführliche Darstellung zum Thema Standortsoziologie findet sich bei Mathis, Gerald: Standortsoziologie. Der Einfluss von individuellen und kollektiven Werte- und Denkhaltungen auf die Wirtschaftskraft und die Innovationsfähigkeit von Standorten. Dornbirn 2005. ISBN: 3-85298-129-8.

Standorte sind soziale Systeme mit einer eigenen individuellen Standortpersönlichkeit.<sup>24</sup> Die Verankerung und die Vernetzung der Unternehmen in einem solchen sozialen System besitzt Kraft und Einfluss für die gesamthafte und die wirtschaftliche Entwicklung eines Standortes.

Die Kraft dieser Verankerung und die Vernetzung mit dem Standort, die Identifikation mit ihm und die Integration der Unternehmen und Unternehmer in das soziale System, sind wesentliche Erfolgsfaktoren und Bestimmungsgrößen für die Nachhaltigkeit der wirtschaftlichen Entwicklung von Standorten.

**Endogene Unternehmen sind standort- und regional identifizierende Unternehmen, deren Entscheidungsträger, in welcher Form dann auch immer (wichtig ist die endgültige Entscheidungskompetenz), Teil des sozialen Systems sind.**

Die endogenen Unternehmen, Unternehmer oder Entscheidungsträger sind in das soziale System ihres Standortes integriert. Sie sind Teil des sozialen und gesellschaftlichen Netzwerkes. Aus soziologischer Sicht zeigen sie ein hohes Maß an Mesosolidarität, also Identifikation mit der eigenen Gesellschaft.

Menschen sind mit einer intensiven emotionalen, zum Teil auch unsichtbaren Loyalität mit der Gruppe der sie sich zugehörig fühlen verbunden, sei es Familie, Ethnie, Gesellschaftsschicht, Arbeiterklasse etc. Im Kontext mit Standortwirtschaft und der sozialen Verankerung von endogenen Unternehmen ist dies ein wissenschaftlich noch wenig bearbeitetes aber höchstwahrscheinlich äußerst ergiebiges Feld.<sup>25</sup>

So sind denn auch die Eigentümer, Gesellschafter und Entscheidungsträger von endogenen Unternehmen im sozialen System, in der Region, am Standort aktiv tätig und bewegen sich innerhalb ihrer individuellen Netzwerke. Sie sind Vorstand im Handball- oder Sportverein (vielleicht auch noch Hauptsponsor), spielen Klarinette beim Musikverein und sind dabei noch Kassier. Sie sitzen im Aufsichtsrat der regionalen Raiffeisenbank oder sind in andern sozialen, kulturellen oder bildungspolitischen Gruppen aktiv bis hin zu Tätigkeiten in Wirtschaftsverbänden und politischen Ämtern.

Regional identifizierende Unternehmen, wie etwa die Firma Blum, der Weltmarktführer für Möbelbeschläge in Höchst/Vorarlberg oder etwa die Firma Hilti in Liechtenstein (um nur zwei zu nennen - und es gibt noch viele andere), bekennen sich zu ihrem Standort und damit zum sozialen System, in welches sie integriert sind. Diese Unternehmen fahren andere und nachhaltige Standortstrategien und nutzen gleichzeitig ebenfalls die Kraft des Systems (Human- und Sozialkapital).<sup>26</sup>

Erste rudimentäre Untersuchungen dieser Wirkungszusammenhänge an unserem Institut zeigen, dass **endogenen Unternehmen einen starken und maßgeblichen Einfluss auf die nachhaltige Entwicklung von Standorten haben.**

So hat Hubert Weitensfelder in seinem Buch „Industrie-Provinz. Vorarlberg in der Frühindustrialisierung, 1740 bis 1870“, Frankfurt/New York 2001 eine sehr detaillierte

<sup>24</sup> Vgl. dazu ausführlich bei Mathis, Standortsoziologie

<sup>25</sup> Erste Ansätze dazu liegen etwa in einer Vorlesung an der Hochschule Liechtenstein. Vgl. Mathis, Gerald: Vorlesungsskriptum Entrepreneurship und Standortsoziologie. Die Bedeutung von Familien- und Herkunftsunternehmen auf die Wirtschafts- und Innovationskraft von Standorten. Hochschule Liechtenstein, Vaduz WS 2005/2006.

<sup>26</sup> So sind etwa Standortentscheidungen oder Schließungen von Standorten über tausende Kilometer Entfernung und ohne jede emotionale Verbundenheit um vieles leichter, als wenn die Verantwortlichen in das soziale System integriert sind und ihre Entscheidungen in diesem System auch rechtfertigen müssen. Headquarter in den USA, Taiwan (Beispiel BenQ) oder Asien treffen andere Entscheidungen als endogene Unternehmen.

Beschreibung der in Vorarlberg zwischen 1812 und 1870 tätigen Unternehmer vorgenommen. Eine gute Grundlage für erste Recherchen. Weitensfelder listet 83 Unternehmer auf (hauptsächlich aus dem Bereich Textil) und beschreibt auch deren Hintergründe und nationale Zugehörigkeit (Herkunftsunternehmen)

Von diesen 83 Unternehmern kamen

- 57 % oder 47 Personen aus Vorarlberg

- der Rest 43 % oder 36 Personen aus der Schweiz (24 %), aus andere Teilen Österreich-Ungarns (5 %), aus deutschen Staaten (11 %) und aus Großbritannien (3 %).

Hundert Jahre(1970) später war kein einziger der exogenen Unternehmer mehr in Vorarlberg aktiv.<sup>27</sup>

**Von den Vorarlberger (endogenen) Unternehmen dagegen waren noch über zehn aktiv und erfolgreich am Standort Vorarlberg und darüber hinaus tätig.** Darunter so klingende Namen wie, F.M. Hämmerle, Herburger & Rhomberg, Rhomberg, Getzner, Ganahl, J.M. Fussenegger, David Fussenegger. Viele dieser Betriebe haben in ihren besten Zeiten weit über 1.000 Mitarbeiter beschäftigt und waren weltweit tätig.<sup>28</sup>

### **Endogene Unternehmen und deren Entwicklung gezielt entwickeln und fördern**

Endogene Unternehmen sind in der Regel Herkunftsunternehmen (die Gründer stammen aus der Region, in der sie tätig sind) oder aber Familienunternehmen. Allein die obigen rudimentären Erkenntnisse zu diesem Thema machen deutlich, wie wichtig und nachhaltig die gezielte Entwicklung und Förderung von solchen endogenen Unternehmen ist.

Nach wie vor wird in diese Richtung eine verstärkte Bewusstseinsbildung in der Öffentlichkeit notwendig sein. Auch dieser Beitrag zielt in diese Richtung.

Wir dürfen in unseren Bemühungen um die gezielte Entwicklung und den Support zur Neugründung von endogenen Unternehmen nicht nachlassen. Im Gegenteil, es gilt diese Anstrengungen zu verstärken. Vor allem in unserer globalisierten und liberalisierten Welt brauchen wir dringender denn je regional- und standortverbundene Unternehmen.

Wir müssen uns viel konsequenter und professioneller um die Schaffung von unternehmerisch - innovativen –kreativen Milieus kümmern, um die Kraft der endogenen Faktoren an unseren Standorten sicherzustellen

### **Neue Formen der interkommunalen und regionalen Zusammenarbeit**

Kleinere Gemeinden werden den hier skizzierten Anforderungen alleine nicht mehr gewachsen sein. Es gilt nach neuen Formen der interkommunalen und regionalen Zusammenarbeit zu entwickeln.

---

<sup>27</sup> Manche besitzen noch Liegenschaften, sind aber nach wie vor nicht in das soziale System des Standortes integriert. Beispiel dafür ist die Industrie-Dynastie Jenny aus der Schweiz, welche nach wie vor in Hard Besitzungen hat.

<sup>28</sup> Der Vollständigkeit halber sei die Fa. Jenny & Schindler, Kennelbach und Hard erwähnt. Der ursprüngliche Betrieb besteht in seiner Form nicht mehr, jedoch sind daraus die Vorarlberger Kraftwerke entstanden.

Es wird notwendig sein, sich in regionalen Zusammenarbeits-Pools, in funktionalen Zusammenarbeitsgemeinschaften, in Betriebsgebietsverbänden oder in Regional- und Wirtschaftsentwicklungsgemeinschaften zu organisieren.

### **Wie läuft es normalerweise?**

Von der Region und den betroffenen Gemeinden wird Handlungsbedarf erkannt. Man erkennt, wir müssen etwas tun. Einzeln sind wir zu schwach, also wollen wir gemeinsame Überlegungen anstellen und uns gemeinsam organisieren. Dann wird eine Dachorganisation gegründet. Meist wird dann auch noch in einem Oberzentrum in Verbindung mit der Dachorganisation ein Impulszentrum installiert. Und - es wird ein Standortmanager (meistens ein Junger, der nicht viel kostet) eingestellt, der dann die Region retten soll.

Wenn man dann nach geraumer Zeit einen Bürgermeister der Region fragt, wie es denn so läuft, ist man in der Regel nicht so recht zufrieden.

### **Daher – auf was sollten wir achten?**

Eine gute Organisation und auch eine Dachorganisation ist wichtig. Aber wir sollten klar die Ziele und Aufgaben definieren. Und zwar auf den unterschiedlichen Handlungsebenen. Und es gibt mehrere Handlungsebenen. Wir sollten uns in der Betreuung nicht nur auf die Ebene der Wirtschaft und Unternehmen konzentrieren, sondern auch auf die Gemeinden.

Indem wir nämlich dafür Sorgen tragen, dass in den Gemeinden selbst, optimale Rahmenbedingungen für optimale wirtschaftliche Entwicklung herrschen.

Und zwar in allen Gemeinden – entsprechend ihrem individuellen Bedarf und ihrer individuellen Situation. Dabei sollten wir in einem laufenden Entwicklungsprozess die Stärken, Chancen und Potentiale der einzelnen Gemeinden nützen.

**Das was wir übergeordnet besser und professioneller machen können, machen wir zentral. Alles andere in den Gemeinden.**

### **Subsidiarität versus Zentralisation**

Es wird häufig ungeprüft unterstellt, dass mit einem zentralen, übergeordneten Regionalmanagement oder einer zentralen Ansiedlungs- oder Entwicklungsgesellschaft die Probleme der Region zu lösen sein werden (z.B. auch im Kontext mit Gemeindefusionen).

Es wird unterstellt, dass die Lösung in der Zentralisierung liegt. Diese Grundannahme ist in der Standortwirtschaftslehre genauso falsch wie in der Betriebswirtschaftslehre. Der Weg liegt wie überall dazwischen.

Es gilt zentrale Maßnahmen und Notwendigkeiten seriös den dezentralen, den subsidiären gegenüberzustellen. So gibt es notwendige übergeordnete Maßnahmen, welche effektiver und besser zentral und koordiniert über das Regionalmanagement wahrgenommen werden und es gibt Maßnahmen und Entwicklungen, die vorbehaltlos im Sinne der Subsidiarität von den Kommunen selbst wahrgenommen werden müssen. Dazu brauchen die Kommunen jedoch professionelle Unterstützung und Koordination - und die Organisation der Regionalentwicklung muss anders definiert und aufgebaut werden. Ein Ansatz ist das Modell der subsidiären Regionalentwicklung nach ISK.

### **Das Modell der subsidiären Regionalentwicklung nach ISK.**

Dieses Modell arbeitet mit folgenden Parametern:

- Bottum-up-Ansatz, der alle Gemeinden eines definierten Raumes miteinbezieht. Die Entwicklung und daraus resultierende Maßnahmen müssen von allen Gemeinden gemeinsam entwickelt und getragen werden.
- Der dazu notwendige Prozess muss professionell moderiert werden
- Es gibt ein übergeordnetes Wirtschafts- und Entwicklungskonzept
- Das was übergeordnet besser und professioneller gemacht werden kann, wird zentral gemanagt. Alles andere verbleibt in den Gemeinden.
- Die Gemeinden agieren mit professioneller Unterstützung weiterhin autark

Wie das Ergebnis eines derartigen Prozesses in der Praxis ausschauen kann, zeigt das Wirtschafts- und Entwicklungskonzept für die Region Westallgäu, welches vom ISK moderiert und begleitet wurde.<sup>29</sup>

### **Fazit - was bringen uns all diese Bemühungen? Was bringt uns eine aktive Standort- und Wirtschaftsentwicklung auf der ökonomischen Mesebene.**

Im Ergebnis unserer Bemühungen geht es um Arbeitsplätze und Einkommen für unsere Bürger. Hier gilt es auch die notwendige soziale und politische Verantwortung wahrzunehmen. Es geht um die Sicherung und eine gezielte Entwicklung der Einnahmen und Steuern der Gemeinden und Regionen, es geht um Umwegrentabilitäten und um Kaufkraft, es geht um die Verfügbarkeit und den Zugang zu adäquaten Ausbildungsplätzen, es geht um die Sicherung von ökologischen Vorteilen und Rahmenbedingungen und um Wohn- und Lebensqualität, es geht um Human Potential, Sozialkapital und die damit verbundenen Anziehungskräfte und es geht letztlich auch um die Sicherung des generellen Bestandes und der Attraktivität von Regionen und Gemeinden.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

#### **Über den Autor:**

Dipl.-Ing. Dr. Gerald Mathis ist Leiter des ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung in Dornbirn, St. Gallen und Wangen. Er berät Länder, Regionen und Kommunen zu Fragen der Standort- und Wirtschaftsentwicklung und ist in dieser Funktion auch Studiengangleiter des internationalen Hochschullehrganges für Standort- und Regionalmanagement an der Fachhochschule Vorarlberg und Schloss Hofen, Uni Konstanz und der Hochschule Liechtenstein.

Kontaktadresse: ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung

J.G. Ulmer-Straße 21, 6850 Dornbirn, Tel.: 05572 372 372, E-Mail: office@isk-institut.com, Internet: www.isk-institut.com

#### **Vom selben Autor erschienen:**

Mathis, Gerald: Standortsoziologie. Der Einfluss von individuellen und kollektiven Werte- und Denkhaltungen auf die Wirtschaftskraft und die Innovationsfähigkeit von Standorten. Dornbirn 2005. ISBN: 3-85298-129-8

#### **Literatur:**

---

<sup>29</sup>. Vgl. Mathis, G; Eberhard, R.: Wirtschafts- und Entwicklungskonzept für die Region Westallgäu, Kurzfassung. Lindenberg 2007. Zu beziehen unter: office@isk-institut.com.

KMU Forschung Austria: Unternehmen und Beschäftigte nach Größenklassen. Online im Internet: URL: <http://www.kmuforschung.ac.at> (Zugriff am 20.9.2006).

Mathis, Gerald: Neue Anforderungen an die Standort- und Wirtschaftspolitik. Hypothesen zu erfolgreichem Standortmanagement. ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung, Dornbirn. Online im Internet: URL: <http://www.isk-institut.com/index.php?id=veroeffentlichungen0> (Zugriff am 3.1.2007).

Mathis, Gerald: Standortsoziologie. Der Einfluss von individuellen und kollektiven Werte- und Denkhaltungen auf die Wirtschaftskraft und die Innovationsfähigkeit von Standorten. Dornbirn 2005. ISBN: 3-85298-129-8.

Mathis, Gerald: Vorlesungsskriptum Standortmanagement, Strukturentwicklung und Standortsoziologie. Fachhochschule Vorarlberg, Dornbirn WS 2004/2005.

Mathis, Gerald: Vorlesungsskriptum Entrepreneurship und Standortsoziologie. Die Bedeutung von Familien- und Herkunftsunternehmen auf die Wirtschafts- und Innovationskraft von Standorten. Hochschule Liechtenstein, Vaduz WS 2005/2006.

Mathis, G; Eberhard, R.: Wirtschafts- und Entwicklungskonzept für die Region Westallgäu, Kurzfassung. Lindenberg 2007. Zu beziehen unter [office@institut-com](mailto:office@institut-com)

Mathis, Gerald; Fehr, Marco; Hagen, Stefan: Studiengang Standort- und Regionalmanagement. Akzeptanz und Bedarfsanalyse. Dornbirn: ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung, 2006 (= Projekt Nr. 123 Interreg IIIA).

Mugler, Josef; Fink, Mathias; Loidl, Stephan: Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum. Was können Gemeinden tun? Wien 2006. Online im Internet: URL: <http://www.gemeindebund.at/news.php?id=190> (Zugriff am 3.1.2007).

Nefiodow, Leo A.: Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. 5. Auflage, St. Augustin 2001.

Weitensfelder, Hubert: „Industrie-Provinz. Vorarlberg in der Frühindustrialisierung, 1740 bis 1870“, Frankfurt/New York 2001

**Links:**

<http://www.isk-institut.com>