

Veröffentlicht in
Entrepreneurship und Unternehmertum
2001

“Kommunen und Kreatoren eines gründerfreundlichen Klimas - eine empirische Untersuchung“
S. 425-455

Mit freundlicher Genehmigung des
Gabler Verlag, Wiesbaden
(www.gabler.de)

Greiner, U.; Maaß, H.; Sell, F., 1994, „The East German Disease“: Volkswirtschaftliche Anpassungsprozesse nach der Deutschen Einheit, *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, Gustav Fischer, Stuttgart, S. 271-299.

Schumpeter, J., 1912, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. August Rabe, Berlin (1952).

Weitzman, Martin L., 1996, Hybridizing Growth Theory in: *American Economic Review*, Vol. 86, S. 207-212.

Frank Leibbrand

10. Kommunen als Kreatoren eines gründerfreundlichen Klimas – eine empirische Untersuchung

10.1 Einordnung in das Entrepreneurship

Deutschland gilt im internationalen Vergleich als ein stark reguliertes Land. Nach dem Index der ökonomischen Freiheit der Heritage Foundation belegte Deutschland im Jahre 1998 nur noch den 24. Platz aller Länder, innerhalb der G7 nur vor Frankreich und Italien, innerhalb Europas hinter der Mehrzahl der Staaten. Haushalte und Unternehmen unterliegen einem dichten Regelwerk, so auch Neuansiedlungen bzw. Unternehmensgründungen. Die meisten von ihnen brauchen Ansiedlungsflächen, die nur von den Kommunen angeboten werden.

Würden die Kommunen nun extreme Hilfsbereitschaft signalisieren, so könnten sowohl Unternehmen aus anderen Regionen attrahiert werden als auch das lokale Existenzgründerklima äußerst positiv beeinflusst bzw. geschaffen werden. Neben der Attraktivität der Region beeinflussen die Kommunen über ihren Service natürlich auch direkt das unternehmerische Kalkül. So kann eine verzögert erteilte Baugenehmigung sogar ganze Projekte unrentabel werden lassen. Aus diesen Gründen soll in diesem Beitrag vorgestellt werden, wie sich dieses Gründerklima auf Seiten der Kommune messen läßt. Die Qualitätsbeurteilung der Wirtschaftsförderung mündet in einem Indikator, der in Anlehnung an die einschlägigen Tests von Restaurants als Kochmützenindikator bezeichnet wird. Der Kochmützen-Test wurde mit bayerischen und sächsischen Gemeinden durchgeführt.

und führte zu zwei Gutachten, deren methodische Ergebnisse hier zusammengefaßt werden.

Auch die BERTELSMANN STIFTUNG (2000a) beschäftigt sich in ihrem Schwerpunkt „Verwaltungsmodernisierung und lokale Demokratie“ in vielfältiger Weise mit einem interkommunalen Leistungsvergleich mit den Zieldimensionen Auftrags Erfüllung, Kunden-, Mitarbeiterzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit. Der Transfer der auf diesem Wege erkannten „Best Practice“ steht im Vordergrund. Im Jahr 2000 untersuchte die Bertelsmann Stiftung in einem Gemeinschaftsprojekt mit IMPULSE und RWE AG/INFRAKOM GmbH²⁴¹ die Standortqualität des Service der wichtigsten Institutionen (Industrie- und Handelskammer bzw. Handwerkskammer, Banken, Arbeitsamt, Stadtverwaltung (Wirtschaftsförderung) etc.) in den 25 größten Städten Deutschlands aus der Sicht von Unternehmen mittlerer Größenordnung. Ziel war neben einer Signalwirkung die Transparenz der Servicequalität deutscher Wirtschaftsstandorte, die Entwicklung von Qualitätsstandards für wirtschaftsfördernde Institutionen, der Austausch von Erfolgsrezepten und die Hilfestellung für Unternehmen bei Ansiedlungsvorhaben. Befragt wurden 2.511 Unternehmen nach ihren Erfahrungen mit den Institutionen vor Ort bezüglich der Qualitätsindikatoren Erreichbarkeit, schnelle Reaktion, Fachkompetenz, Freundlichkeit. Außerdem wurde eine Gesamtnote vergeben. Äußerst interessant ist zunächst, wie die verschiedenen Institutionen von den Unternehmern vor Ort angesprochen werden. So sind die Industrie und Handelskammer (25,6 %), die Bank (16,9 %), das Arbeitsamt (15,4 %) und die Handwerkskammer (13,2 %) (siehe nachfolgende Tabelle) hauptsächlich an den Problemlösungen beteiligt. Die hier untersuchte Wirtschaftsförderung und Stadtverwaltung folgen erst auf den Rängen 5 und 6, wobei die Wirtschaftsförderung in einer enormen Spannweite zwischen 0,5 % und 24,8 % und die Stadtverwaltung zwischen 0,9 % und 11,1 % aller Probleme vor Ort angeht. Auch die immense Notenschwankung für die Wirtschaftsförderung (Stadtverwaltung) zwischen 1,3 (1,5) und 3,7 (3,5) sowie der Anteil an nicht passenden Lösungen zwischen 0 % (6 %) und 25 % (35 %) unterstreichen die Bedeutung dieser Untersuchung.

Tab. 10.1 Bedeutung einzelner Institutionen bei Problemlösungen für ansässige Unternehmen in 25 großen deutschen Städten (Quelle: Bertelsmann Stiftung (2000b), eigene Darstellung)

Institution	Minimum in %	Durchschnitt in %	Maximum in %
Industrie und Handelskammer	17,2	25,6	40,2
Bank	9,7	16,9	23,5
Arbeitsamt	8,9	15,4	24,7
Handwerkskammer	4,5	13,2	19,8
Wirtschaftsförderung	0,5	7,9	24,8
Stadtverwaltung	0,9	6,4	11,1
Branchenverband	0,7	4,4	9,8
(Fach-) Hochschule	1,0	3,4	9,3
Ver- und Entsorger	1,3	3,3	6,4
Stadtrat	0,0	2,6	5,5
Tarifverband	0,0	1,3	3,9

Weiterhin wurde mittels Testtelefonaten eines „Existenzgründers“ sowie einer Test-E-Mail eines potentiellen Ansiedlungsfalles aus den USA untersucht, wie die Städte Unternehmensgründer und Ansiedlungswillige aus dem Ausland behandeln (IMPULSE, 2000). Beim Gründertest fallen die enorme Schwankungsbreite der Noten für die Telefonzentrale, den Experten und das Informationsmaterial auf. Außerdem glänzt keine Stadt in allen Punkten. Die Ansiedlungsanfrage aus dem Ausland wurde jedoch noch schlechter behandelt. Immerhin 20 % antworteten gar nicht. Die meist (75 %) guten Anschreiben unterbreiteten zur Hälfte (50 %) ein gutes Service-Angebot, lieferten in 40 % (30 %) aller Fälle gute Informationen über den Standort (das Büroraumangebot). Eine zusätzliche Betreuung per E-Mail boten nur 15 % an.

In den folgenden drei Abschnitten werden nun die Spezifika unserer Untersuchung zur Qualitätsbeurteilung der Wirtschaftsförderung vorgestellt. Im fünften Abschnitt wird der Referenzpunkt, nämlich die Erwartung der Gemeinden darüber, was die Unternehmen ihrerseits von den Gemeinden erwarten, gegenüber dem sich die Gemeinden also messen lassen müssen, bestimmt. Im sechsten Abschnitt werden die Ergebnisse der Befragung dargestellt und diskutiert. Im siebten Abschnitt wird der „Kochmützentest“ als Qualitätstest entwickelt und anonymisierte Ergebnisse exemplarisch vorgestellt. Im achten Abschnitt werden potentielle Engpässe und Verbesserungsmöglichkeiten diskutiert. Abgeschlossen wird das Kapitel mit einer Zusammenfassung der wesentlichen Aspekte.

²⁴¹ Die Ergebnisse wurden in IMPULSE (2000) und teilweise detaillierter in BERTELSMANN STIFTUNG (2000b, 2000c) veröffentlicht.

10.2 Ausgangslage und Problemfeld

Gebietskörperschaften, insbesondere Kommunen, sind Produzenten von Standorten und stehen damit untereinander in Konkurrenz um ansiedlungswillige Haushalte und Unternehmen (siehe hierzu auch die Ausführungen in Kapitel 9). Sie können innerhalb eines vorgegebenen Rahmens ihre Wettbewerbsfähigkeit beeinflussen, beispielsweise durch die Höhe kommunaler Abgaben (Steuern, Gebühren, Beiträge), die Ausstattung des Standortes mit harten Standortfaktoren, aber auch durch weiche Faktoren und das Image, das diese außerhalb genießen. Kurzum, sie erzeugen ein Ansiedlungs- bzw. Gründerklima.

Dabei dürfte es äußerst sinnvoll für eine Gemeinde sein, sich auf die Bestandspflege und die Neugründungen zu konzentrieren. Nach BADE (1980) vergleichen bestehende Unternehmen nicht andauernd ihren Standort mit anderen, um gegebenenfalls sofort zu verlagern. Allenfalls bei Investitionsentscheidungen steht die Frage nach dem richtigen Standort dafür an. Da eine kombinierte Investitions- und Standortentscheidung jedoch in aller Regel viel zu komplex für die Unternehmen ist und diese solche Situationen zu vermeiden suchen (siehe hierzu die Ausführungen zu alternativen Handlungsmodellen in den Abschnitten 5.3 und 6.2.4), kommt eine Standortverlagerung erst in Frage, wenn die Unzufriedenheit mit dem alten Standort äußerst groß ist. Letztendlich bestimmen der momentane Standort und die Unternehmenscharakteristika die Mobilität (Verlagerung, Zweigbetriebe, etc.) von eingessenen Unternehmen. Eindrucksvoll wird das bestätigt durch

- die drei Mal höhere Mobilität in Stadtzentren als im Umland
- die mehr als doppelt so häufige Auslagerung einfacher Strukturen (verlängerte Werkbänke) im Vergleich zu kompletten Unternehmensverlagerungen

Auch die Reichweite der Verlagerung ist nicht sonderlich hoch. So liegen 50 % aller Verlagerungen innerhalb eines Radius von 15 km und nur 10 % überschreiten 100 km. Ein Zweigbetrieb wird hingegen geringfügig leichter auch weiter entfernt gegründet. So sind 50 % innerhalb von 35 km und immerhin 25 % im Bereich von über 100 km. Insgesamt läßt sich also festhalten, daß Gemeinden extreme Engpässe für angesiedelte Unternehmen vermeiden sollten (Bestandspflege) und sich auf die Neugründungen und die Zweigbetriebsgründungen konzentrieren sollten.

Wie stark sich die Kommunen nun um diese Gründungen kümmern, ist zunächst völlig offen. Einerseits müßten Kommunen aus theoretischer Perspektive, insbesondere bei geringer Nachfrage nach Standorten aufgrund der ungünstigen Kostenstruktur ihrer Aktivitäten (sehr hohe fixe und versunkene Kosten, geringe variable Kosten), zu ruinöser Konkurrenz (siehe hierzu auch die Ausführungen zum BERTRAND-Wettbewerb in Abschnitt 5.4) neigen, weshalb sie der Aufsicht einer nächsthöheren Instanz unterstellt sind (z.B. Regierungspräsidium im Auftrage des Landes). Andererseits stehen sie aber nur

bedingt in Verantwortung für ihr eigenes Handeln, weil notfalls das Land ihre Handlungsfähigkeit, insbesondere die fiskalische, gewährleisten muß. Letzteres vermindert den Anreiz, mit hoher Anstrengung ein gründerfreundliches Klima zu schaffen, so daß eine effiziente Mittelverwendung im Gemeinwesen hinterfragt werden muß. Nimmt man die Ansiedlung von Unternehmen als eine wichtige Bestimmungsgröße des wirtschaftlichen Erfolgs von Kommunen, so könnte im einfachsten Fall die Kommune ihrer Kontrollinstanz mitteilen, die wirtschaftliche Lage sei ungünstig gewesen und man habe sich stark um neue Firmen bemüht, während tatsächlich genau das Gegenteil der Fall gewesen ist: In guter wirtschaftlicher Lage wurde keine Aktivität entwickelt.

Das Vorliegen eines Prinzipal-Agent-Problems kann beispielsweise am Entgegenkommen und der Initiative der Kommunen bei einer beabsichtigten Existenzgründung vor Ort überprüft werden. Genau das herauszubekommen, war das Ziel dieser Untersuchung. Hier sei bereits vorausgeschickt, daß im Ergebnis eine positive Bewertung der Kommunen überwiegt, allerdings eine Reihe von Engpässen besteht, die ausgeräumt werden können.

10.3 Vorgehensweise

Die Gemeinden können einen entscheidenden Beitrag zur Qualität von Standorten beitragen. Ein wichtiger Faktor liegt auch in dem Bemühen einer Gemeinde um den neuen Investor. Fragt man die Vertreter der Städte und Gemeinden nach ihrer Bereitschaft zur Unterstützung einer Existenzgründung, so wird diese allorts zugesichert werden. Eine solche Vorgehensweise würde folglich wenig verwertbare Ergebnisse hervorbringen.

Weiterhin könnte man zur Überprüfung der Anstrengungen einer Gemeinde nun einfach tatsächliche Unternehmensgründer nach ihren Erfahrungen mit speziellen Gemeinden befragen. Dadurch wäre jedoch die Vergleichbarkeit der Ergebnisse nicht mehr gewährleistet, denn vermutlich wird sich eine Gemeinde um eine große Ansiedlung im verarbeitenden Gewerbe sehr viel stärker bemühen als um einen Dienstleister, der maximal zwei bis fünf Personen anstellen wird. Außerdem besitzt jede Unternehmensgründung eine individuelle und damit schwer vergleichbare Qualität. Allgemeiner formuliert bestehen Verzerrungen hinsichtlich der sektoralen Zuordnung, der Unternehmensgröße, der Verflechtung mit anderen (noch anzusiedelnden) Unternehmen und der zu erwartenden Fördermaßnahmen.

Deshalb bietet sich an, mit tatsächlichen oder fiktiven Unternehmensgründungen Standorte zu „testen“, d.h. es erfolgt eine Befragung der Mitarbeiter der Städte und Gemeinden unter dem Aspekt einer Unternehmensgründung vor Ort.

Die Untersuchung gliederte sich in drei Teile:

1. Zunächst wurde überprüft, welche Erwartung die Gemeinden darüber haben, was die Unternehmen(sgründer) ihrerseits von den Gemeinden erwarten: Kennen die Gemeinden die Prioritäten der Gründer? Dazu wurde ein Fragebogen entwickelt und an 15 ausgewählte bayerische Gemeinden verschickt. Aus dem Rücklauf kann die Abweichung zwischen Anspruch der Unternehmung und der Zielvorstellung der Gemeinde sowie zwischen Soll- und Ist-Situation in den Gemeinden analysiert werden. Letztendlich wurde damit auch der Fragebogen für die sächsischen Gemeinden verbessert.
2. In einem zweiten Schritt wurden zwei Unternehmenslegenden erarbeitet, die detaillierte Unterlagen über das Projekt, insbesondere Marktanalysen, Planbilanzen und -GuVs, Finanzierungsrechnungen, technische Erfordernisse an den Standort usw. enthielten. Als Bewertungsstruktur war hierbei ein ausgearbeiteter Fragebogen zur Erfassung der relevanten Problembereiche vorgegeben.

Die wesentlichen Charakteristika der Unternehmen sind wie folgt beschrieben:

Tab. 10.2 Unternehmenslegenden

Name/Sektor	FUB GmbH/Maschinenbau - MB	Markus Maler/Einzelhandel - EH
Tätigkeit	Werkzeugmaschinen	Fein- und Reformkost
Art des Vorhabens	Betriebserweiterung/-verlagerung	Neugründung
Mitarbeiter	ca. 70	ca. 2,5
Planumsatz (TDM)	20.000	700
Flächenanforderung	30.000 - 40.000 m ² Industriefläche	100 - 140 m ² (Innen-) Stadtlage

3. Es wurde vorgegeben, daß die ausgewählten Gemeinden im Auftrag eines Dritten zu einer Existenzgründung befragt würden.

Intention war es also, die Bereitschaft der Gemeinden zur Unterstützung von Unternehmensgründung zu beurteilen.

10.4 Spezifik der Untersuchung und Stichprobe

10.4.1 Untersuchungsziele

Ziel der **Befragung der bayerischen Gemeinden** war es herauszufinden, ob die Gemeinden die Anforderungen, die Unternehmen(sgründer) an sie stellen, kennen.

Ziel der **Befragung der sächsischen Gemeinden** nach der Unterstützung von Unternehmensgründern war es, auf die folgenden Fragenkomplexe bzw. Problembereiche eine Antwort zu finden:

1. Persönliche Kontaktaufnahme: War aufgrund des Anschreibens ein erstes Interesse der Kommune gegeben und eine zügige Terminvereinbarung mit dem zuständigen Gesprächspartner möglich?
2. Interesse bezüglich der Ansiedlung: Wie wurde durch den „Gründer“ dieses Gespräch eingeschätzt? War es von seiner Warte aus hinreichend, um die gewünschten Informationen zu erhalten?
3. Qualität der Anlaufstelle (Gemeinde/Wirtschaftsförderung): Konnte Informationsmaterial zur Verfügung gestellt werden, und wie war die Qualität der Unterlagen einzuschätzen? Zeichneten sich die Ansprechpartner durch Bereitschaft und fachliche Kompetenz aus?
4. Umfang und Qualität der Information, die für die Ansiedlung neuer Unternehmen vorausgesetzt werden: Sind die Mitarbeiter der Gemeinden in der Lage, grundlegende wirtschaftliche Daten zu benennen sowie auf Besonderheiten zu verweisen, die in wirtschaftlicher Hinsicht für die Ansiedlung von Bedeutung sein können? Kann die Kommune weiche Entscheidungskriterien kommunizieren?
5. Standortfaktoren: Wie ist die Kenntnis bzgl. der örtlichen Voraussetzungen zur speziellen Unternehmensansiedlung? Können Aussagen zu Konkurrenz- bzw. Lieferantenunternehmen und Kooperations- sowie Outsourcingpartnern getroffen werden? Welche Beschränkungen bestehen hinsichtlich einer Umweltbeanspruchung?
6. Zusätzliche Unterstützung seitens der Gemeinde: Welche Möglichkeiten sieht die Gemeinde, die Ansiedlung eines Unternehmens vor Ort zusätzlich zu unterstützen? Detailliert wurde nach Unterstützung im Bereich Grund und Boden, was die bayerischen Gemeinden als am wichtigsten erachteten, gefragt.
7. Vermittlung von Ansprechpartnern: Können für eine Unternehmensansiedlung notwendige und hilfreiche Ansprechpartner – auch bereits erfolgreiche Unternehmer der Branche – benannt und vermittelt werden? Welche Beziehung besteht insbesondere zu den örtlichen Banken?

8. Gesamteindruck: Wie beurteilten die „Gründer“ persönlich die Chancen der Unternehmensansiedlung vor Ort im Anschluß an das Gespräch?

10.4.2 Angewandte Untersuchungsmethode und aufgetretene Probleme

Zur Erfassung der Kenntnis der an die bayerischen Gemeinden seitens der Unternehmensgründer gestellten Anforderungen wurde eine schriftliche Befragung gewählt. Zur Erfassung der Bereitschaft der Kommunen hinsichtlich einer beabsichtigten Existenzgründung vor Ort und der Kenntnisse über die eigene Infrastruktur erwies sich die mündliche Befragung als die am besten geeignete Methode. So sind es gerade die Vorteile wie eine größere Flexibilität, Fragen anzupassen und zu erklären, um umfangreichere Informationen zu gewinnen, sowie die Auswahl des geeigneten Ansprechpartners, die in diesem Fall für eine persönliche Befragung sprechen. Diese wurde, wie bereits erwähnt, anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt. Im Vorfeld der Fragestellung waren die „Gründer“ angewiesen, in einem „Warm-up“ die beabsichtigte Unternehmensgründung zu erläutern. Im Anschluß daran waren die im Fragebogen aufgeworfenen Fragen abzuklären. Wichtig zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, daß für den Besuch der jeweiligen Gemeinde auf keinen Fall der Fragebogen vorversandt, vorgelegt oder verwendet werden durfte, d.h. die Eintragungen in denselben waren erst im Anschluß vorzunehmen. Dies war eine grundlegende Voraussetzung, um die Glaubwürdigkeit des Anliegens zu wahren. Verbunden mit dieser Erhebungsmethode ist eine aufwendige Auswertung der Ergebnisse sowie die Schwierigkeit, qualitative Daten Kategorien zuzuordnen, und ein hoher Zeitaufwand bei der Datengewinnung.

Die für die Interviews seitens der Kommunen aufgebrauchte Zeit schwankte erheblich; eine Streuung von zwischen 15 und 180 Minuten zeigt deutlich das unterschiedliche Interesse der Kommunen, worauf später noch einzugehen sein wird.

10.4.3 Untersuchungsraum und Struktur der Stichprobe

Untersuchungsraum war der Freistaat Sachsen mit seinen Städten und Gemeinden. Ziel war es, 40 Kommunen (20 je Unternehmensgründungstyp) aus allen Regionen des Freistaates Sachsens zu befragen. Aufgrund der Größe des Unternehmens bzw. eines benötigten Mindesteinzugsgebietes sollten die Gemeinden mindestens den zentralörtlichen Rang eines (verbundenen) Mittelzentrums haben. Die weitere Auswahl erfolgte ansonsten nach dem Zufallsprinzip.

10.5 Wie schätzen Gemeinden die Erwartung von Unternehmensgründern an sie ein?

Mit dieser Befragung soll ein Fehler vermieden werden, der dadurch entsteht, daß die Erwartung der Gemeinden darüber, was die Unternehmen ihrerseits von den Gemeinden erwarten, nicht mit den Erwartungen der Unternehmen an die Gemeinden übereinstimmt. Die Überprüfung, ob die „Erwartung der Erwartungen den Erwartungen entspricht“, wurde in einer nicht repräsentativen, kleinen Stichprobe exemplarisch in Bayern durchgeführt. Es wurde ein Fragebogen entwickelt, der an 15 Gemeinden verschickt wurde. Die Rücklaufquote von zwölf Fragebogen, die der Auswertung zugrunde liegen, ist außergewöhnlich hoch. Die Ergebnisse sind in der Abb. 10.1 dargestellt.

Bei den Fragen zur Kontaktaufnahme des Investors mit der Gemeinde fällt auf, daß die Erreichbarkeit und die persönliche Kontaktaufnahme als äußerst wichtig eingeschätzt werden. Überraschenderweise wird eine zentrale Anlaufstelle als wenig bedeutend erachtet, allerdings mit einer hohen Streuung. Die Vermittlung von Ansprechpartnern bei Banken oder Industrie- und Handelskammern gilt als wenig relevant.

Bei der Beratung und Information durch die Gemeinde erscheinen Informationen über die Verkehrsanbindung, die Wirtschaftsstruktur, Bevölkerungs- und Arbeitskräftestruktur sowie spezielle Materialien über Gewerbegebiete und solche, die insbesondere auf ansiedlungsbereite Unternehmen zugeschnitten sind, als besonders bedeutsam. Äußerst überraschend ist jedoch die Einschätzung hinsichtlich der Statistiken zum Markt. Informationen über Kunden, Lieferanten und Konkurrenten, die entscheidend für den unternehmerischen Erfolg sind bzw. sein können, erwarten die Unternehmen nach Ansicht der Gemeinde nicht von ihnen.

Bei der erwarteten Unterstützung seitens der Unternehmen durch die Gemeinden nimmt der Bereich Grund und Boden eine dominante Stellung ein. Sowohl für die Hilfe bei der Förderung, Vergabe, Verfügbarkeit, Bereitstellung von Grund und Boden als auch Baugenehmigungen werden jeweils Spitzenwerte bei einer niedrigen Varianz erzielt. Die Mittelwerte liegen bei einer Ausgangsskala von -3 bis +3 jeweils über 1,7. Ansonsten erkennen die Gemeinden in diesem Bereich nur noch bei der standortspezifischen Bereitstellung von Fördermitteln einen Handlungsbedarf. Die Vermittlung von Ansprechpartnern wird generell als unwichtig empfunden.

Zur Überprüfung der abgegebenen Bewertungen bei den Einzelfragen wurde durch ein Ranking von den fünf wichtigsten von den Gründern nachgefragten Unterstützungen eine Kontrolle eingeführt. Auch hier ergibt sich wiederum, daß der Bereich Grund und Boden absolut führend ist. Dieser Bereich erreicht 64 Punkte, gefolgt von der finanziellen Unterstützung (durch die Beratung und Vergabe von Förderprogrammen) mit 34 Punkten. Die Information über den Standort folgt erst mit 29 Punkten auf dem dritten Platz.

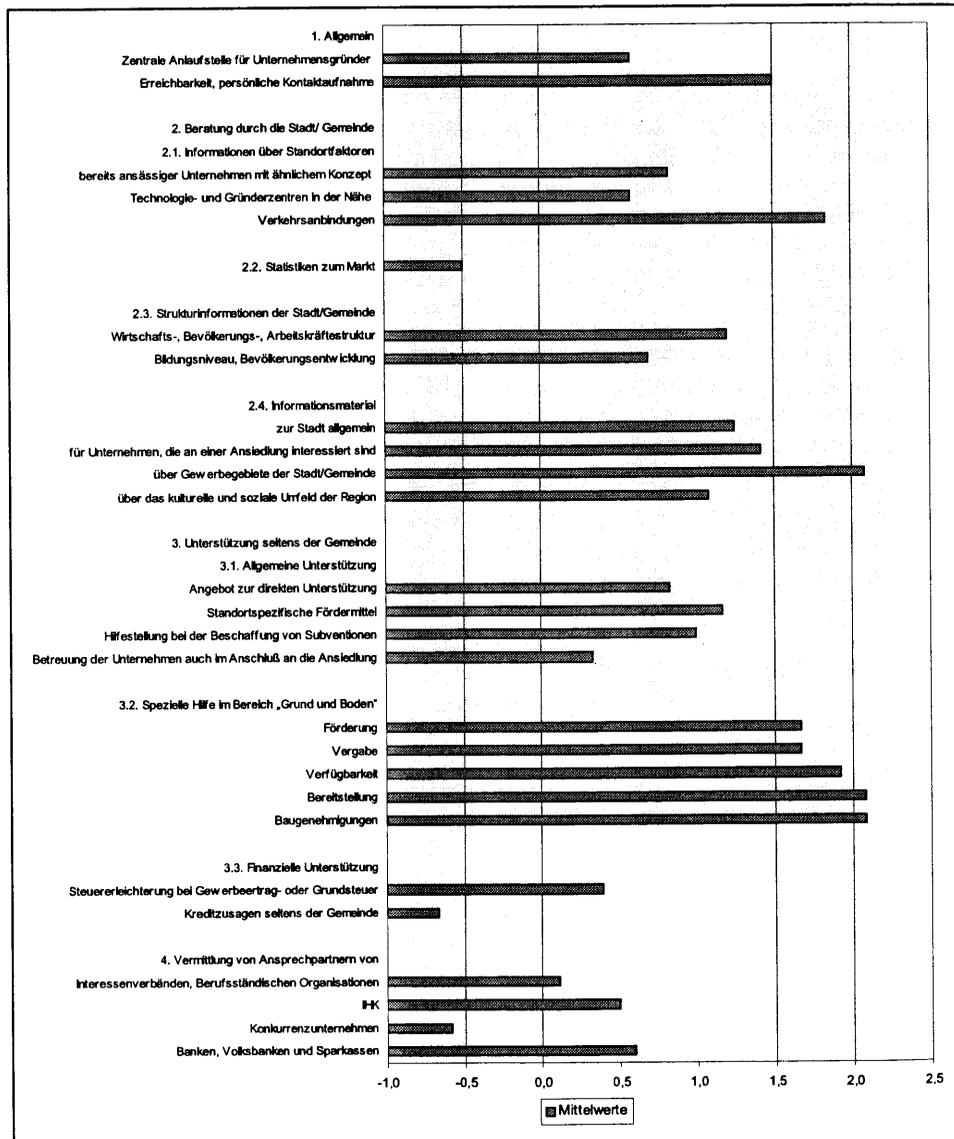


Abb. 10.1 Ausgewählte Ergebnisse der Umfrage bei den bayerischen Gemeinden

10.6 Ergebnisse der Kommunenbefragung

10.6.1 Erste Kontaktaufnahme mit der Kommune

Der erste Abschnitt des Fragebogens zielte darauf ab, die Bereitschaft der Gemeinden zur Kontaktaufnahme wiederzugeben. Weiter oben war bereits darauf hingewiesen worden, daß der Kontaktaufnahme ein Anschreiben vorausging, nach dessen Erhalt eine telefonische Kontaktaufnahme der „Gründer“ mit den Gemeinden erfolgte. Der Verlauf dieser Kontaktaufnahme mit dem Ziel der Terminvereinbarung mußte im Anschluß auf einer Skala von 1 bis 7 beurteilt werden. MB ist die Abkürzung für Maschinenbau, EH für Einzelhandel.

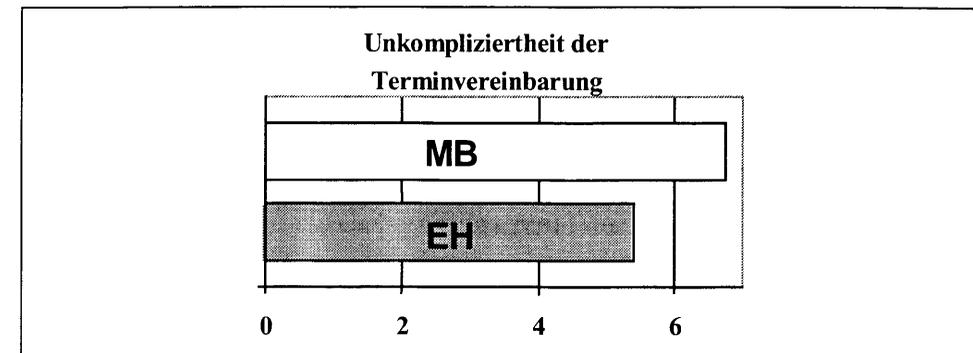


Abb. 10.2 Terminvereinbarung

Die vorangehende Grafik zeigt, daß es keine Probleme gab, einen Termin mit dem zuständigen Gesprächspartner zu vereinbaren. In diesem Zusammenhang muß darauf hingewiesen werden, daß in dem Schreiben grundsätzlich der Bürgermeister angesprochen wurde, unabhängig von der Größe der jeweiligen Gemeinde. Dies brachte es mit sich, daß in größeren Städten ein Verweis an die verantwortlichen Mitarbeiter notwendig wurde. Dies wurde bei der Beurteilung der Kontaktaufnahme berücksichtigt. Während es im Falle der Ansiedlung eines Maschinenbauunternehmens zu keinerlei Schwierigkeiten bei der Terminvereinbarung kam und auch die Terminabsprache selber als kaum problematisch eingeschätzt wurde, so gab es für die Geschäftsgründung im Einzelhandel in sechs Kommunen Probleme. Ansonsten kann festgestellt werden, daß zu den vereinbarten Terminen die Gesprächspartner immer zur Verfügung standen und die „Gründer“ pünktlich empfangen wurden. Vereinzelt aufgetretene geringfügige Verspätungen wurden jeweils entschuldigt und sachlich begründet. Ein deutlicher Unterschied zwischen Einzelhandel und Maschinenbau war auch darin zu erkennen, ob die „Gründer“ sich als

willkommener Besucher gefühlt haben. Beim Einzelhandel traf dies nur auf 70 % der Fälle zu, während sich im Maschinenbau 95 % willkommen fühlten (siehe nachfolgende Grafik).

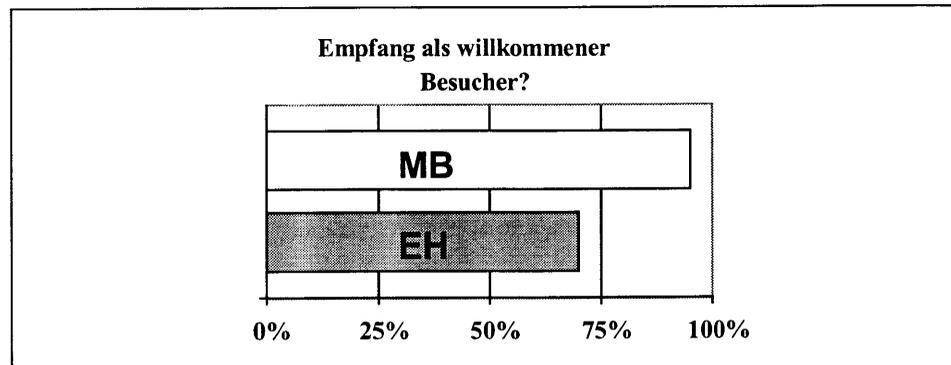


Abb. 10.3 Willkommener Besucher

10.6.2 Beurteilung des Gesprächs

Der zweite Teil des Fragebogens zielte darauf ab, das Gespräch in seinem Gesamteindruck zu beurteilen. Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, daß die Gespräche zur Ansiedlung eines Maschinenbauunternehmens durchschnittlich 25 Minuten länger dauerten im Vergleich zur Geschäftsgründung im Einzelhandel, was mit der erhöhten Komplexität des Anliegens zu begründen ist.

- Im Einzelhandel wurde in 60 % der Fälle das geführte Gespräch als ausreichend eingeschätzt. Der Großteil der befragten Gemeinden (75 %) erklärte sich zu einem erneuten Termin bereit, wobei davon ca. die Hälfte einen erneuten Termin nur mit dem Existenzgründer persönlich für sinnvoll hält. Drei Gemeinden (15 %) warten auf eine Rückmeldung und zwei gingen auf neue Termine in keiner Weise ein.
- Ähnlich stellt sich auch die Situation im Falle des Maschinenbauunternehmens dar. Hier wurden 10 % der Gespräche als nicht ausreichend eingeschätzt. 70 % der befragten Gemeinden waren hier zu einer erneuten Terminvereinbarung jederzeit bereit, 20 % warten wiederum auf eine Rückmeldung und 10 % hielten ein erneutes Terminangebot nicht für notwendig.

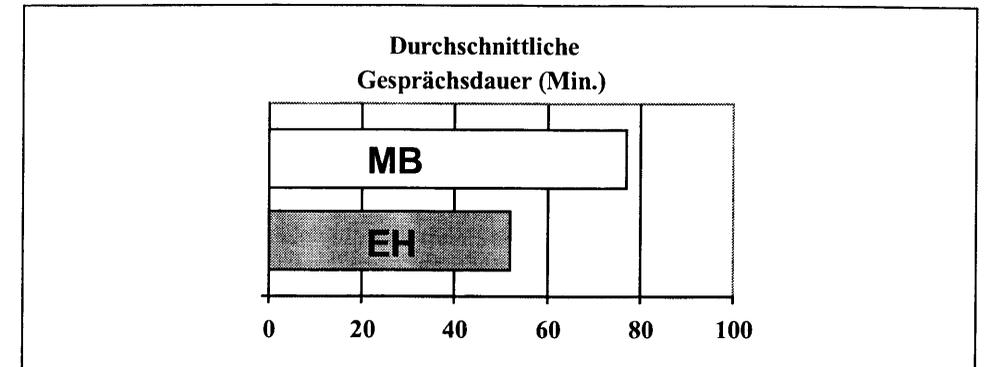


Abb. 10.4 Durchschnittliche Gesprächsdauer

Auffällig ist auch die erhebliche Streuung der Interviewzeit:

- Diese beläuft sich auf zwischen 15 und 180 Minuten im Lebensmittelbereich und
- 35 bis 180 Minuten im Bereich Maschinenbau.

Neben der unterschiedlichen Komplexität ist hier auch maßgeblich, daß die Ansiedlung eines Maschinenbauunternehmens für die Kommunen grundsätzlich als interessanter erscheint.

10.6.3 Die qualitativen Voraussetzungen der Kommune

Wichtig für eine erfolgreiche Gemeinde ist die Außendarstellung der Gemeinde gegenüber dem „Gründer“. Es wurde dabei das ausgehändigte Informationsmaterial beurteilt, die Bereitschaft und fachliche Kompetenz des Ansprechpartners eingeschätzt, grundlegende wirtschaftliche Daten abgefragt sowie konkret die mögliche Unterstützung der Gemeinde hinterfragt.

10.6.3.1 Informationsmaterial

Um das umfangreiche Informationsmaterial beurteilen zu können, wurde es hinsichtlich der nachfolgenden Aspekte analysiert:

- Informationen über Standortfaktoren (siehe dazu auch Abschnitt 10.6.3.4),
- Statistiken zum Markt,
- Material zum Standort im allgemeinen,
- speziell für Unternehmen,

- über Gewerbegebiete,
- über Ladenpassagen (im Einzelhandel),
- über Technologie- und Gründerzentren (TGZ) (im Maschinenbau).

Die dabei angelegte Skala reicht von 0 (nicht vorhanden) bis 5 (umfangreiche und ansprechende Informationen). Dabei kam es zu folgenden Ergebnissen:

- Statistiken zum Markt waren nur selten in zufriedenstellendem Maß zu erhalten. Es ergab sich bei der Gründung im Einzelhandel ein Mittelwert von 0,9 und im Maschinenbau ein Wert von 0,6. Dabei waren nur 25 % bzw. 15 % der Kommunen in der Lage, Marktstatistiken bereitzustellen. Dieses Ergebnis paßt sehr gut zu den Umfrageergebnissen aus den bayerischen Gemeinden, die diese Art von Information als unwichtig erachteten.
- Dagegen stellten 78 % der Städte umfangreiches Material zum Standort im allgemeinen bereit, was einen Mittelwert von 3,8 hervorbrachte.
- Weitaus schwieriger erwies sich die Bereitstellung von Informationsmaterial speziell für Unternehmen. Nur noch 40 % der für die Ansiedlung eines Lebensmittelgeschäftes ausgewählten Gemeinden waren dazu in der Lage und nur 50 % der Gemeinden, die bezüglich der Ansiedlung eines Maschinenbauunternehmens befragt wurden. Ein Mittelwert von 1,8 bzw. 2,2 drückt dies ebenso aus. Dies ist einigermaßen überraschend, wird doch gerade diesem Bereich in der bayerischen Untersuchung ein höherer Stellenwert als dem allgemeinen Informationsmaterial zum Standort zugestanden.
- Etwas besser war die Versorgung mit Informationen über Gewerbegebiete. Hier bewegen sich die Mittelwerte bei 2,5 bzw. 2,7.
- Wiederum schlechter war allerdings die Versorgung mit relevanten Informationen über vorhandene und in Bau befindliche Ladenpassagen im Einzelhandel bzw. über in der Nähe befindliche Technologie- und Gründerzentren (TGZ) im Bereich Maschinenbau. Durchschnittliche Werte von 1,4 bzw. 1,3 zeigen den Handlungsbedarf an dieser Stelle. Dieser muß allerdings bei einer Marktanalyse der Gemeinden (z.B. durch eine Befragung der Unternehmen) ansetzen, da die Gemeinden Informationen über TGZs bisher nicht für wichtig halten.

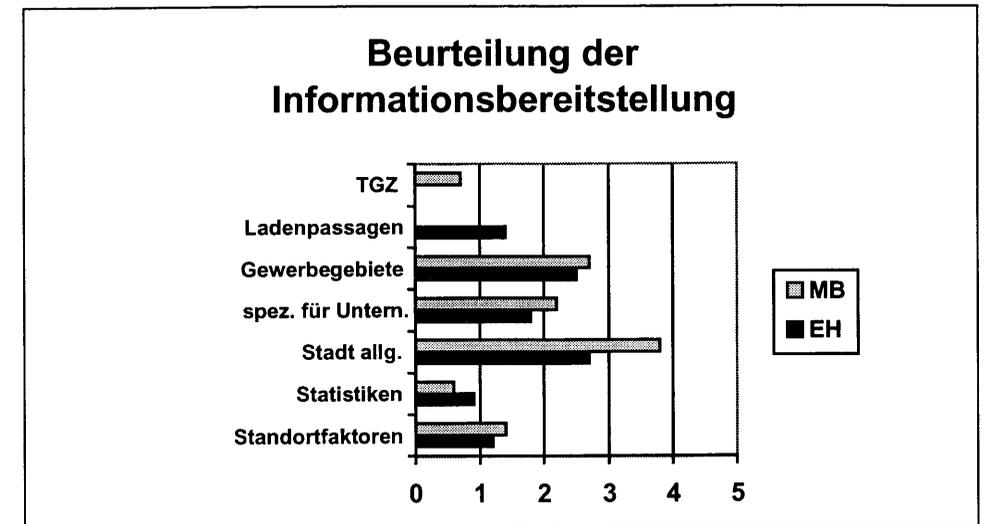


Abb. 10.5 Informationsbereitstellung

Zusammenfassend kann gesagt werden, daß der Großteil der untersuchten Kommunen über unzureichendes auf Existenzgründer zugeschnittenes Material verfügen.

10.6.3.2 Bereitschaft und fachliche Kompetenz in den Kommunen

Desweiteren sollten die Bereitschaft zur Kommunikation und Kooperation sowie die fachliche Kompetenz der Ansprechpartner beurteilt werden. Zur Vereinfachung dieser Beurteilung war eine Skala von 1 (wenig Interesse, ablehnende Einstellung, fehlende fachliche Kompetenz) bis 7 (sehr bemüht, großes Interesse, fachliche Kompetenz gegeben) vorgegeben.

- Die zur Geschäftsgründung im Einzelhandel befragten Gemeinden erreichten hier bei der Bereitschaft einen Durchschnittswert von 4,0 und für die fachliche Kompetenz von 5,0.
- Ähnliche Ergebnisse weisen auch die Gemeinden der zweiten Gruppe auf, die für das Maschinenbauunternehmen ausgewählt worden waren. Hier wurde die Bereitschaft mit durchschnittlich 6,0 und die fachliche Kompetenz mit ebenfalls 6,0 als sehr hoch bewertet.

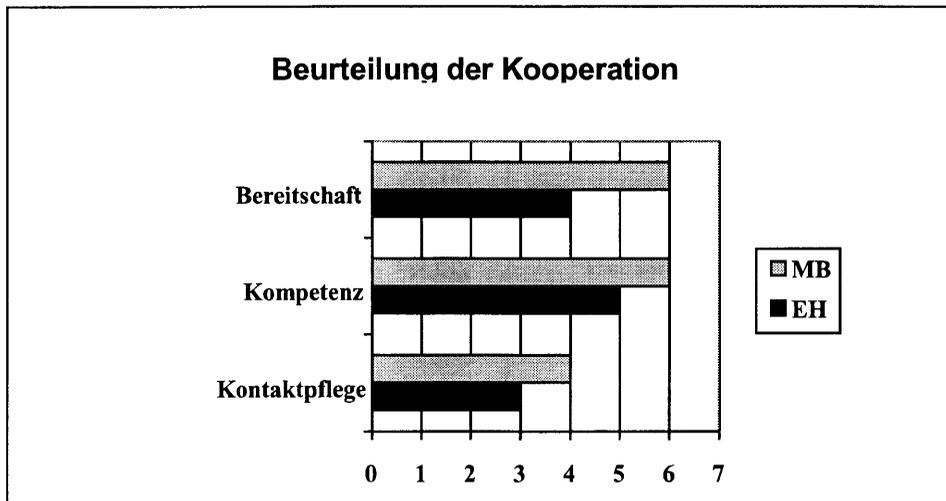


Abb. 10.6 Beurteilung der Zusammenarbeit mit dem Wirtschaftsförderer

Darüber hinaus wurden die Städte zu ihrer Kontaktpflege gegenüber dem Unternehmensbesatz, insbesondere den Gründern befragt. Dabei ließen im Bereich Einzelhandel 35 % der Kommunen eine sehr gute und weitere 30 % eine mittelmäßige Kontaktpflege erkennen. Für die im Bereich Maschinenbau befragten Kommunen ergab sich, daß 60 % umfassende Kontakte zu ihren Firmen pflegen und weitere 30 % immerhin noch durchschnittliche Beziehungen besitzen.

10.6.3.3 Strukturvariablen

Bei Existenzgründungen von besonderer Bedeutung sind detaillierte Kenntnisse über die Strukturvariablen des Standortes. Daher wurde in den Gemeinden untersucht, inwiefern genaue Aussagen zur

- Wirtschafts-,
- Bevölkerungs- und
- Arbeitskräftestruktur sowie zu
- Bildungsniveau und
- Bevölkerungsentwicklung gemacht werden konnten.

Dabei ergab sich fast einheitlich für alle Bereiche ein relativ unbefriedigender Durchschnitt von 3 bei Skala von 0 (keine Aussagen möglich) bis 7 (detaillierte und aktuelle Angaben). Der Großteil der Kommunen konnte nur sehr vage und grobe Einschätzungen geben und somit keinerlei fundierte Grundlagen für eine Ansiedlung bereitstellen. Ferner

war zu beobachten, daß der Großteil der befragten Städte auf die Frage nach Besonderheiten am Standort keine prägnanten und konkreten Angaben machen konnte.

10.6.3.4 Die Standortfaktoren und deren Kenntnis

Die hinterfragten Standortfaktoren der einzelnen Gemeinden sind objektiv gegeben und durch die Ansprechpartner nicht beeinflussbar. Ziel der Befragung war es, den Kenntnisstand des konkreten Ansprechpartners zur Wirtschaftsstruktur seiner Kommune in Erfahrung zu bringen.

Aufgrund der zwei unterschiedlichen Unternehmenslegenden unterschieden sich auch die Fragen zu den Standortfaktoren wesentlich. Sowohl für den Einzelhandel als auch für den Maschinenbau wurde nach vor Ort ansässigen Konkurrenzunternehmen und deren Erfolg gefragt. Aufgrund der Ergebnisse aus der bayerischen Befragung war zu erwarten, daß viele Gemeinden diesen Punkt für unwichtig erachten und deshalb nicht antworten können. Von den Gemeinden, die für die Gründung eines Lebensmittelgeschäftes ausgewählt worden waren, konnten nur 40 % auf ähnliche Unternehmen verweisen. Sehr begrenzt waren die Aussagen zu deren Erfolg (20 %). In der Regel wurde ausgeführt, daß keine Probleme bekannt seien, was nach Einschätzung der „Gründer“ oft eine Ausflucht aus Unwissenheit bzgl. der wirtschaftlichen Situation dieser Geschäfte darstellte. Ebenso enttäuschend waren die Antworten über regionale Nahrungsmittelproduzenten; hier erfolgten nur in 35 % der Fälle Hinweise. Dies ist deshalb besonders unbefriedigend, da dem privaten Konsumenten viele typische sächsische Nahrungsmittelhersteller einfallen, die offensichtlich vor Ort oder in der Region kaum bekannt sind.

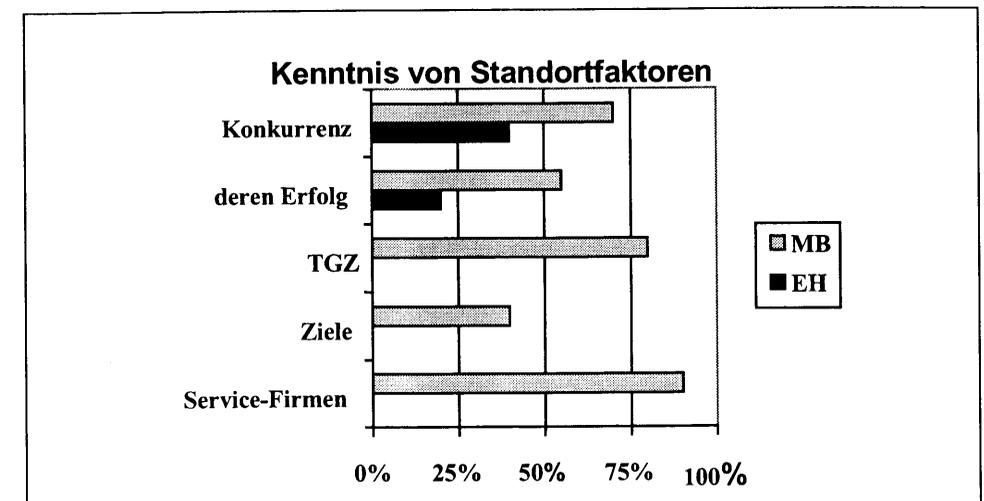


Abb. 10.7 Kenntnis der Standortfaktoren

Deutlich besser fielen im Bereich Maschinenbau die Antworten auf die Frage nach Unternehmen der gleichen Branche bzw. Konkurrenzunternehmen aus. Immerhin 70 % der befragten Kommunen konnten hier Angaben machen, allerdings nur 55 % Aussagen über deren Erfolg treffen. Auf die Frage nach in der Nähe befindlichen Technologie- und Gründerzentren konnten 80 % der Gemeinden auf diese verweisen, wobei aber ungefähr die Hälfte davon nur oberflächliche Kenntnisse über deren Ziele und Satzung besaß. Weniger Probleme gab es bei der Beantwortung der Fragen nach der (von den Gemeinden als wichtig erachteten) Arbeitskräftestruktur sowie über regionalen Firmen für bestimmte Aufgabenbereiche und Produkte. Die Bereitstellung der benötigten Arbeitskräfte stellte i.d.R. kein Problem dar – oftmals mit Verweis auf frühere ortsansässige Unternehmen, die ein ähnliches Arbeitskräftepotential beansprucht hätten. Regionale Firmen zur Übernahme des Facility-Management sowie Logistikfirmen sind in 95 % bzw. 90 % der Kommunen vorhanden. Regionale Anbieter für Sensortechnik, Steuerungstechnik, Leitrechner und SPS-Programmierung konnten dagegen wesentlich seltener genannt werden. Oftmals wurde aber auf die nächst größere Stadt verwiesen.

Im Rahmen der Befragung zu den vorhandenen Standortfaktoren wurde auch nach dem sozialen und kulturellen Umfeld der Gemeinde gefragt. Seitens der Gesprächspartner erfolgte hier dann eine Aufzählung der örtlichen Einrichtungen. Hierbei schnitten die Gemeinden, die für eine Gründung im Einzelhandel befragt wurden, im Durchschnitt mit einem Wert von 4,6 ab, bei einer Bewertung wiederum von 1 bis 7. Die Gemeinden im Bereich Maschinenbau kamen dagegen auf einen deutlich besseren Wert von 5,5. Dies verdeutlicht, daß letztere für ihren Standort stärker auch mit dem sozialen und kulturellen Umfeld warben.

Ferner wurden die Kommunen hinsichtlich ihrer Verkehrsanbindungen befragt. Fast alle konnten hier detaillierte Angaben machen und waren sich etwaiger Engpässe bewußt. Lediglich bei Auskünften über nächstgelegene Güterverteilzentren konnten 35 % aller befragten Städte keine Angaben machen.

10.6.3.5 Umweltressourcen

Die Fragen nach Einschränkungen der Umweltnutzung zielen auf die Kenntnis des tatsächlichen Potentials einer Gemeinde und den Umgang mit diesen Informationen. Speziell interessierten die Auflagen bei Lärm- und Geruchsbelastungen, der Wassererwärmung und anderen Emissionen. Weiterhin wurde nach sonstigen Umweltengpässen bei der Unternehmensansiedlung gefragt.

Tab. 10.3 Einschränkungen hinsichtlich Umweltbeanspruchungen in den Gemeinden

(Anzahl der Gemeinden)	Gesetzliche Bestimmungen	Stärker als die gesetzlichen Bestimmungen	Schwächer als die gesetzlichen Bestimmungen	k.A.
Wassererwärmung ist möglich?	15	1	5	9
Rauchgasentschwefelung ist Pflicht?	31	1	0	8
Auflagen bei Lärm und Geruch?	28	3	1	8

Dabei machten nur die im Bereich Einzelhandel befragten Gemeinden z.T. keine Angaben, wobei die „Gründer“ im Maschinenbau immer Auskunft erhielten.

Der Großteil verwies auf gesetzliche Bestimmungen, vor allem das Bundesimmissionschutzgesetz. Für die „Gründer“ im Maschinenbau wurde in 5 Fällen darauf verwiesen, daß Wassererwärmung unproblematisch möglich sei, vermutlich wurden hier aber auch die gesetzlichen Bestimmungen impliziert. Lediglich 3 Städte haben als „ökologische Modellstadt Sachsen“, als Naherholungsgebiet oder aus nicht genauer erklärten Gründen strengere Auflagen vorzuweisen. Da aber in diesen Städten nur Gründungen im Einzelhandel getestet wurden, kam es zu keinen direkten Engpässen.

Insgesamt benannten nur 6 Gemeinden Umweltengpässe. Dabei wurde in zwei Fällen die Bodenbelastung, in jeweils einem Fall dichte Bebauung, Abwasserengpässe und Bergschäden benannt. Drei Gemeinden ließen Anstrengungen erkennen, um ihre Engpässe zu beseitigen, z.B. durch Sanierungsmaßnahmen oder den Bau einer Kläranlage. Es war kein Zusammenhang zwischen Umweltengpässen und Bemühen der Gemeinden hinsichtlich der Unternehmensansiedlung festzustellen.

10.6.3.6 Unterstützung seitens der Kommune

Nach der Umfrage bei den bayerischen Gemeinden kann erwartet werden, daß die Unterstützung beim Erwerb von Grund und Boden absoluten Vorrang bei den Gemeinden besitzt. Ansonsten sehen die Kommunen nur noch einen Handlungsbedarf bei den standortspezifischen Fördermitteln, der Beantragung von Subventionen, der direkten Unterstützung durch die Gemeinde und das Entgegenkommen bei lokalen Steuern.

Im **Einzelhandel** gewähren 55 % der Gemeinden eine direkte Unterstützung, wobei die Benennung hinreichend unpräzise ausfällt. Nur 25 % haben standortspezifischen Ver-

günstigungen bzw. Fördermittel. Dies ist nicht weiter verwunderlich, gehört doch der Handel i.d.R. nicht zum förderfähigen Gewerbe nach der Gemeinschaftsaufgabe (GA, siehe hierzu Kapitel 9). Die Kenntnis, daß der Einzelhandel nicht förderfähig ist, ist den Gemeinden bewußt. Eine finanzielle Unterstützung wird generell (70 %) nicht gewährt. Den Absatzhilfen wird keine große Bedeutung beigemessen. So wird eine Bevorzugung lokaler Anbieter, die Bekanntgabe der Ladeneröffnung sowie der Zugang zu „öffentlichen“ Präsentationen angeboten. In über 50 % der Fälle gibt es keinerlei Hilfe bei der Beantragung von Subventionen. Dies ist verwunderlich, besteht hierin doch die Möglichkeit zur Differenzierung des Standortes. Teilweise wird wenigstens ein Ansprechpartner in der Wirtschaftsförderung des Landkreises vermittelt. Vorbildlich war nur eine Gemeinde, die eine Beratung mit einem Computerprogramm (1.500 Fördermöglichkeiten) durchführen kann.

Der Bereich Grund und Boden gilt als das wichtigste Produkt der Gestaltung seitens der Gemeinde. In 90 % aller Fälle gibt es jedoch keine Förderung, bei der Vergabepraxis wird keine generelle Zusage für eine Unterstützung gegeben. Erstaunlich ist jedoch, daß fast 50 % keine Angaben zur Verfügbarkeit von Grund und Boden machen, in 50 % aller Fälle ist genug Platz vorhanden. Baugenehmigungen gelten bei 20 % als unproblematisch und werden nur bei weiteren 10 % der Gemeinden unterstützt. Bei der Vermittlung von Gewerbegebieten wird generell Unterstützung zugesagt sowie Angebote über passende Ladenlokale, soweit vorhanden, gemacht.

Im **Maschinenbau** gewähren 90 % der Gemeinden eine direkte Unterstützung, die von der Betreuung über investorengerechte Bebauungspläne bis zu verbilligten Bodenpreisen reicht. Auch die standortspezifische Vergünstigungen bzw. Fördermittel fallen reichhaltig aus. So gewähren lediglich 30 % keine Förderung, bei 40 % bezieht sich die Förderung auf öffentliche Mittel (Gemeinschaftsaufgabe, ..., siehe hierzu Kapitel 9) und immerhin 25 % haben gemeindespezifische Förderungen. Hier fällt der Unterschied zum Einzelhandel recht deutlich auf. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da der Maschinenbau zum förderfähigen Gewerbe gehört. Eine finanzielle Unterstützung wird bei 50 % nicht gewährt. Einige Gemeinden lassen mit sich über Steuern und Hebesatz reden. Den Absatzhilfen stehen 50 % ablehnend gegenüber. So wird eine Bevorzugung lokaler Anbieter, die Kontaktabbauung zu Kunden sowie Messeteilnahmen angeboten. Das Bild bei der Hilfe bei der Beantragung von Subventionen verändert sich vom Einzelhandel zum Maschinenbau völlig. Lediglich zwei Gemeinden sehen keine Unterstützung vor. Hier spiegelt sich natürlich die Möglichkeit der Förderung und die größere Attraktivität des Maschinenbauunternehmens für die Gemeinden wider.

Im Bereich Grund und Boden bemühen sich die Gemeinden sehr um das Maschinenbauunternehmen. Flächen sind stets in ausreichendem Maße vorhanden, teilweise allerdings nur Industriebrache (15 %) oder noch nicht erschlossenen Gebiete (10 %). In 45 % aller Fälle steht genügend erschlossene Fläche zur Verfügung. Immerhin 20 % machen keine Angaben zur Verfügbarkeit von Grund und Boden. Baugenehmigungen gelten bei 80 % als unproblematisch. Es fällt jedoch auf, daß der Zeitraum für die Genehmigung zwi-

schen 1 Monat und 6 Monaten variiert. Bei der Vermittlung von Gewerbegebieten wird generell Unterstützung zugesagt, da ja zumeist die Gewerbegebiete bereits erschlossen sind. Auffallend hingegen ist die unterschiedliche Qualität: In manchen Gemeinden kann in ein neues, bereits erschlossenes Gewerbegebiet eingezogen werden, teilweise muß auf Industriebrachen (Abbrucharbeiten) zurückgegriffen werden und teilweise müssen die Gewerbegebiete erst noch angelegt werden.

10.6.3.7 Infrastruktur

Bei der Existenzgründung stellt die Infrastruktur eines Standortes einen entscheidenden Faktor dar und kennzeichnet darüber hinaus die Dynamik der Gemeinde. Daher wurden die Kommunen hinsichtlich ihrer gegenwärtigen Infrastruktur, vorhandener Engpässe, geplanter Investitionen in die Infrastruktur und über die dabei zugrundeliegende Perspektive befragt.

Es war positiv festzustellen, daß fast alle befragten Kommunen grundsätzlich bereit waren, Auskünfte über ihre Infrastruktur zu geben. Ein Mittelwert von 5,3 bei wiederum einer Skala von 1 bis 7 verdeutlicht diesen Kooperationswillen.

Zuerst wurden die Kommunen über ihre Perspektive/Vision befragt, die sie bei der Infrastrukturentwicklung leitet. Vollkommen unbefriedigend war das Ergebnis: nur ca. die Hälfte konnte eine schlüssige, langfristige Perspektive benennen. In fast allen Fällen handelte es sich allerdings um sehr pauschale Aussagen, daß man z.B. ein moderner Industrie- und Wohnstandort werden wolle. Ein weiteres Viertel war immerhin in der Lage, eine grobe Vorstellung anzugeben und die restlichen ca. 30 % konnten überhaupt keine Leitidee benennen.

Anschließend wurden die Gesprächspartner befragt, wie denn diese Perspektive umgesetzt werden soll, d.h. in welchen Bereichen in welchem Volumen investiert werden soll. Nur ein Fünftel der Ansprechpartner war in der Lage, detaillierte Angaben zu machen, weitere 40 % konnte noch grobe und die restlichen 40 % konnten keinerlei Angaben über geplante Investitionen machen. Daraus wird ersichtlich, daß Handlungsbedarf besteht, da es für einen Existenzgründer von entscheidender Bedeutung sein kann, über einen geplanten Infrastrukturausbau informiert zu sein.

Bei der Analyse, inwiefern die geplanten Investitionen mit der zuvor genannten leiteten Perspektive im Einklang stehen, war dies nur bei 40 % aller befragten Kommunen nachvollziehbar. Dieses Ergebnis wird durch den hohen Anteil fehlender Angaben natürlich stark beeinflusst.

Anschließend wurden die Kommunen gebeten, das Alter der Infrastruktur anzugeben. Bis auf wenige Ausnahmen, waren alle Städte in der Lage, zumindest qualitative Angaben zu machen. Dabei wurde das Alter der Straßen bei 50 % der Städte als „alt und neu“ bezeichnet, 20 % verfügen über überwiegend neue Straßen und 30 % bezeichneten diesen Bereich als alt. Für den Bereich „Kanalanlagen“ ergab sich ein ähnliches Bild mit allerdings etwas größerem Anteil an alten Anlagen. Deutlich besser stehen die befragten

Städte bei Kläranlagen da. Hohe Investitionen in diesem Bereich führten dazu, daß mehr als die Hälfte über neue Anlagen verfügt. Bei Gas- und Trinkwasserleitungen besteht dagegen wiederum in einem größeren Teil noch Sanierungsbedarf. Nahezu abgeschlossen kann jedoch die Infrastrukturentwicklung im Bereich Telekommunikation gesehen werden. Bis auf einige Ausnahmen stellt dieser Bereich keinen Engpaß dar.

Bei der Einschätzung des Sanierungsbedarfes durch die Kommunen lagen im Durchschnitt die beiden Bereiche „Flächensanierung“ (Gewerbeflächen und Straßen) und „Gebäude“ mit einem Mittelwert von 3,3 auf einer Skala von 0 (kein Bedarf) bis 5 (sehr hoher Bedarf) vorne. Bei Ver- und Entsorgungsleitungen und Telekommunikation besteht nach eigenen Angaben der Kommunen ein deutlich geringerer Bedarf. Keinen Engpaß bei der Infrastruktur hinsichtlich von Gewerbeansiedlungen sehen 50 % der befragten Kommunen. In den anderen Fällen stellen Verkehrsüberlastungen das häufigste Hindernis dar.

Abschließend sollte evaluiert werden, in welchen Formen Infrastrukturausbauten finanziert werden. Dabei war von besonderem Interesse, inwieweit „Finanzierungsinnovationen“ benutzt werden. In 40 % der befragten Kommunen werden Bereiche durch vollkommene Privatisierung ausgegliedert, 10 % bedienen sich einer privaten Vorfinanzierung und 20 % lehnten derartige Formen vollkommen ab. Der Großteil machte keine Angaben bzw. verfügt über keine konkreten Informationen über derartige Möglichkeiten. In einer Gemeinde würde man gerne Schwimmbad und Kino privatisieren, findet aber keine interessierten Investoren. Interessant erscheint eine weitere Gemeinde, die plant, Fonds aufzulegen, um Investitionen zu finanzieren.

10.6.3.8 Weitere Ansprechpartner

Von Interesse war in diesem Zusammenhang auch, ob die Gemeinden in der Lage sind, weitere Ansprechpartner, die für eine Unternehmensgründung vor Ort notwendig und hilfreich sind, zu benennen. Bei der Vermittlung von Ansprechpartnern ergab sich eine große Streuung: Während auf der einen Seite Kommunen – ganz im dem Sinne, nur eine zentrale Anlaufstelle für den „Gründer“ anzubieten – bereit waren, zu allen erwünschten Bereichen direkte Kontakte für den „Gründer“ herzustellen, sahen andere Städte hier kaum Handlungsbedarf. Am häufigsten wurde an die IHK verwiesen und Kontakte im Bankenbereich zugesagt.

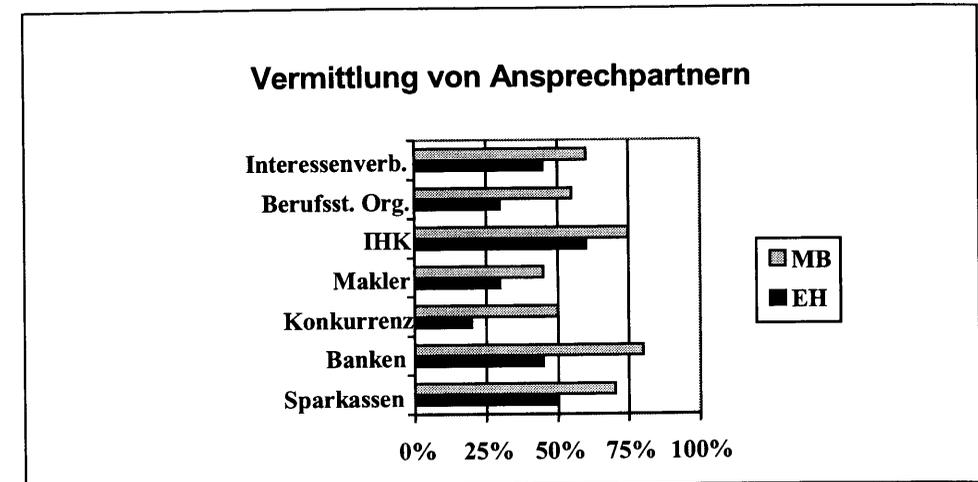


Abb. 10.8 Vermittlung von Ansprechpartnern

10.7 Kochmützen

Abschließend sollen alle Einzelergebnisse für jede Stadt zusammengefaßt werden, um so einen komplexen Gesamteindruck über jede einzelne Kommune zu bekommen. Dadurch können besonders auch individuelle Schwächen vor Ort erkannt sowie ein konkreter Handlungsbedarf abgelesen werden. In Anlehnung an die Gastronomiebranche werden daher an jede Kommune Kochmützen für den Bereich Wirtschaftsförderung vergeben, d.h. es handelt sich streng genommen um Wirtschaftsförderungsmützen, wobei aufgrund des harmonischer klingenden Namens und der Existenz entsprechender Restauranttests allerdings die kulinarische Bezeichnung gewählt wird. Bildlich gesprochen wird also im folgenden beurteilt, wie gut jede Kommune „ihr Süppchen kocht“. Selbstverständlich ist uns bewußt, daß eine Vielzahl von Verzerrung besteht. Offensichtlich strengen sich die Gemeinden bei der Gründung im Einzelhandel wesentlich weniger an als bei dem Pendant im Maschinenbau, was sich in einem um einen Punkt geringeren Mittelwert (auf einer Skala von 0 bis 7) ausdrückt. Die bezüglich des Einzelhandels befragten Wirtschaftsförderer erreichen im Schnitt 3,1 Punkte, ihre „Maschinenbaukollegen“ hingegen 4,1 Punkte. Auch kann es bei der einen oder anderen Gemeinde durchaus sein, daß der „Koch“ an dem Tag unserer einzigen Stichprobe „verliebt“ war und das Essen deshalb „versalzen“ war. Trotz dieser vielen Probleme soll dieser Gedanke umgesetzt und in Zukunft weiter ausgebaut werden. Dadurch könnte der Wettbewerb unter den Kommunen gefördert werden.

Zu der Kochmützenkennzahl werden acht Bereiche bewertet und zusammengefaßt, die im folgenden kurz erläutert werden und sich aus den Darstellungen der vorangegangenen Kapiteln ableiten lassen. Die Bewertung wurde stets auf einer Skala von 0 (nicht vorhanden, ungenügend) bis 7 (hervorragend) vorgenommen.

1. **Kooperation (Gewichtung 9 %):** Dieser erste Komplex setzt sich zu gleichen Teilen aus den Bereichen „Erste Kontaktaufnahme“, „Gesprächsbeurteilung“ sowie „Kooperation & Engagement“ der Gemeinde zusammen. Grundlage sind also die hierfür vergebenen Mittelwerte. Für einen potentiellen Investor spielen neben harten Faktoren auch gerade weiche Faktoren wie einfache und zuverlässige Terminvereinbarung oder eine offene Gesprächsatmosphäre eine entscheidende Rolle. Die Unkompliziertheit der Terminvereinbarung geht mit 50 %, die Pünktlichkeit mit 10 % und die Willkommenheit mit 40 % in den ersten Teil ein. Der zweite Teil setzt sich zu jeweils der Hälfte aus dem Ausreichen der Gesprächsdauer sowie dem Angebot eines erneuten Treffens zusammen. In den dritten Teil gehen die Einschätzung der Bereitschaft und der Kompetenz mit je 30 % und die Bewertung der Kontaktpflege mit 40 % ein. Bei letzterem wurde besonders beachtet, inwieweit die Aktivität von der Gemeinde ausgeht.
2. **Informationsmaterial (Gewichtung 20 %):** Einer der Hauptfaktoren mit einer Gewichtung von 20 % stellt die Versorgung mit geeignetem Informationsmaterial dar. Mit besonders ansprechendem und fundiertem Material kann einem interessierten Investor erheblich geholfen werden und so dessen Ansiedlung unterstützt werden. Darüber hinaus geht von erstklassigem Material auch eine aktive Marketingwirkung aus, die potentielle Gründer anziehen kann. Die „Informationen über Standortfaktoren“, „Statistiken zum Markt“, Material über den „Standort im allgemeinen“ und über „Ladenpassagen bzw. TGZ“ gehen mit jeweils 10 % ein. Bedeutsamer sind jedoch spezielle Informationen für Gründer und über Gewerbegebiete, weshalb diese mit jeweils 30 % wesentlich stärker gewichtet wurden. Dieser Gewichtung liegt die Überlegung zugrunde, daß generelle Informationen über einen Standort zwar für einen Gründer sehr interessant sein können, aber bei einer rationalen Standortwahl nur sekundär sind. Die Statistiken zum Markt, obwohl sie für den Unternehmenserfolg entscheidend sind, wurde etwas untergewichtet, da die benötigten Daten jeweils unternehmensspezifisch sind und die Gemeinden deshalb auch im Vorfeld nicht wissen können, welche Statistiken sie aufbereiten sollen. Aus der Umfrage der bayerischen Gemeinden wurde auch ersichtlich, daß die Gemeinden hierin nicht ihr primäres Aufgabenfeld sehen.
3. **Strukturdaten & Netzwerk (Gewichtung 20 %):** Bei einer Existenzgründung sind detaillierte Kenntnisse über die Wirtschaftsstruktur des Standortes bedeutsam. Besonders wichtig erscheint eine ansprechende Standortbeschreibung seitens der Gemeinde, so daß diese mit 30 % den größten Anteil an dieser Kennzahl hat. Eine Kommune, die in der Lage ist, ihren Standort ansprechend zu beschreiben und ihn damit gut zu verkaufen, wird wesentlich größere Erfolge bei Ansiedlungen haben als

eine vergleichsweise passive. Die Aussagefähigkeit über Wirtschafts-, Arbeitskräfte-, Bevölkerungsstruktur und Bevölkerungsentwicklung gehen fast einheitlich mit 10 % bzw. 8 % ein. Etwas geringer mit 5 % werden Aussagen über das Bildungsniveau gewichtet. Die Skala reicht wiederum von 0 (keine Aussagen) bis 7 (sehr detaillierte und aktuelle Informationen). Den übrigen Anteil von 30 % macht die Einbindung des Standortes in Netzwerke aus. Dabei wurden die Angaben der Kommunen nach Intensität und Umfang des Netzwerke bewertet. Die hohe Gewichtung an dieser Stelle begründet sich mit der hohen Bedeutung eines gut funktionierenden Netzwerkes, da auf diese Weise Konkurrenzsituationen in Synergien umgewandelt werden können. Ferner stellt eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit dem Umland einen deutlichen Vorteil für eine Gemeinde dar.

4. **Standortfaktorenbeschreibung (Gewichtung 15 %):** Von ebenfalls hoher, wenn auch im Vergleich zu den beiden vorhergehenden Bereichen etwas geringerer Bedeutung ist die Beschreibung der Standortfaktoren. Die Kennzahl unterscheidet sich für die Gründung im Einzelhandel und im Maschinenbau, da bei letzterem noch zusätzliche Faktoren berücksichtigt worden sind. Im Bereich Einzelhandel (Maschinenbau) wurde die Benennung von Konkurrenzunternehmen mit 21 % (10 %), Angaben über deren Erfolg mit 15 % (5 %), über regionale Zulieferer mit 15 % (0 %), für Familienmitglieder relevante Informationen mit 15 % (10 %) bewertet. Ferner gingen die beiden Bereiche Verkehrsanbindungen mit 9 % (6 %) und Umweltbeanspruchungen mit 20 % (10 %) ein. Darüber hinaus wurden für Ansiedlungen im Maschinenbau die Informationen über vorhandene TGZ mit 20 % relativ hoch und über deren Ziele mit 10 % bewertet. Wichtig für den Maschinenbau sind auch Aussagen zur Arbeitskräftestruktur (15 %) und die Benennung von Outsourcing-Partnern (14 %).
5. **Unterstützung durch die Gemeinde (Gewichtung 20 %):** Die Unterstützung des Unternehmensgründers durch die Gemeinde ist sowohl aus Unternehmersicht als auch aus der Sicht der Gemeinde (bayerische Umfrage) ein ganz wichtiger Aspekt. Die Kennzahl setzt sich gleichgewichtig aus einer allgemeinen Unterstützung und der auf Grund und Boden bezogenen zusammen. Gezählt wurde jeweils die gewährte Unterstützung in einem Bereich. Weitere Punkte wurden vergeben, wenn die Art der Förderung gemeindespezifisch war und auf ein großes Engagement rückschließen ließ. Die Auswertung in diesem Bereich ist somit qualitativ fundiert.
6. **Vermittlung von Ansprechpartnern (Gewichtung 8 %):** Die Benennung von Ansprechpartnern erscheint uns aus der Sicht eines potentiellen Gründers weniger bedeutsam zu sein. Daraus sollte jedoch nicht gefolgert werden, daß eine Kommune in diesem Bereich potentielle Investoren nicht unterstützen sollte, da ein „Spießrutenlauf“ im Einzelfall letztendlich auch gegen einen Standort sprechen kann. Gewertet wurde hier die Anzahl der vermittelten Ansprechpartner, wobei die maximale Bewertung bei einer Vermittlung von sieben Kontakten erreicht wurde.
7. **Informationen über Infrastruktur (Gewichtung 8 %):** Für einen Existenzgründer ist es von entscheidender Bedeutung, wie die Infrastruktur eines Standortes beschaf-

fen ist. Da aber dieser Bereich bereits teilweise indirekt in andere Kennzahlen eingeflossen ist, ergibt sich hier nur eine ergänzende Berücksichtigung und daher eine relativ geringe Gewichtung. In diese Kennzahl gehen die Aussagefähigkeit über das Alter der Infrastruktur, die Einschätzung des Investitionsbedarfes und die Perspektive bei der Infrastrukturentwicklung zu jeweils einem Viertel ein. Fast ebenso stark gewichtet wurden die Aussagen über geplante Investitionen mit 20 % und abrundend die Übereinstimmung von Perspektive und Umsetzung mit nochmals 5 %.

Bei der Berechnung der Gesamtkennzahl eines Standortes aus allen obigen Einzelkennzahlen mit der entsprechenden Gewichtung ergibt sich eine relativ zuverlässige Einschätzung des sehr komplexen Bereiches der Wirtschaftsförderung. An dieser Stelle soll noch einmal ausdrücklich betont werden, daß die Kennzahl nicht die Qualität eines Standortes mißt, sondern das Engagement und die Qualität der Wirtschaftsförderung. Ist jedoch ein Standort für eine Ansiedlung ungeeignet, so nützt auch ein besonders aktiver Wirtschaftsförderer nichts. Aus der folgenden Tabelle wird die Struktur des Stärken- und Schwächenprofils der Gemeinden bezüglich der Kennzahlen deutlich. Die Gesamtbewertung ist aus der letzten Spalte ersichtlich. Dort sind auch die Spitzenreiter der jeweiligen Sparte (Gesamtwerte höher als 4,4) hervorgehoben.

Stadt	Kochmützen							Gesamt
	1	2	3	4	5	6	7	
	Kooperation	Informationsmaterial	Strukturdaten Netzwerk	Standortfaktorenbeschreib.	Unterstützung	Vermittlung von Ansprechpart.	Infrastruktur	
S1								4
S2								5
S3								0
S4								4
S5								4
S6								5
S7								3
S8								4
S9								3
S10								4
S11								0
S12								3
S13								2
S14								4
S15								2
S16								1
S17								3
S18								4
S19								3
S20								6

Abb. 10.9 Gesamtkennzahl für die Qualität der Wirtschaftsförderung

10.8 Engpässe und Verbesserungsmöglichkeiten

Ein Ansteigen der Arbeitslosenquoten gepaart mit der mißlichen finanziellen Lage der Gemeinden führt zu verstärkten Bemühungen der Gemeinden um Unternehmer durch unternehmerische Standortpolitik. Als Ergebnis unserer Untersuchung können positive Beispiele angeführt werden, die eine deutliche Reduzierung der Arbeitslosenquote gegenüber dem Umland erreichen konnten. Diese bezeugen, daß **aktives Standortmarketing** mit umfassender Wirtschaftsförderung und persönlicher Betreuung etwas bewirken können. Es setzt sich allmählich, wenn auch noch nicht überall, die Erkenntnis durch, daß sich Kommunen als Dienstleister für Unternehmensgründer begreifen müssen. Eigeninitiative und persönliches Engagement sind erforderlich. Es erfolgt ein Übergang von der rein passiven Wirtschaftsförderung hin zum aktiven Standortmarketing. Wünschenswert wäre ein **One-Stop-Shop**, d.h. es gibt vom Anfang bis zum Ende der Gründung nur einen Ansprechpartner bzw. Betreuer.

Ein großer **Schwachpunkt** der Wirtschaftsförderer liegt in den unzureichenden **Informationen** und Materialien hierzu. Detaillierte Kenntnisse der Standortfaktoren und die Versorgung der Gründer mit relevanten Informationen sind für eine erfolgreiche Gründung jedoch unabdingbar. Ein Großteil der befragten Gemeinden konnte auf die Frage nach Besonderheiten am Standort keine prägnanten und konkreten Angaben machen. Statistiken zum Markt fehlten fast vollständig, und ein Großteil der untersuchten Kommunen verfügt über nur unzureichend auf Existenzgründer zugeschnittenes Material. Im Sinne eines verbesserten **Informationsmanagements** sollten die Gemeinden aus den Informationssystemen der jeweiligen Länder Strukturdaten für Ansiedlungen in standardisiertem Format erhalten – diese können sie bei Bedarf um wesentliche Sachverhalte des Standorts und der Region, die nicht in der übergeordneten Statistik enthalten sind, ergänzen. Ein derartiges formalisiertes „Standortformular“ erleichtert es auch dem Gründer, Standorte zu vergleichen.

Von essentieller Bedeutung für eine Unternehmensgründung sind der Zugang zu Kredit, Boden, Beratung, Förderung und Kaufkraft. Diese Informationen könnten dem potentiellen Gründer gegen eine Schutzgebühr in Form eines **Standortberichts** zur Verfügung gestellt werden. Die geringe Kenntnis von förderberatenden Stellen oder Software bei den Kommunen fordert geradezu, den Informationsfluß zu verändern. So könnten die Kommunen ein landesweit einheitliches Formular ausfüllen und an eine übergeordnete Fachstelle (z.B. Regierungspräsidium) schicken. Von dort sollte innerhalb kurzer Zeit (ca. 1 Woche) eine Antwort ergehen, damit die Gemeinden ihre Gründer zeitnah unterstützen können.

Ein weiteres Defizit bestand darin, daß den Kommunen das Profil des örtlich zuständigen Technologie- und Gründerzentrums zumeist nicht bekannt ist. Deshalb sollten die TGZ im Sinne eines örtlichen Informationsbrokers verpflichtet werden, den Gemeinden regelmäßig ansiedlungsrelevante Informationsunterlagen (zur Auslage) zu übersenden. Auch die positiven externen Effekte von TGZs (siehe hierzu das Kapitel 3) sollten betont werden, denn viele Gemeinden sehen sich eher in Konkurrenz mit einem TGZ und wollen deshalb keine Informationen über das TGZ vorhalten. Um dies zu ändern, könnte das bei den TGZs vorhandene Know how über Unternehmensgründungen auch den Gemeinden z.B. in Form von Schulungen zugänglich gemacht werden. Außerdem sollten die spill overs zur Veränderung der Einstellung gegenüber den TGZs bekannt gemacht werden.

Mit Hilfe von unbekanntem Testgründern, durch deren möglichen Besuch bereits die Anstrengung seitens der Gemeinde erhöht wird, kann ein Bundesland mittels des im vorherigen Kapitel beschriebenen Kochmützentest ein Standortprofil seiner Gemeinden dokumentieren. Darin wird auch das Stärken-Schwächen-Profil der Kommune sichtbar. Auf der Grundlage des eigenen Stärken-Schwächen-Profiles und das der „Wettbewerber“ können die Kommunen geeignete Maßnahmen zum Infrastrukturausbau (nach einer Perspektive/Vision) ableiten und ein umfassendes Marketingkonzept für den Standort erarbeiten. Der Test müßte dann allerdings auch auf die wirtschaftlichen (harten) Erfolgsfaktoren der Kommunen ausgedehnt werden.

Durch die Analyse wurde im wesentlichen Anstrengung und Engagement vor Ort gemessen, nicht aber das vorhandene wirtschaftliche Potential. Diese beiden Seiten müßten kombiniert werden. In einem ersten Schritt könnte das wirtschaftliche Potential von bestimmten Schwerpunktregionen analysiert werden. Anschließend könnten dann zu den regionalen Schwerpunkten passende Unternehmensprofile entwickelt werden, mit denen die Wirtschaftsförderer konfrontiert werden. In diese Profile muß eingehen, welche Informationen von Gründern häufig gefordert/gewünscht werden. Dies läßt sich mit einer Befragung von Gründern oder der Aufarbeitung der bestehenden Literatur zur Gründungsforschung (siehe hierzu insbesondere die Ausführungen in Kapitel 3) ermitteln. Die sich aus dem „Test“ ergebenden Schwachpunkte (fehlende Daten, Marktanalysen, Informationsbroschüren über den Standort, ...) könnten anschließend in den Gemeinden ausgemerzt werden.

Zum Abschluß soll noch die persönliche Meinung der „Gründer“ kurz dargestellt werden. Diese beurteilten im Anschluß an das Gespräch, ob sie dem Investor eine Unternehmensgründung vor Ort empfehlen könnten. 40 % konnten sich nach ihren Gesprächen noch nicht endgültig entscheiden. Während im Falle des Maschinenbaus allerdings 55 % eine Ansiedlung in der jeweiligen Gemeinde befürworteten und nur eine Gemeinde gänzlich abgelehnt wurde, so waren es im Einzelhandel nur 30 %, die eine Ansiedlung für realisierbar hielten, und 30 %, die sie ablehnten. Die Gründe dafür sind sehr breit gestreut.

10.9 Zusammenfassung der wesentlichen Aspekte

Die wesentlichen Aussagen dieser empirischen Untersuchung lassen sich wie folgt auf den Punkt bringen:

- Mit zwei Gründungsprofilen (Einzelhandel sowie Maschinenbau) wurde im wesentlichen Anstrengung und Engagement der Wirtschaftsförderer vor Ort gemessen.
- Bei der erwarteten Unterstützung seitens der Unternehmen durch die Gemeinden (nach der Einschätzung der Gemeinden) nimmt der Bereich Grund und Boden eine dominante Stellung ein. Sowohl für die Hilfe bei der Förderung, Vergabe, Verfügbarkeit, Bereitstellung von Grund und Boden als auch Baugenehmigungen werden jeweils Spitzenwerte bei einer niedrigen Varianz erzielt. Dem folgt die Beratung zur Investitionsförderung. Erst an dritter Stelle werden Informationen über den Standort eingeordnet.
- Es gab keine Probleme, einen dann auch zuverlässig eingehaltenen Termin zu vereinbaren. Zumeist fühlten sich die „Gründer“ als willkommene Besucher. In nur wenigen Fällen wurde das Gespräch als nicht ausreichend gewertet. Die Ansprechpartner waren sowohl fachlich kompetent als auch kooperativ.
- Statistiken zum Markt waren nur selten in zufriedenstellendem Maß zu erhalten, ganz im Gegensatz zum umfangreichen Material zum Standort im allgemeinen. Weitaus schwieriger erwies sich die Bereitstellung von Informationsmaterial speziell für Unternehmen, obwohl die bayerischen Kommunen letzteren Informationen einen höheren Stellenwert als dem allgemeinen Informationsmaterial zum Standort zugestanden haben. Insgesamt kann gesagt werden, daß der Großteil der untersuchten Kommunen über unzureichendes, auf Existenzgründer zugeschnittenes Material verfügt.
- Zu den Strukturvariablen des Standortes wie Wirtschafts-, Bevölkerungs- und Arbeitskräftestruktur sowie zu Bildungsniveau und Bevölkerungsentwicklung wurden häufig nur vage und grobe Einschätzungen gegeben.
- Neben der Unterstützung beim Erwerb von Grund und Boden, die absoluten Vorrang hat, sehen die Kommunen nur noch einen Handlungsbedarf bei den standortspezifischen Fördermitteln, der Beantragung von Subventionen, der direkten Unterstützung durch die Kommune und dem Entgegenkommen bei lokalen Steuern. Bei der Einzelhandelsgründung wurde bei der Hälfte aller Kommunen keinerlei Hilfe bei der Beantragung von Subventionen zugesagt. Im Maschinenbau gewähren 90 % der Gemeinden eine direkte Unterstützung, die von der Betreuung über investorengerechte Bebauungspläne bis zu verbilligten Bodenpreisen reicht. Auch die standortspezifischen Vergünstigungen bzw. Fördermittel fallen reichhaltig aus. Es fällt jedoch auf, daß der Zeitraum für die Genehmigung zwischen 1 Monat und 6 Monaten variiert.

- Fast alle befragten Kommunen konnten Auskünfte über ihre Infrastruktur geben, wobei allerdings nur ca. die Hälfte eine schlüssige, langfristige Perspektive benennen konnte.
- Zu der Kochmützenkennzahl für den Bereich Wirtschaftsförderung werden acht Bereiche bewertet und zusammengefaßt. Insbesondere gehen die Kooperationsbereitschaft (Gewichtung 9 %), die Qualität des Informationsmaterials (20 %), die Strukturdaten & Netzwerk (20 %), die Standortfaktorenbeschreibung (15 %), die Unterstützung durch die Kommune (20 %), die Vermittlung von Ansprechpartnern (8 %) und die Qualität der Informationen über Infrastruktur (8 %) ein. Diese Kennzahl mißt jedoch nicht die Qualität eines Standortes, sondern das Engagement und die Qualität der Wirtschaftsförderung vor Ort.

10.10 Literatur

- Bade, F.-J., 1980, Kurzvortrag über die Mobilität von Industriebetrieben, in: Funck, R. (Hrsg.), 1982, Öffentliche Finanzen und regionale Entwicklung, Heidenheimer Schriften zur Regionalwissenschaft August Lösch in Memoriam, Heft 6, Stadt Heidenheim, S. 33-37.
- Bertelsmann Stiftung, 2000a, Verwaltungsmodernisierung und lokale Demokratie, online im Internet, URL: <http://www.stiftung.bertelsmann.de/projekte/bereiche/refkommv.htm>, 16.11.00
- Bertelsmann Stiftung, 2000b, Endergebnisse sowie alle Einzelergebnisse der Unternehmensbefragung, online im Internet, URL: http://www.stiftung.bertelsmann.de/projekte/bereiche/download/tabelle_1_dus.pdf, 16.11.00
- Bertelsmann Stiftung, 2000c, Die unternehmerfreundliche Stadt, online im Internet, URL: <http://www.stiftung.bertelsmann.de/projekte/bereiche/download/presentation3.ppt>, 16.11.00.
- Blum, U.; Gleißner, W.; Leibbrand, F.; Mauerer, F.; Schaller, A.; Veltins, M., 1997, Engpaßanalyse bei Unternehmensgründungen II, Gutachten im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit.
- Blum, U.; Kläske, G.; Gleißner, W.; Schaller, A.; Schaub, H.; Veltins, M., 1996, Engpaßanalyse bei Unternehmensgründungen I, Gutachten im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit.
- Impulse, 2000, 25 Großstädte im Test, Heft September 2000, S. 38-46.