



Studiengang Internationale Betriebswirtschaft – Interkulturelle Studien

Bachelor Thesis

Controlling im Standortmarketing: Durchführung der Nutzwertanalyse am Beispiel der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH

<u>Betreuer</u>	Prof. Dr. Edmund Link
<u>Unternehmen</u>	Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH Geschäftsführer Steffen Schoch Weipertstraße 8-10 74076 Heilbronn
<u>Verfasser</u>	Marina Bauer Hortensienweg 15 74080 Heilbronn Matrikelnr. 164396
<u>Erstellungszeitraum</u>	Sommersemester 2010

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben.

Ganz besonders bedanken möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Edmund Link und Herrn Prof. Dr. Andreas Fuhrmann für die tatkräftige Unterstützung bei der Erstellung meiner Bachelorarbeit, die mit sehr viel Engagement und guten Ideen meine Arbeit betreut haben.

Weiterhin möchte ich mich auf das herzlichste bei der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH und all ihren Mitarbeitern, im Besonderen bei Herrn Steffen Schoch für die umfassende Unterstützung bedanken.

Großer Dank gebührt auch meinem Mann Curt Bauer, der während des letzten halben Jahres auf viel gemeinsame Zeit verzichten musste und stets ein offenes Ohr für mich hatte.

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	III
TABELLENVERZEICHNIS	IV
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	V
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 RELEVANZ DES THEMAS.....	1
1.2 PROBLEMSTELLUNG.....	2
1.3 ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT	4
2 STANDORTMARKETING IN DER THEORIE.....	5
2.1 BEGRIFF UND INHALT DES STANDORTMARKETINGS	5
2.2 ZIELGRUPPEN DES STANDORTMARKETINGS	6
2.3 GRUNDZÜGE DER ENTWICKLUNG EINER STANDORTMARKETING-KONZEPTION	8
2.4 STANDORTE METROPOLREGIONEN.....	15
3 CONTROLLING IM STANDORTMARKETING.....	18
3.1 GRUNDLAGEN UND ABGRENZUNG DER DEFINITIONEN	19
3.2 CONTROLLING ALS RATIONALITÄTSSICHERUNG	21
3.2.1 Informationsversorgung.....	25
3.2.2 Externe und interne Rechnungslegung.....	27
3.2.3 Kennzahlen und das Kennzahlensystem <i>Balanced Scorecard</i>	29
3.2.4 Das Planungs- und Kontrollsystem	31
3.3 STRATEGISCHES UND OPERATIVES CONTROLLING IM STANDORTMARKETING	32
3.4 NOTWENDIGKEIT DES CONTROLLINGS IM STANDORTMARKETING.....	38
4 GRUNDLAGEN ZUM STANDORT UND UNTERNEHMEN.....	41
4.1 DIE REGION HEILBRONN-FRANKEN	41
4.2 ENTWICKLUNGSTRENDS FÜR DIE REGION HEILBRONN-FRANKEN	46
4.3 DIE WIRTSCHAFTSREGION HEILBRONN-FRANKEN GMBH	49
4.4 LEITBILDER, ZIELE UND ZIELGRUPPEN DER HEILBRONN-FRANKEN GMBH.....	52
4.5 DIE SCHWERPUNKTAKTIVITÄT „STANDORTMARKETING“	54
4.5.1 <i>Werbung und PR</i>	54
4.5.2 <i>Messen</i>	63

4.5.3. Internet & Datenbanken	67
4.5.4 Events im Standortmarketingbereich.....	71
4.6 DIE SCHWERPUNKTAKTIVITÄT „FACHKRÄFTEAKQUISE“	80
4.6.1. Hochschulprogramm	81
4.6.2 Akademikerjobbörse regiojobs24.de	85
4.6.3 Events im Fachkräfteakquisebereich.....	88
5 DURCHFÜHRUNG DER NUTZWERTANALYSE AM BEISPIEL DER WIRTSCHAFTSREGION HEILBRONN-FRANKEN GMBH	90
5.1 EINORDNEN DER NUTZWERTANALYSE IN DIE METHODENLANDSCHAFT	90
5.2 GRUNDLAGEN DER ERSTELLUNG EINER NUTZWERTANALYSE AM BEISPIEL DER SCHWERPUNKTAKTIVITÄTEN DER WHF	93
5.3 STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DER NUTZWERTANALYSE	100
5.4 DIE NUTZWERTANALYSE DER SCHWERPUNKTAKTIVITÄTEN DER WHF 2009.....	101
5.5 ANALYSE DER ERGEBNISSE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	103
6 ZUKUNFTSPERSPEKTIVE DER CONTROLLINGMAßNAHMEN DER WHF	109
7 FAZIT	111
QUELLENVERZEICHNIS	CXIII
ANHANG.....	CXXIV
EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG.....	CXXXI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Entwicklungsprozess einer Standortmarketing-Konzeption.....	9
Abbildung 2	Bereiche und Methoden der strategischen Standortanalyse	10
Abbildung 3	Konkretisierung der Leitbilder in einem System von Ober- und Unterzielen	11
Abbildung 4	Instrumente im Standortmarketing analog den 4Ps im klassischen Marketing.....	14
Abbildung 5	Funktionen in Metropolregionen	16
Abbildung 6	Europäische Metropolregionen in Deutschland	17
Abbildung 7	Controlling als Schnittstelle zwischen Manager und Controller	21
Abbildung 8	Rationalitätssicherungsprozess am Beispiel eines Willensbildungsprozesses	24
Abbildung 9	Gestaltungsdimensionen bei Berichten	26
Abbildung 10	Externes und internes Rechnungswesen	27
Abbildung 11	Region Heilbronn-Franken	41
Abbildung 12	Gesellschafter und Anteile der WHF	50
Abbildung 13	Leitbilderprofil der Region Heilbronn-Franken	53
Abbildung 14	Titelblatt der Ausgabe WachstumsImpulse 02/09	55
Abbildung 15	Titelseite der Imagebroschüre	58
Abbildung 16	Startseite der WHF-Homepage	68
Abbildung 17	Refinanzierung über Banner.....	69
Abbildung 18	Startseite der regionalen Akademikerjobbörse regiojobs24.de	86
Abbildung 19	Kategorien von Bewertungsverfahren	92
Abbildung 20	Zielbaum.....	95
Abbildung 21	Ein Element des Zielkatalogs für WHF Aktivitäten	95
Abbildung 22	Zielbaum der Aktivitäten der WHF.....	97
Abbildung 23	Arbeitsgruppenbildung der WHF	104
Abbildung 24	Mögliche Personalstruktur der WHF.....	110

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Grundsätzliche Aufgaben der WHF	3
Tabelle 2	Zielgruppen des Standortmarketings	7
Tabelle 3	Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Controlling	33
Tabelle 4	Bevölkerungsentwicklung in der Region Heilbronn-Franken.....	43
Tabelle 5	Prozentualer Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Jahr 2008 in Heilbronn-Franken und Baden-Württemberg in ausgewählten Wirtschaftsbereichen.....	45
Tabelle 6	Kostenaufstellung für Wachstumsimpulse im Jahr 2009	56
Tabelle 7	Veranstaltungsreihe der WHF	72
Tabelle 8	Feedbackbogenauswertung Globalforum: Heilbronn-Franken.....	75
Tabelle 9	Feedbackbogenauswertung vom Standortdialog: Heilbronn-Franken	77
Tabelle 10	Feedbackbogenauswertung des Weltmarktführertreffens.....	78
Tabelle 11	Feedbackbogenauswertung des Hochschullehrertreffens	85
Tabelle 12	Zielerreichungsgrade	98
Tabelle 13	Kriterien und Punktbewertung von Wachstumsimpulse: Heilbronn-Franken	99
Tabelle 14	Die Nutzwertanalyse der Schwerpunktaktivitäten der WHF 2009	102

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
AO	Abgabenordnung
AHK	Auslandshandelskammer
bzw.	beziehungsweise
BSC	Balanced Scorecard
bw-i	Baden-Württemberg International
BIP	Bruttoinlandsprodukt
B2B	Business to Business
CI	Corporate Identity
ca.	zirka
d.h.	das heißt
DIKMU	Deutsches Institut für kleinere und mittlere Unternehmen e.V.
DPRG	Deutsche Public Relations Gesellschaft
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
FuE	Forschung und Entwicklung
FH	Fachhochschule
F.A.Z	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
gGmbH	gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GWZ	Gesellschaft für internationale wirtschaftliche Zusammenarbeit Baden-Württemberg mbH
HGB	Handelsgesetzbuch
ICV	der Internationale Controller Verein eV
IGC	International Group of Controlling
i.d.R.	in der Regel
IHK	Industrie- und Handelskammer
km	Kilometer
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
Lkw	Lastkraftwagen
MKRO	Ministerkonferenz für Raumordnung

Mio.	Million
Mrd.	Milliard
MIPIM	Marché International des Professionnels de l'immobilier
o.a.	oben angegeben
o. V.	ohne Verfasser
o. S.	ohne Seitenangabe
Pkw	Personenkraftwagen
PR	Public Relation
p.a.	per anno
RBB	Radio Berlin-Brandenburg
SWR	Südwestrundfunk
SOS	Studenten on Snow
TV	television
Tab.	Tabelle
TN	Teilnehmer
usw.	und so weiter
u.a.	und ähnliche
vgl.	vergleiche
WEG	das Wachstum, die Entwicklung und der Gewinn
WHF	Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Relevanz des Themas

Im Zuge einer zunehmenden Globalisierung stehen die Standortmarketing- und wirtschaftsfördernden Gesellschaften vor vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen. Neben den klassischen Aufgaben wie Imagewerbung und Bekanntheitssteigerung des Standortes geht das Standortmarketing heute weit darüber hinaus. Die Handlungsfelder wie Branchen-, Netzwerk- und Clusterförderung, Innovationspolitik und Gründungsförderung sind und werden in Zukunft noch stärker von Bedeutung sein. Auf Grund der großen demographischen Veränderungen ist das Thema „Fachkräftegewinnung“ stark thematisiert. Angesichts der vielerorts knapper werdenden finanziellen und personellen Ressourcen werden die wirtschaftsfördernden Gesellschaften zunehmend auf den Prüfstand gestellt und müssen hinsichtlich ihrer Projekte und Budgets kritische Fragen beantworten.¹

Dass ihre Tätigkeit sinnvoll und im Wettbewerb mit anderen Regionen unverzichtbar ist, reicht als Begründung heute nicht mehr aus. Die Standortmarketing- und wirtschaftsfördernden Gesellschaften befinden sich ständig unter Beobachtung der Öffentlichkeit, der Verwaltung und der Parlamente. Um gegenüber Eigentümern, Aufsichtsräten und Mittelgebern die Wirksamkeit und Relevanz der Leistungen zu belegen, werden daher geeignete Instrumente gesucht.²

Das eigene Umsatzwachstum bzw. die Rendite sind nicht primär die Zielsetzung einer Wirtschaftsförderungsgesellschaft. Die Gewinnerzielung spielt eine sekundäre Rolle, weil spezifische Sachziele (z.B. Pflege und Ausbau des Netzwerkes mit europäischen Partnerregionen) in das „Pflichtenheft“ ihrer Tätigkeit aufgenommen werden und diese Bestandteile des Leistungsprogramms kostenintensiv sind. Aufgrund des Geschäftsmodells stehen ihnen keine Erlöse gegenüber, weil die Leistungen in der Regel kostenlos angeboten werden.³ Auch wenn angesichts der Ziele der Gesellschaft erkennbar ist, dass es sich nicht um eine auf Gewinn ausgerichtete Gesellschaft, sondern vielmehr um eine Non-Profit-Organisation handelt, befreit das diese nicht von der alljährlichen

¹ Vgl. o. V. 1 (o. J.), o. S.

² Vgl. Thomas (2007), S. 4.

³ Vgl. ebenda, S. 4.

Verpflichtung, das eigene Tun zu rechtfertigen und als sinnstiftend zu belegen. Somit stellt sich aktuell die Frage nach einem Controlling, um festzustellen, ob

- rechtliche und programmatische Vorgaben legal und ordnungsgemäß umgesetzt wurden,
- die Ressourcen möglichst wirtschaftlich genutzt wurden (ökonomische Rationalität),
- ein Ausgleich der pluralistischen Interessen hergestellt wurde (politische Rationalität).⁴

1.2 Problemstellung

Die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH (WHF) plant rund 11 Jahre nach ihrer Gründung die Evaluierung der durchgeführten Aktivitäten. Das wesentliche Ziel der Analyse und Zukunftsplanung liegt in der Beschreibung und Bewertung der bislang durchgeführten und laufenden Aktivitäten der WHF in den Bereichen Standortmarketing und Fachkräfteakquise. Bei der Durchführung der Bewertung sollen die definierten Ziel- und Strategiefestlegungen die Grundlage bilden, die bei der Gründung der Organisation im Gesellschaftsvertrag der WHF definiert wurden. Im Jahre 2001 wurde die Zielsetzung durch das Konzept „Empfehlungen für gemeinsame Marketing-Maßnahmen“ ergänzt, das von der Gesellschaft für internationale wirtschaftliche Zusammenarbeit Baden-Württemberg mbH (GWZ) – heute Baden-Württemberg International GmbH (bw-i) – für die WHF ausgearbeitet wurde (Tab. 1).

⁴ Vgl. Thomas (2007), S. 4.

Vermarktungsaufgaben der WHF	Sonstige Aufgaben der WHF in Zusammenarbeit mit den regionalen Wirtschaftsförderern
1. Vermarktungsmaßnahmen der Region in den strategischen Zielclustern gegenüber potenziellen Investoren von außerhalb der Region in Abstimmung mit den Wirtschaftsförderern 2. Maßnahmen zur Steigerung des Bekanntheitsgrades und des Images als positiver Investitionsstandort bei Unternehmen und Multiplikatoren außerhalb der Region	1. Maßnahmen zur Initiierung und Förderung von Branchennetzwerken in den strategischen Clustern innerhalb der Region 2. Aufbau einer zentralen Gewerbeflächen- und – Immobilien-Datei unter Berücksichtigung der bereits vorhandenen Systeme 3. Verfügbarkeit übergreifender Standortinformationen für die Zielgruppe der strategischen Cluster
Vermarktungsmaßnahmen der WHF in Abstimmung mit den regionalen Wirtschaftsförderern	Unterstützende Maßnahmen der WHF für die gemeinsame Vermarktung
1. Messepräsenz auf cluster-spezifischen Messen 2. Gezielte Anspracheaktionen an potenzielle Investoren der strategischen Cluster mit Sitz außerhalb der Region 3. Teilnahme an Maßnahmen der GWZ 4. Pressearbeit 5. Anlaufstelle für potenzielle Investoren, die durch die gemeinsamen Maßnahmen der WHF identifiziert worden sind	1. Entwicklung einer corporate identity (CI) für die übergreifende Region 2. Überarbeitung der Standortbroschüre 3. Anpassung des Internet-Auftritts 4. Herstellung eines Messedisplays 5. Aufbau einer Kooperationsdatenbank unter Berücksichtigung bereits vorhandener Systeme

Tabelle 1 Grundsätzliche Aufgaben der WHF⁵

Seither hat die WHF zahlreiche und vielfältige Aktivitäten und Veranstaltungen durchgeführt und eine Standortinformation herausgegeben, die die Region und die Interessen ihrer Akteure repräsentiert und vertritt. Es soll festgestellt werden, ob die WHF in ihrer jetzigen Struktur und Ausrichtung der vorgegeben Zielsetzung gefolgt und für die Zukunft richtig aufgestellt ist. Aus diesem Grund möchte die WHF unter den Voraussetzungen des vorgegebenen finanziellen Rahmens, der Aufgabenstellungen und der Personalkapazitäten ihre Aufgaben und Organisation grundsätzlich überprüfen lassen und bei Bedarf eine Neuaufstellung vornehmen.

⁵ Vgl. Eigene Darstellung in Anlehnung an o. V. 2 (2001), o. S. 8 ff.

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in drei Hauptblöcke gegliedert:

- die theoretischen Grundlagen des Standortmarketings und Controlling im Standortmarketing (Kapitel 2-3)
- Grundlagen zum Standort Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken und der WHF (Kapitel 4)
- Evaluierung der WHF anhand der Nutzwertanalyse und Zukunftsaussichten für die WHF (Kapitel 5-6).

In Kapitel 2 werden die wichtigsten Charakteristika des Standortmarketings beschrieben. Die Grundbegriffe, Inhalte und Prozessschritte des Standortmarketings werden näher erläutert, und es wird ein Überblick über die Wesensmerkmale der Metropolregionen gegeben.

Ausgehend von dem Controlling-Bild und dem Aufgabenspektrum des Controllings wird in Kapitel 3 ein für Standortmarketing geeigneter Controlling-Ansatz von WEBER (2004) *Controlling als Rationalitätssicherung* beschrieben. Im Abschnitt „Notwendigkeit des Controllings im Standortmarketing“ wird erläutert, dass Controlling und Kontrolle für Standortmarketing von großer Bedeutung ist, aus mehreren Gründen allerdings häufig vernachlässigt wird.

In Kapitel 4 wird der Standort Heilbronn-Franken beschrieben. Die wichtigsten Grundlagen zur Region wie Territorial- und Bevölkerungsstruktur, Wissenschaft und Bildung, gesamtwirtschaftliche Entwicklung werden näher beleuchtet und die wichtigsten Trends und Konsequenzen ebenfalls kurz beschrieben. Um feststellen zu können, wie die WHF ihre Projekte im Jahre 2009 durchgeführt hat, wird eine Bewertung der Schwerpunktaktivitäten „Standortmarketing“ und „Fachkräfteakquise“ anhand der Nutzwertanalyse (Kapitel 5) durchgeführt. Im Kapitel 6 werden abschließend die möglichen Controllingmaßnahmen für die WHF abgebildet.

2 Standortmarketing in der Theorie

Im ersten theoretischen Teil werden die wichtigsten Charakteristika und die einzelnen Prozessschritte des Standortmarketings beschrieben. Des Weiteren wird auch der Begriff Metropolregionen und ihre Bedeutung im Standortmarketing erläutert.

2.1 Begriff und Inhalt des Standortmarketings

„*Standortmarketing* heißt, einen Standort so zu planen, dass er die Bedürfnisse seiner Zielmärkte befriedigt. Es ist dann erfolgreich, wenn Bürger und Unternehmen sich in ihrer Gemeinde wohl fühlen, wenn die Erwartungen der Besucher und Investoren erfüllt werden.“⁶ Die genannten Wesensmerkmale sind jedoch nicht vollständig und müssen um weitere Charakteristika von Marketing ergänzt werden: Standort- oder Regionalmarketing sollte sich nicht nur mit der Erforschung der aktuellen, sondern auch der zukünftigen Zielmärkte und -gruppen befassen. Es sollte die Bedürfnisse seiner Zielgruppen nachhaltig erfüllen und darauf ausgerichtet sein, die Standortziele im gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontext zu maximieren.⁷

Balderjahn geht besonders auf die operativen Elemente und die internationale Herausforderung von Standortmarketing ein: „Standortmarketing umfasst die Standortanalyse sowie Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von Strategien zur Vermarktung regionaler Standorte und zielt hauptsächlich auf die Stärkung der Wettbewerbsposition des jeweiligen Standortes im internationalen Kampf um attraktive Zielgruppen ab. Standortmarketing ist somit ein ganzheitlicher Ansatz, der den Standort als Qualitäts- und Markenprodukt definiert und profiliert“.⁸

Die wesentlichen Merkmale des Begriffs Standortmarketing sind:

- Zielorientierung
- Marktorientierung, d.h. die Standortmarketing-Institution konzentriert sich auf die Bedürfnisse ihrer Anspruchsteller, kennt ihre Konkurrenten bzw. die konkurrierenden Standorte und kann diese Informationen verarbeiten

⁶ Vgl. Kotler u.a. (1994), S. 131.

⁷ Vgl. Schwerdtner (2008), S. 22.

⁸ Vgl. Balderjahn (2000), S. 57 f.

- Steuerung, d.h. die Festlegung von Zielen sowie das Bestätigen, Auflösen und Kontrollieren von zielgerichteten Aktivitäten auf allen Ebenen
- Wohlfahrtsoptimierende Entwicklung, d.h. das Gemeinwohl bzw. das öffentliche Wohl steht allgemein für das Wohl des Ganzen und betrifft das Gesamtinteresse einer Gemeinschaft.⁹

Die Besonderheit des Marketings für Standorte beruht auf der Komplexität des zu vermarktenden Objektes. *Standorte* (als territoriale und soziale Gebilde) werden definiert durch ihre räumlichen Abgrenzungen, vor allem aber auch durch die Merkmale, Tätigkeiten und Ansprüche der verschiedenen standortansässigen Akteure. Wirtschaft, öffentliche Institutionen, Interessenverbände und Bürger sind als Mitgestalter eines Standorts und als Mitagierende gleichermaßen betroffen. Alle Seiten haben spezifische Anforderungen und Bedürfnisse an den Standort. Die verschiedenen Erfolgsfaktoren des Standortmarketings sind auf mehrere Entscheidungsträger mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Interessen verteilt.¹⁰ „Im Gegensatz zum rein kommerziellen Marketing oder Produktmarketing erfordert das Standortmarketing die aktive Unterstützung privater und öffentlicher Institutionen, Interessenverbände und Bürger“.¹¹

2.2 Zielgruppen des Standortmarketings

Zu den *Zielgruppen* des Standortmarketings gehören alle standortansässigen (Innenorientierung des Standortmarketings) und externen (Außenorientierung des Standortmarketings) Personen, Institutionen, Verbände, Organisationen usw., die Standortleistungen nachfragen. In Tab. 2 sind mögliche Zielgruppen und das Interesse an Zielgruppen aus der Sicht des Standortmarketings aufgeführt.¹²

⁹ Vgl. Dallmann (2009), S. 25.

¹⁰ Vgl. Gubler/ Möller (2006), S. 33.

¹¹ Vgl. Kotler u.a. (1994), S. 36

¹² Vgl. Balderjahn (2000), S. 62.

Zielgruppen	Interesse an Zielgruppen
Investoren (bzw. Sponsoren und Förderer) stellvertretend für Standort suchende und ansässige nationale und internationale Unternehmen, Stiftungen, Banken, Venture Capital Gesellschaften u. a.	Ziel des Standortmarketings ist es, potenzielle und bestehende Investoren zu Investitionen in der Region zu motivieren.
Unternehmen stellvertretend für Standort suchende und ansässige nationale und internationale Unternehmen	Für das Standortmarketing hat eine Neuansiedlung und die Bestandspflege von Unternehmen in der Region eine hohe Innen- und Außenwirkung bei der Öffentlichkeit.
Bürger stellvertretend für Bürger (Öffentlichkeit), Bürgerinitiativen und –vereine	Das Standortmarketing muss sich der Unterstützung aus dem Standort sicher sein. Daher ist eine starke Identifikation der eigenen Bevölkerung mit ihrem Standort wünschenswert.
Touristen stellvertretend für Urlauber, Geschäftsreisende, Kongress- und Fachbesucher, Kultur, Freizeit und Sportinteressierte	Eine der wichtigsten Zielgruppen für Tourismus, Gastronomie und Einzelhandel sind Touristen. Durch sie wird zusätzliche Kaufkraft an den Standort geholt und damit Steueraufkommen erzielt, und es werden Arbeitsplätze in der Region geschaffen. Aus diesem Grund arbeiten Standortmarketing-Institutionen und die standortansässige Tourismusbranche (Hotellerie/ Gastronomie) sowie der Einzelhandel vor Ort meist eng zusammen.
Wissenschaft stellvertretend für standortansässige Forschungsinstitute, Akademiker, Studenten und Schüler	Bereits der Beiname „Wissenschaftsstandort“ prägt ein Image des Standortes. Es kann keine starke Wirtschaftsregion geben ohne eine leistungsfähige Wissenschaftslandschaft.
Politik stellvertretend für standortansässige Politiker und Parteien	Die Politik ist an der Budgetierung, Durchsetzung möglicher Maßnahmen und der Institutionalisierung des Standortmarketings maßgeblich beteiligt.
Verbände und Organisationen stellvertretend für standortansässige Verbände und Vereine	Die standortansässigen Verbände und Organisationen können aufgrund ihrer Stellung die Entscheidungsträger beeinflussen und sind ggf. am Standortmarketing federführend beteiligt.
Presse stellvertretend für standortansässige und externe Medien (z.B. Zeitung, Radio und TV)	Das Standortmarketing ist sehr oft auf die Unterstützung der Presse angewiesen: Die Presse kann durch ihre Berichterstattung über das Standortmarketing Entscheidungen und Meinungen der Entscheidungsträger der einzelnen Zielgruppen, aber auch das allgemeine Interesse (positiv oder negativ) beeinflussen.

Tabelle 2 Zielgruppen des Standortmarketings¹³

¹³ Vgl. Eigene Darstellung in Anlehnung an Dallmann (2009), S. 41/ Meyer (1999), S. 84 ff. Reihenfolge ist nicht vorrangig.

2.3 Grundzüge der Entwicklung einer Standortmarketing-Konzeption

Es gibt keine perfekte Strategie für die Entwicklung und Vermarktung eines Standortes. Beim Standortmarketing können je nach den spezifischen Standortmerkmalen, den standortpolitischen Vorgaben und Rahmenbedingungen, den zur Verfügung stehenden finanziellen und personellen Ressourcen und der Marketingphilosophie der verantwortlichen Personen ganz unterschiedliche Strategien eingesetzt und jeweils andere Ziele verfolgt werden. Entscheidend für den Erfolg ist der innovative Nutzen der verschiedenen vorhandenen Marketingmöglichkeiten. Wegen des zunehmenden Wettbewerbs zwischen Regionen, Städten und Gemeinden kommt es vor allem darauf an, mit innovativen Strategien und Maßnahmen die Aufmerksamkeit der Zielgruppen zu gewinnen und die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppen anzusprechen.¹⁴

Um für einen Standort ein erfolgreiches Marketing durchführen zu können, muss ein strategischer Problemlösungsprozess vollzogen werden. Es gilt die Schwächen und Stärken zu ermitteln und die Chancen und Risiken des Standortes zu erkennen. In einem weiteren Schritt werden Leitbilder und Ziele zur Verbesserung der Standortsituation erarbeitet und entsprechende Strategien und Maßnahmen zur Erreichung dieser Ziele festgelegt. Als letzter Schritt wird der Erfolg dieser Maßnahmen gemessen, um weitere Verbesserungen vornehmen zu können bzw. die eingesetzten Strategien und Maßnahmen zu korrigieren.¹⁵

Der zeitliche Ablauf im Standortmarketing kann ideal anhand der Phasen des klassischen systematischen Managementprozesses strukturiert werden (vgl. Abb. 1). Dabei stellen die Phasen der Analyse, der Zielformulierung, der Strategie – und Maßnahmenentscheidung und der Kontrolle einen geschlossenen Kreislauf dar.

¹⁴ Vgl. Gubler/ Möller (2006), S. 69.

¹⁵ Vgl. ebenda, S. 69 f.

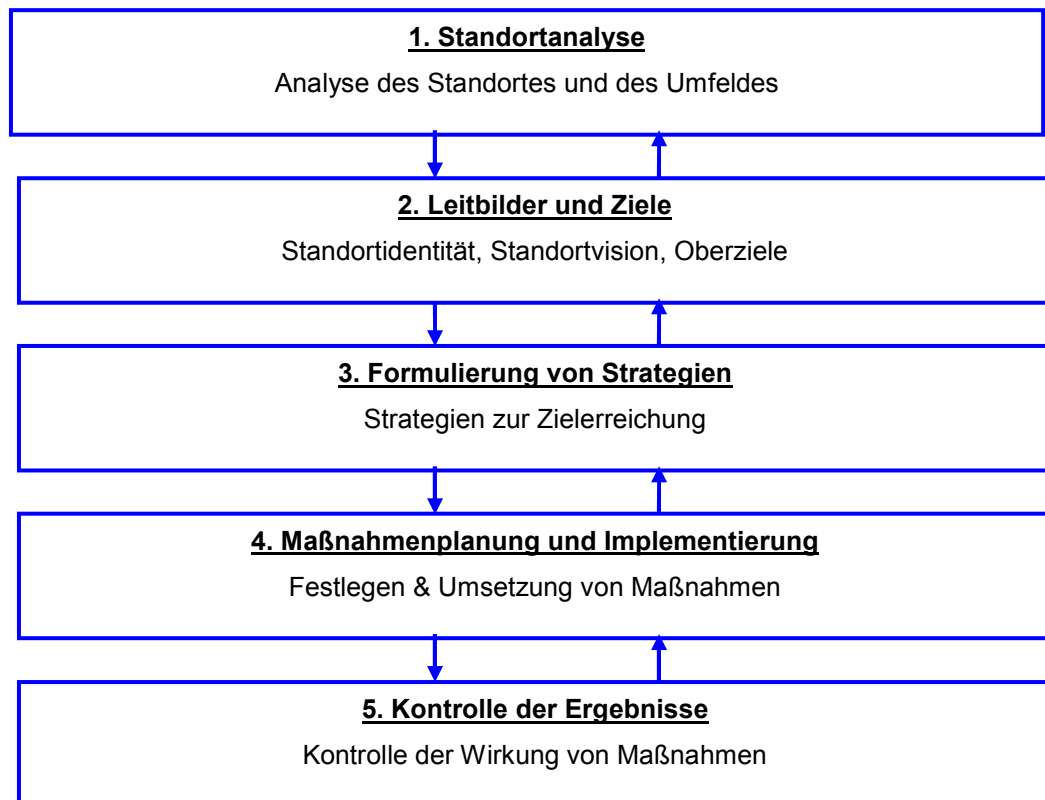


Abbildung 1 Entwicklungsprozess einer Standortmarketing-Konzeption¹⁶

➤ **Standortanalyse**

Eine gründliche Standortanalyse ist die Grundlage jeden Standortmarketing-Konzeptes.¹⁷ Sie beinhaltet eine externe (Konkurrenz-, Markt,- und Umfeldanalyse) und eine interne Analyse (Standortpotentialanalyse), wie in Abb. 2 dargestellt wird.¹⁸

Die Untersuchung der Standortposition in Bezug auf die relevanten Markt-, Wettbewerbs- und Umfeldbedingungen und die Herausarbeitung der jeweiligen relativen Stärken und Schwächen des Unternehmens sind die Aufgabe der Standortanalyse.¹⁹ Sie zeigt auf, in welchen Bereichen Projekte zur Verbesserung des Standortes erforderlich sind. Dabei wird eine kritische Überprüfung der Standortressourcen vorgenommen und das Potential des Standortmanagements, Chancen am Markt zu ergreifen und Wettbewerbsvorteile aufzubauen und zu nutzen, ermittelt.²⁰

¹⁶ Vgl. Schnurrenberger (2000), S. 35.

¹⁷ Standortanalyse wird auch als „Place Audit“ oder Standortprüfung bezeichnet (vgl. Kotler u.a. (1994), S. 97 ff.).

¹⁸ Vgl. Balderjahn (2000), S. 75.

¹⁹ Vgl. Kreilkamp (1987), S. 232.

²⁰ Vgl. Balderjahn (2000), S. 75.

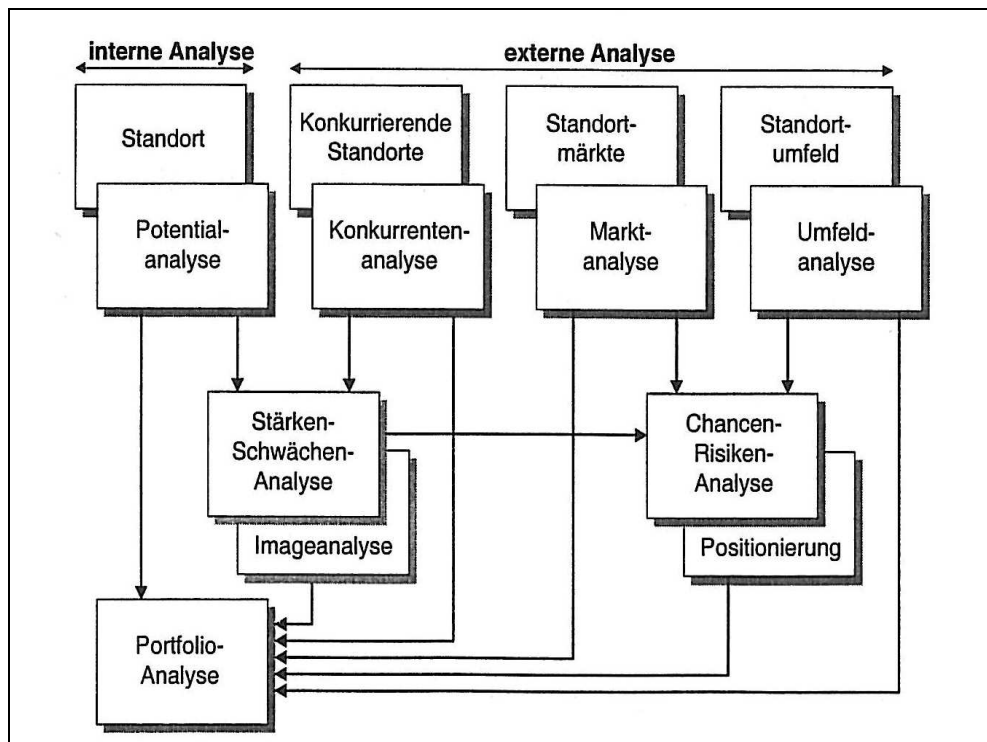


Abbildung 2 Bereiche und Methoden der strategischen Standortanalyse²¹

➤ Leitbilder und Ziele

Das *Leitbild* ist die Darstellung eines realistischen und konkreten Entwurfs für die Zukunft eines Standortes. Dieser umfasst alle grundsätzlichen Aspekte eines Standortes und sollte von all seinen Akteuren getragen werden.²² Ein Standortmarketing wird dann erfolgreich sein, wenn alle relevanten Standortakteure das Bild des Standortes akzeptieren und als Selbstverpflichtung für das tägliche Handeln auffassen.²³

Grundlagen für die Erarbeitung von Leitbildern sind neben den Ergebnissen der Standortanalyse die Kultur bzw. die kulturellen Werte und die historisch gewachsenen Gegebenheiten des Standortes. Innerhalb von Standorten wirkt das Leitbild als Identifikations-, Integrations- und Orientierungsinstrument. Es unterstützt die verschiedenen Akteure bei ihren Tätigkeiten im Rahmen der Standortförderung. Die Wirkung nach außen ergibt sich aus der Positionierung des Standortes als Differenzierungs- und Profilie-

²¹ Vgl. Balderjahn (2000), S. 75/ Nieschlag u.a. (2002), S. 103.

²² Vgl. Gubler/ Möller (2006), S. 86.

²³ Vgl. Balderjahn (2000), S. 97.

rungsinstrument. Aus diesem Grund muss im Leitbild die Einzigartigkeit bzw. das Alleinstellungsmerkmal des Standortes ganz besonders zum Ausdruck kommen.²⁴

Leitbilder sind jedoch eher abstrakte Begriffe. Sie dienen nicht als konkrete Handlungsanweisungen, sondern als generelle Orientierung. Deshalb sollten zur Strategie- und Maßnahmenplanung konkrete strategische und operative Marketingziele aus den Leitbildern abgeleitet werden. Für jedes Leitbild sollte ein hierarchisches Zielsystem aus Ober- und Unterzielen im Sinne von Mittel-Zweck-Relationen entwickelt werden (vgl. Abb. 3).²⁵

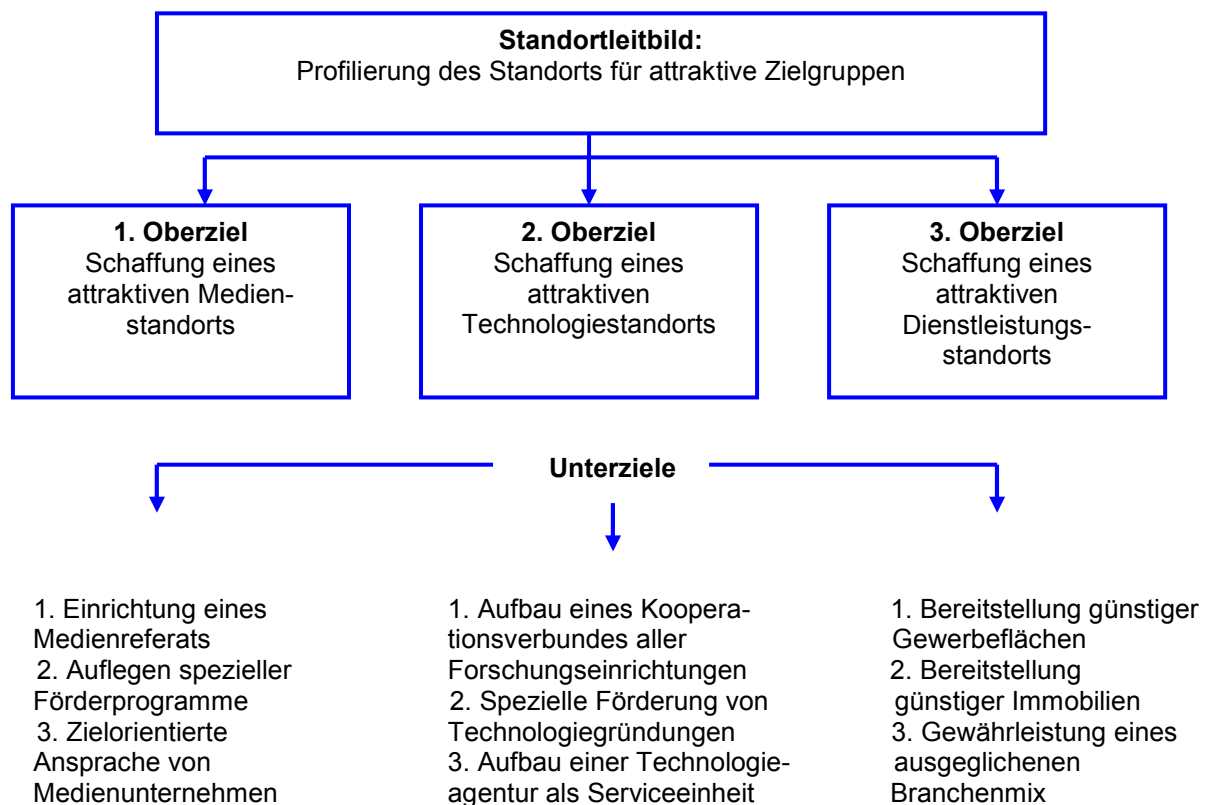


Abbildung 3 Konkretisierung der Leitbilder in einem System von Ober- und Unterzielen²⁶

²⁴ Vgl. Gubler/ Möller (2006), S. 86.

²⁵ Vgl. Balderjahn, (2000), S. 111.

²⁶ Vgl. ebenda (2000), S. 112.

➤ Formulierung von Strategien

Aus den oben beschriebenen Zielen können die entsprechenden Strategien abgeleitet werden. Nach *Nieschlag* sind Strategien mittel- bis langfristig angelegte Grundsatzentscheidungen mit Instrumentalcharakter, welche als Orientierungsrahmen für nachgeordnete Entscheidungen dienen und somit den Mitteleinsatz auf Aktivitäten zur Erreichung strategischer Ziele lenken.²⁷

Manschwetus charakterisiert Strategien wie folgt:²⁸

- Leistungskernstrategien (was?)

Von zentraler Bedeutung ist die Bestimmung der Wirtschaftsbereiche (Branche, Branchencluster), die als Leistungskerne Träger der regionalen Entwicklung sein sollen. Es kommen vor allem Felder in Betracht, die einerseits die größten Marktchancen aufweisen und bei denen andererseits die Organisation die größten relativen Wettbewerbsvorteile besitzt.

- Segmentierungsstrategien (wer?)

Segmentierungsstrategien befassen sich mit der Identifizierung und Klassifizierung der relevanten Zielgruppen und potenziellen Ansprechpartner. Die Umsetzung der Strategie muss begleitet werden von der Sammlung und Auswertung umfangreicher Informationen, die sich auf die Zielgruppen beziehen.

- Stimulierungsstrategien (wie?)

Die dritte Strategie betrifft die Festlegung der Vorgehensweise zur Marktbeeinflussung. Hinsichtlich der Stimulierungsstrategien lassen sich zwei Ansätze unterscheiden, die als Präferenzstrategie und Preis-Mengen-Strategie (Finanzstrategie) bekannt sind. Ziel von Finanzstrategien ist es, mit Hilfe von monetären Vorteilen²⁹ Zielgruppen anzulocken. Bei der Präferenzstrategie setzt der Standort die Schwerpunkte auf die Steigerung der Standortqualität durch die Entwicklung der Potenzialfelder und auf das Angebot zielgruppenspezifischer Leistungen.

²⁷ Vgl. Nieschlag (2002), S. 1313 f.

²⁸ Vgl. Manschwetus (1995), S. 239 ff./ Schnurrenberger (2000), S. 49.

²⁹ Monetäre Vorteile können beispielsweise günstigere Kredite, Subventionen, Bürgschaften oder preiswerte Grundstücke sein (vgl. Manschwetus (1995), S. 247).

- Arealstrategien (wo?)

Unter Arealstrategien ist die Fixierung und Entwicklung besonderer räumlicher Schwerpunkte (Areale) zu verstehen, die für die Profilierung bestimmter Leistungsbereiche geeignet erscheinen.

- Kooperationsstrategien (mit wem?)

Kooperationsstrategien beinhalten die organisatorische Feingestaltung und die Suche nach geeigneten Kooperationspartnern, mit welchen inner- und außerhalb der Region Marketing betrieben wird.

➤ **Maßnahmenplanung und Implementierung**

Die erfolgreiche Umsetzung einer gewählten Marketingstrategie an einem Produkt verlangt gemäß der klassischen Marketinglehre Maßnahmen in vier Bereichen: in der Produktgestaltung, in der Preisgestaltung, in der Promotion sowie in der Produktdistribution.³⁰

Werden unter dem Begriff „Produkt“ auch die Leistungen eines Standortes verstanden, so kann diese Systematisierung von Marketinginstrumenten auch im Standortmarketing angewendet werden. Einzig der Bereich der Produktdistribution lässt sich auf die Standorte nicht übertragen, da das Charakteristische des Produkts die Ortsgebundenheit ist. Es ist erforderlich, die zu vollbringenden Organisationsleistungen eines Standortes als ein einziges Marketinginstrument zu betrachten.³¹

Die Maßnahmen im Standortmarketing müssen folglich in vier Bereichen getroffen werden: in der Leistungsgestaltung, in der Preisgestaltung, in der Promotion sowie im Standortnetzwerk. Die eigentlichen Verantwortungsbereiche der Standortpolitik stellen Leistung und Preisgestaltung dar (vgl. Abb. 4). Die Politik braucht aber für die Entwicklung dieser Bereiche die Unterstützung des Standortmarketings. Alleinige Marketingbereiche des Standortmarketings sind Promotion und Organisation des Standortnetzwerkes.³²

³⁰ Vgl. Gubler/ Möller (2006), S. 95.

³¹ Vgl. ebenda, S. 96/ Balderjahn, (2000), S. 112.

³² Vgl. Gubler/ Möller (2006), S. 96.

Die Marketinginstrumente müssen stets aufeinander abgestimmt werden. Da die entsprechenden Entscheidungskompetenzen im Gegensatz zum Konsumgütermarketing auf verschiedene Instanzen – Wirtschaft und öffentliche Hand – verteilt sind, erfordert die gegenseitige Abstimmung der Maßnahmen im Standortmarketing sehr viel Koordinationsaufwand.³³

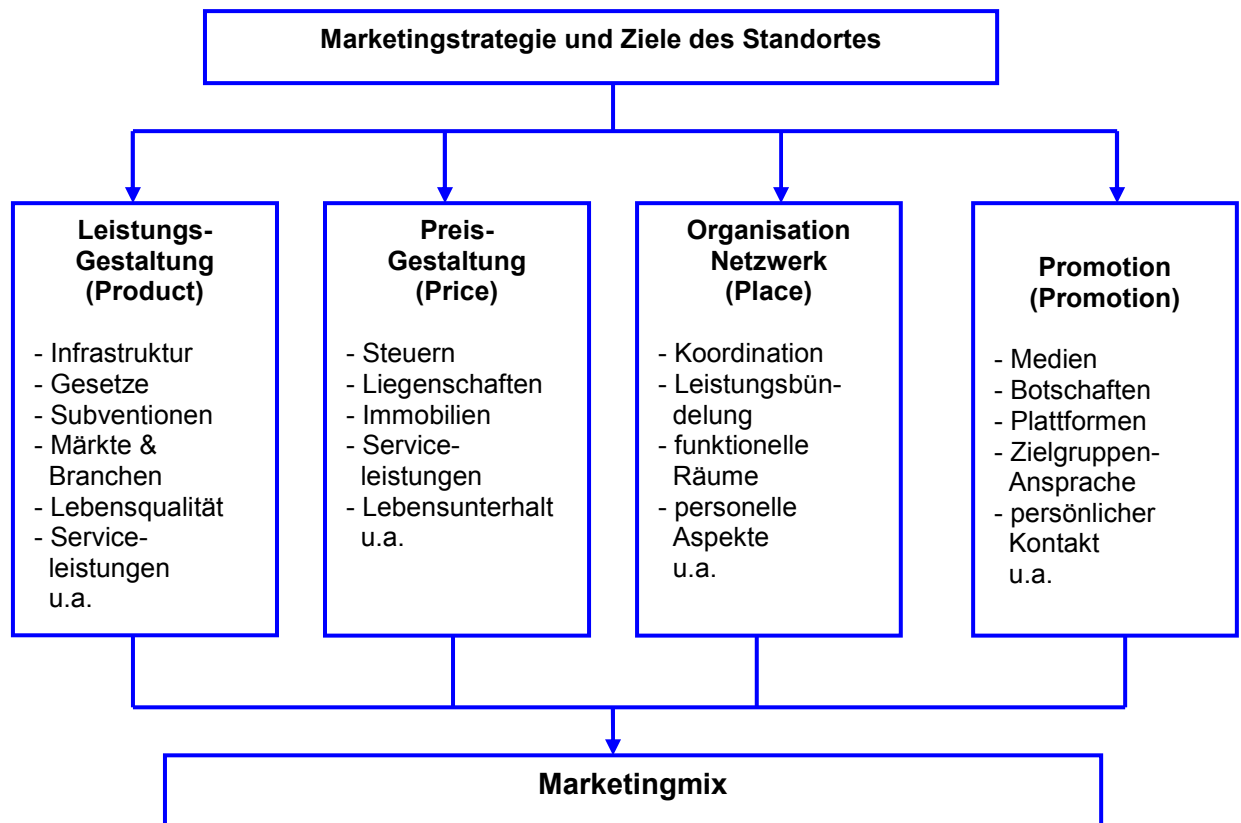


Abbildung 4 Instrumente im Standortmarketing analog den 4Ps im klassischen Marketing³⁴

➤ Kontrolle

Die Kontrolle gehört zur letzten Funktion der Führung. Sie überprüft, wie die Pläne eingehalten wurden und forscht nach den Ursachen für etwaige Abweichungen.³⁵ Eine kontinuierliche Erfolgskontrolle ist darüber hinaus notwendig, um die Richtigkeit der gewählten Marketingstrategien und Maßnahmen überprüfen zu können, um gegenüber den finanziell beteiligten Akteuren aus der Privatwirtschaft und gegenüber der öffentlichen Hand das Standortmarketing zu rechtfertigen. In der Praxis wird dieser Marketing-

³³ Vgl. Gubler/ Möller (2006), S. 97.

³⁴ Vgl. ebenda (2006), S. 96.

³⁵ Vgl. Ahlemann (2006), S. 32.

aufgabe nur selten genügend Beachtung geschenkt, was sicherlich auch damit zusammenhängt, dass eine genaue Kontrolle schwer durchführbar ist.³⁶

Controlling als das zentrale Thema der vorliegenden Arbeit wird in den nächsten Kapiteln ausführlich erläutert.

2.4 Standorte Metropolregionen

Kann ein leistungsstarker Standort gegenüber einem Metropolraum konkurrenzfähig sein? Um den Unterschied zwischen einem führenden Standort und einem Metropolraum zu erläutern, wird in diesem Kapitel ein Überblick über die Wesensmerkmale von Metropolregionen gegeben. Denn besonders in Zeiten der Globalisierung spielen Metropolregionen eine überaus wichtige Rolle, die aus der wachsenden Zahl der internationalen Konkurrenten und dem damit verbundenen Wettbewerb resultiert.³⁷

Metropolen sind als räumliche und funktionale Standorte gekennzeichnet, deren herausragende Funktionen über internationale Grenzen hinweg ausstrahlen und die wesentliche Motoren der gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung sind.³⁸ Aus räumlicher Perspektive sind Metropolregionen eine oder mehrere beieinander liegende Städte, einschließlich ihres Umlandes.³⁹ Gegenüber anderen Stadtregionen zeichnen sie sich aus durch ihre Größe, ihre engere Integration in das globale Städtesystem und ihre herausragende Funktion im nationalen Kontext.⁴⁰ Dabei lassen sich die metropolitanen Funktionen in vier Gruppen gliedern: Entscheidungs- und Kontrollfunktion, Innovations- und Wettbewerbsfunktion, Gateway-Funktion sowie Symbolfunktion (Abb. 5).⁴¹

³⁶ Vgl. Dallmann (2005), S. 5.

³⁷ Vgl. Adam (2006), S. 7.

³⁸ Vgl. o. V. 3 (o. J.), o. S.

³⁹ Vgl. Dallmann (2009), S. 55.

⁴⁰ Vgl. Adam u.a. (2002), S. 513.

⁴¹ Vgl. Blotevogel (2007), S. 8.

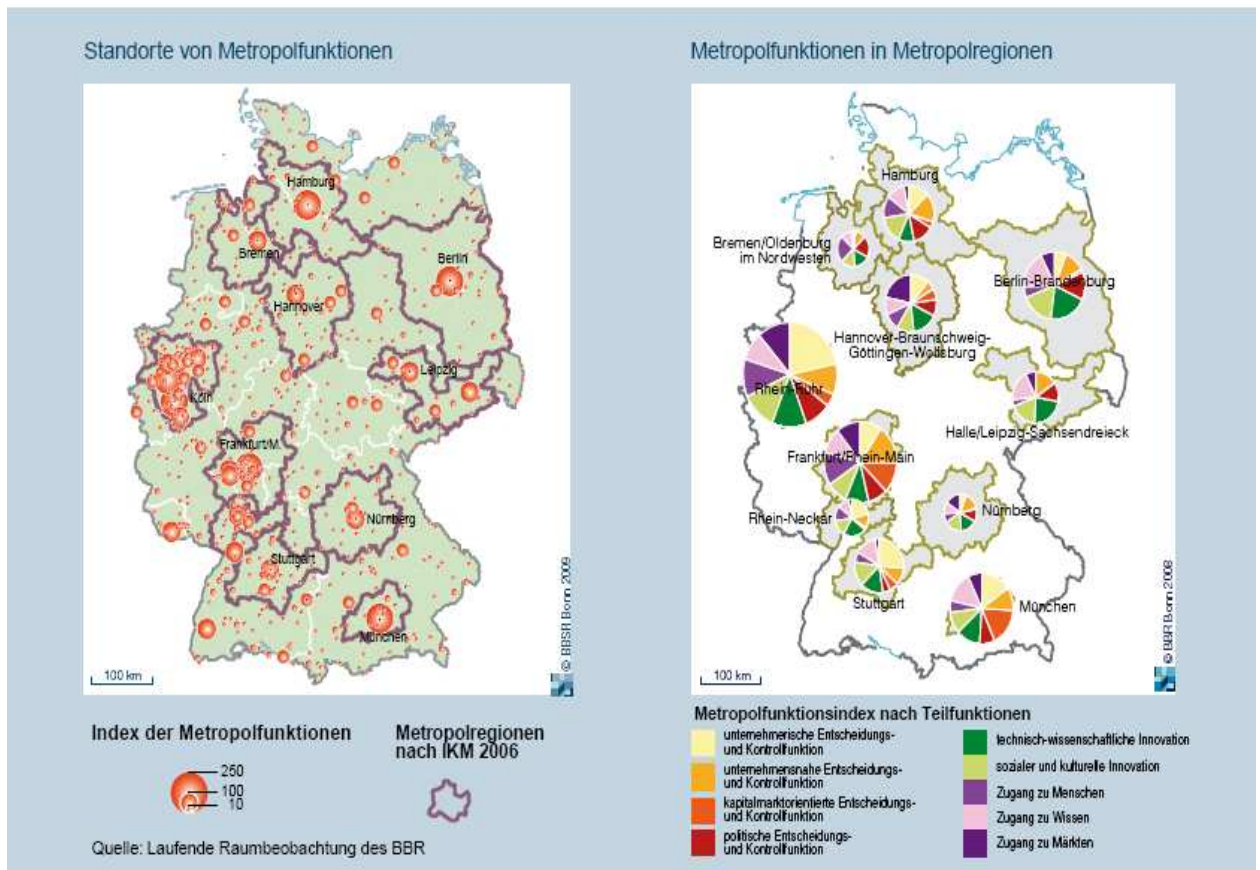


Abbildung 5 Funktionen in Metropolregionen⁴²

Durch die ökonomischen und politischen Entscheidungen ist die Metropolregion zu einem geprägten Machtzentrum geworden.⁴³ Auf Grund der hohen Dichte von privaten, unternehmerischen, wissenschaftlichen und kulturellen Akteuren sind die Metropolregionen die größten Innovationszentren.⁴⁴ Die Erreichbarkeit des Standortes (Gateway-Funktion) ist heutzutage auch für die Metropolregion von ausschlaggebender Bedeutung. Mit Erreichbarkeit ist hier nicht nur die Verkehrsinfrastruktur mit den öffentlichen Verkehrsmitteln, den Flughäfen und Bahnhöfen gemeint, sondern auch der Zugang zu den Menschen, zu Informationen und damit zu Wissen.⁴⁵

Die Wettbewerbssituation der großen Städte hat sich durch die neuen Rahmenbedingungen grundlegend gewandelt. Der Wettbewerb um Investitionen, qualifizierte Arbeitskräfte und Touristen, aber auch um mediale Aufmerksamkeit und um Renommee spielt

⁴² Vgl. o. V. 4 (2009), S. 3.

⁴³ Vgl. Dallmann (2009), S. 55.

⁴⁴ Vgl. Blotevogel (2007), S. 9.

⁴⁵ Vgl. Dallmann (2009), S. 56.

sich nicht nur auf internationaler, sondern zunehmend auf globaler Ebene ab. Die traditionellen Standortfaktoren der Ökonomie haben heute weitgehend ihre Bedeutung eingebüßt. So ist der Produktionsfaktor „Kapital“ heute hochgradig mobil geworden und hat seine standortlenkende Wirkung weitgehend verloren.⁴⁶ Die Standorte außerhalb einer Metropole haben eine eindeutige Zielsetzung: Es gilt sich gegen den Sog der Metropole zu behaupten.⁴⁷

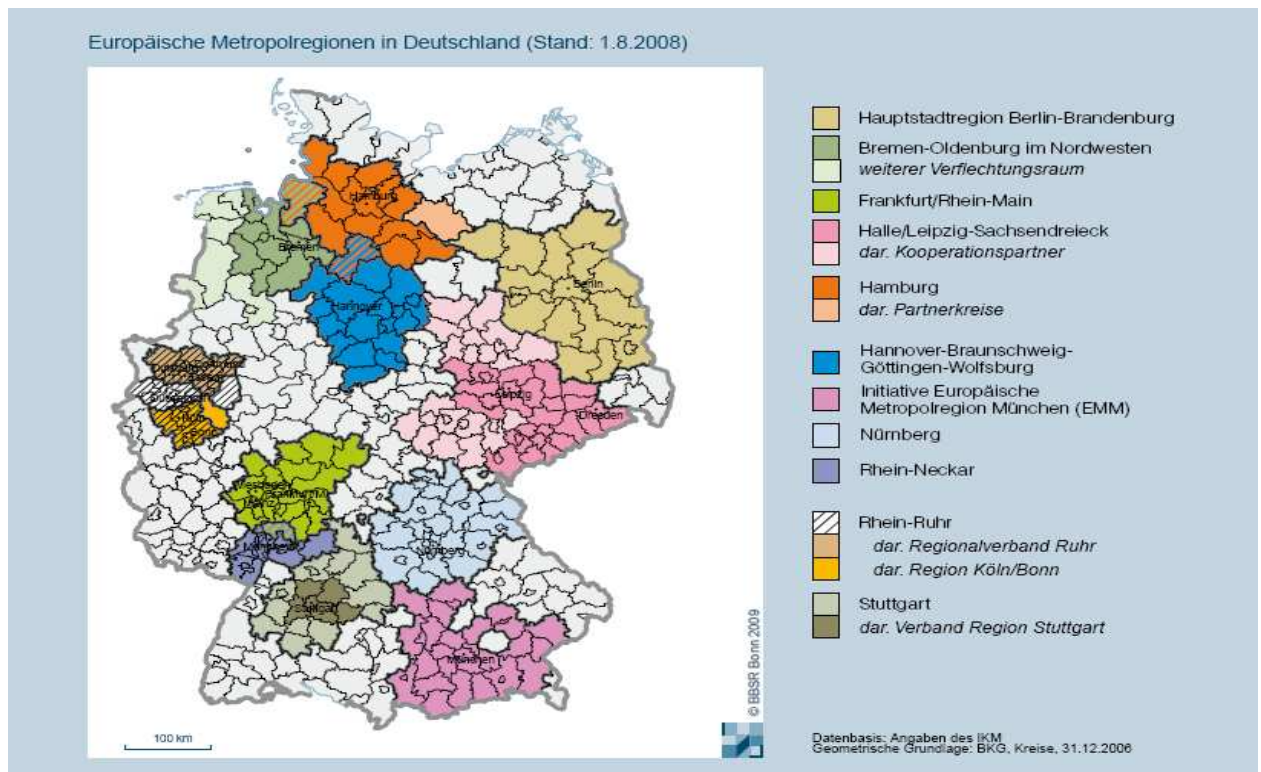


Abbildung 6 Europäische Metropolregionen in Deutschland⁴⁸

Durch die Ministerkonferenz für Raumordnung (MKRO) 1997 und 2005 wurden in Deutschland elf Räume als Metropolregionen ausgewiesen: Hamburg, Rhein-Ruhr, Rhein-Main, Stuttgart, München, Hauptstadtregion Berlin/Brandenburg, Halle/Leipzig-Sachsendreieck, Rhein-Neckar, Bremen/Oldenburg im Nordwesten, Hannover-Braunschweig-Göttingen und Nürnberg (vgl. Abb. 6).⁴⁹ Metropolregionen in Deutschland sind durch hohe Bevölkerungspotenziale und eine zentrale Lage gekennzeichnet. Bevorzugte Standorte sind die Kernstädte innerhalb von Regionen. Von rund 70,5% der

⁴⁶ Vgl. Blotevogel (2007), S. 10.

⁴⁷ Vgl. Dallmann (2009), S. 63.

⁴⁸ Vgl. o. V. 4 (2009), S. 4.

⁴⁹ Vgl. o. V. 3 (o. J.), o. S.

Beschäftigten in Deutschland werden ca. 72,2 % des BIP in den elf Metropolregionen erwirtschaftet.⁵⁰

3 Controlling im Standortmarketing

Im zweiten theoretischen Teil werden der Inhalt und die Bedeutung des Controllings im Standortmarketing beleuchtet. Es werden die Grundbegriffe erläutert, um eine Basis für die weiteren Zusammenhänge zu schaffen. Da sich nicht alle bestehenden Controlling-Konzeptionen auf das Standortmarketing anwenden lassen, muss unter Berücksichtigung der Besonderheiten des Standortmarketings eine Vorauswahl getroffen werden. So können Konzepte, die ausschließlich gewinnzielorientierend sind, sofort ausgeschlossen werden, da das Standortmarketing nicht gewinnmaximierend, sondern wohlfahrtsoptimierend ausgelegt ist.⁵¹ Bei den Standortmarketing-Institutionen steht daher nicht die Gewinnmaximierung, sondern das *Wirtschaftlichkeitsprinzip* im Vordergrund, d.h. die Verfolgung von Effektivität und Effizienz. In der Ökonomie wird die Beziehung zwischen Ziel (Zweck) und Mittel und somit die Beziehung zwischen Effektivität und Effizienz auch als *Rationalität* verstanden.⁵² Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Arbeit Controlling als Rationalitätssicherung angesehen und anhand der Controlling-Konzeption von *Weber* dargestellt.

Für die Anwendung dieses Controlling-Ansatzes, der, wie jeder andere Controlling-Ansatz, nicht frei von Kritik ist, sprechen weitere Gründe. Weber nahm für die Ableitung dieses Ansatzes die betriebliche Rationalität als gegebene Größe an. Im Gegensatz zu deduktiv abgeleiteten Ansätzen ermöglicht diese induktive Herangehensweise eine Verbindung zwischen dem, was Controlling bedeutet (der funktionalen Ebene) und den z.B. durch einen Controller zu übernehmenden Controlling-Aufgaben (der institutionellen Ebene). Dadurch ist die Anwendbarkeit und Durchführbarkeit in der Praxis gewährleistet. Das ist besonders für Standortmarketing bedeutend, denn die Durchführung des

⁵⁰ Vgl. o. V. 4 (2009), S. 8.

⁵¹ Vgl. Dallmann (2009), S. 65.

⁵² Vgl. Weber (2008), S. 41.

Controllings in Standortmarketing-Institutionen wird vorwiegend – wenn überhaupt – ohne Anleitung geleistet.⁵³

In dieser Arbeit soll die spezifische Funktion des Controllings, die Rationalitätssicherung, ebenso dargestellt werden wie das Aufgabenbündel der Controller sowie die dazugehörigen Controlling-Instrumente innerhalb dieser Controlling-Funktionen. Im Anschluss werden die Controlling-Strukturen der Standortmarketing-Institutionen und das Profil des Controllers erläutert. Im Kapitelabschnitt „Notwendigkeit des Controllings im Standortmarketing“ wird die Problematik der Stellung des Controllings im Standortmarketing kurz beschrieben. Am Beispiel der vom Deutschen Institut für kleinere und mittlere Unternehmen e.V. (DIKMU) im Jahre 2005 durchgeführten Studie wird aufgezeigt, dass Controlling gerade im Standortmarketing von großer Bedeutung ist.

3.1 Grundlagen und Abgrenzung der Definitionen

Bei empirischen Untersuchungen zeigt sich, dass die Aufgaben der Controller ebenso vielfältig sind wie die Meinungen über die Inhalte von Controlling. Trotz der ständig wachsenden Bedeutung des Controllings im Wirtschaftsalltag herrscht noch keine Einigkeit über Definition, Ziele und Funktionen des Controllers.⁵⁴ Wenn man aus der Umgangssprache oder auch aus den verschiedenen Fachsprachen das Wort „Kontrolle“ bzw. „to control“ verwendet, um abzuleiten, was Controlling sein sollte, entstehen oft Missverständnisse. Unter *Kontrolle* ist der Vergleich zwischen geplanten und realisierten Werten zur Information über das Ergebnis des betrieblichen Handelns zu verstehen. In der englischsprachigen Managementliteratur begreift die Mehrzahl der Autoren unter „Control“ Beherrschung, Lenkung, Steuerung, Regelung von Prozessen. In diesem Zusammenhang werden die Begriffe „Control“ und „Controlling“ als Synonyme verwendet.⁵⁵

Die Controllingauffassungen aus dem deutschsprachigen Raum kommen im Controllerleitbild des Internationalen Controller Vereins eV (ICV) zum Ausdruck, der sich mit dem

⁵³ Vgl. Dallmann (2009), S. 65.

⁵⁴ Vgl. Preißler (2007), S. 14.

⁵⁵ Vgl. Horváth (2006), S. 18.

Leitbild der übergeordneten International Group of Controlling (IGC) deckt.⁵⁶ Der geschäftsführende Ausschuss der IGC definiert das Controlling-Bild folgendermaßen:

„Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielfindung, Planung und Steuerung und tragen damit eine Mitverantwortung für die Zielerreichung.

- Controller sorgen für Ergebnis-, Finanz-, Prozess- und Strategietransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen.
- Controller leisten den erfolgreichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung.
- Controller gestalten und pflegen die Controllingsysteme“.⁵⁷

Im Laufe der Zeit hat sich das Aufgabenspektrum des Controllings ständig erweitert. Zu den Aufgabenschwerpunkten des modernen Controllings gehören unter anderen:

- steuerungsorientierte Gestaltung und Auswertung des Rechnungswesen (Kostenrechnung, betriebliche Statistik);
- Steuerung des Finanzwesen (Finanz- und Liquiditätsplanung, Investitionsplanung, Liquiditätssicherung, Kapitalbeschaffung, Wirtschaftlichkeitsrechnungen);
- Planung und Kontrolle (Implementierung von Systemen der Planungs- und Kontrollrechnungen, Koordination der Systeme, Budgetierung und Budgetkontrolle, Durchführung von Soll-Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen);
- Gestaltung des Informationswesens (Entwicklung und Implementierung von Managementsystemen, Sicherstellung der Informationsversorgung, Informationsanalysen);
- Gestaltung des internen Kontrollsystems (z.B. organisatorische Sicherungsmaßnahmen, Kontrollen und Prüfungen zum Zwecke der Sicherung des Vermögens vor Verlusten);
- Beratung, Datengewinnung und Entscheidungsvorbereitung sowie das Entwerfen, Vorschlagen und die Bewertung von Problemlösungsalternativen für die Geschäftsführung im Rahmen der betrieblichen Disposition.⁵⁸

⁵⁶ Vgl. Biel (2007), S. 8/ Barth/ Barth (2008), S. 12.

⁵⁷ Vgl. Biel (2007), S. 9.

⁵⁸ Vgl. Graumann (2008), S. 13.

Der Controller ist funktions- bzw. personenbezogen: Für die anderen Führungskräfte sind Controller Dienstleister, die einen verantwortungsvollen betriebswirtschaftlichen Service zur Verfügung stellen.⁵⁹ Dieser sorgt auch dafür, dass jeder im gegebenen Rahmen die zu erarbeitenden Ziele und Pläne selbst kontrollieren kann. Controlling als Prozess und Denkweise wird durch Manager und Controlling im Team entwickelt. Deren Zusammenarbeit wird in Abb.7 veranschaulicht.⁶⁰ Im Hinblick auf den Kunden muss der Controller als Lotse für die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens das Wachstum, die Entwicklung und den Gewinn (WEG) beachten.⁶¹ Das gesamte Aufgabenbündel, das Controllern übertragen und/oder von diesen wahrgenommen wird, bezeichnet man als *Controllingship*.⁶²

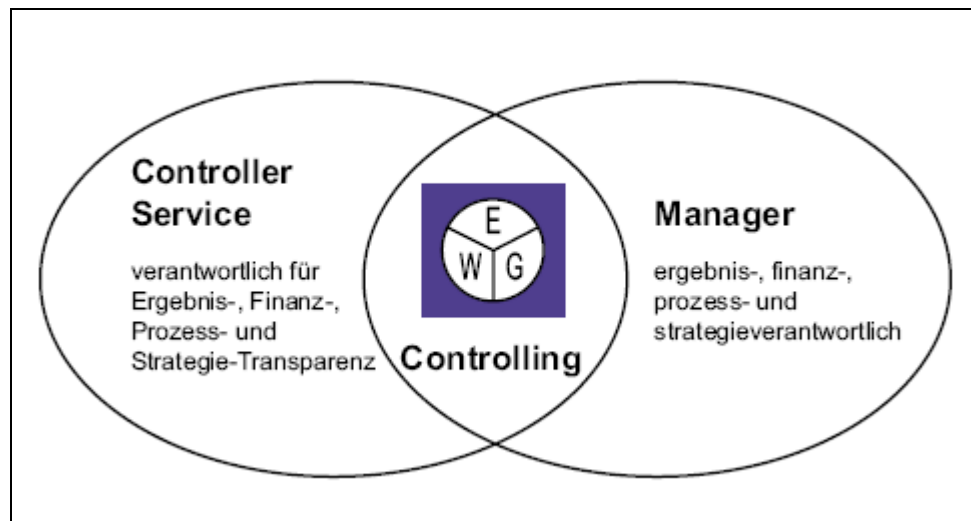


Abbildung 7 Controlling als Schnittstelle zwischen Manager und Controller⁶³

3.2 Controlling als Rationalitätssicherung

Die Verantwortung für die Standortmarketinggesellschaft trägt die Leitung der Institution. Zur Erfüllung ihrer Aufgaben bekommt sie von den Anspruchstellern Kompetenzen zugewiesen. Welche Teilaufgaben im Rahmen dieser Kompetenzen an wen zu delegieren sind, entscheidet die Institutionsleitung. Im Fall von Kapazitätsmangel kann die In-

⁵⁹ Vgl. Biel (2007), S. 14.

⁶⁰ Vgl. Horváth (2006), S. 19.

⁶¹ Vgl. Barth/ Barth (2008), S. 13.

⁶² Vgl. Weber (2008), S. 1.

⁶³ Vgl. Biel (2007), S. 15.

stitutionsleitung Aufgaben delegieren, wenn diese von fachspezifischen Mitarbeitern besser, schneller oder kostengünstiger erledigt werden können.⁶⁴

Hierbei lassen sich drei Aufgabentypen unterscheiden: Entlastungs-, Ergänzungs- und Begrenzungsaufgaben. Die Entlastungsaufgaben werden von Managern an Controller delegiert, damit sie besser, schneller oder weniger aufwendig erfüllt werden können. Typische Entlastungsaufgaben sind die Übernahme des Berichtswesens, die Abweichungsanalyse oder die Methodenhoheit über Planungsverfahren.⁶⁵ Mit den Entlastungsaufgaben erfüllen Controller eine reine „Zulieferfunktion“, welche die Wirtschaftlichkeit der Institutionsleitung erhöhen soll.⁶⁶ Ergänzungsaufgaben beinhalten die Überprüfung der bereits von der Institutionsleitung getätigten Aufgaben – beispielsweise Plankontrollen. Einen Sonderfall stellen Begrenzungsaufgaben da. Sie müssen dann wahrgenommen werden, wenn der Manager die Tendenz zeigt, den von der überordneten Instanz gesteckten Rahmen zu verlassen. In diesem Fall werden Controller zum „Hüter der ökonomischen Moral“.⁶⁷

Die Übergänge zwischen den Aufgabengruppen sind fließend, da ihre Differenzierung von den vorhandenen Kapazitäten der Institutionsleitung abhängt.⁶⁸ Es kann jedoch festgestellt werden, dass es sich um Tätigkeiten handelt, die die Institutionsleitung in ihren Führungshandlungen unterstützen. Der Controller übernimmt hier die Rolle des Informationsversorgers, Planers und Kontrolleurs und erfüllt die Funktion eines „Lot-sen“. Diese Funktion sichert die Qualität der Institutionsleitung und wird als *Rationalitätssicherung* bezeichnet.⁶⁹ Für die genannten Aufgabentypen wird deshalb der Begriff „Rationalitätssicherung“ verwendet:

- Im Rahmen ihrer Tätigkeit überprüfen Controller, ob die Manager die richtigen Mittel einsetzen, um das gemeinsame Ziel zu erreichen, und können die Verwendung geeigneter Mittel anregen und durchsetzen.
- Indem Controller die Handlungsergebnisse in Frage stellen, bzw. beim Management für die Wahrnehmung einer ausreichend hohen Sanktionswahrscheinlich-

⁶⁴ Vgl. Dallmann (2009), S. 67.

⁶⁵ Vgl. Weber (2008), S. 39.

⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 39/ Dallmann (2009), S. 67.

⁶⁷ Vgl. Weber (2008), S. 40.

⁶⁸ Vgl. ebenda, S. 40.

⁶⁹ Vgl. Dallmann (2009), S. 67 f.

keit sorgen, können sie dazu beitragen, dass potentiell opportunistische Manager den gemeinsamen Zweck verfolgen.⁷⁰

Um die Rationalität (Zweck-Mittel-Relation) zu gewährleisten, wird zuerst eine Soll-Relation bestimmt. Erst mit deren Hilfe lässt sich ein eventuelles Relationsdefizit feststellen, und es können Korrekturen vorgenommen werden. Allerdings ist zu beachten, dass Korrekturen nur dann veranlasst werden sollten, wenn der dadurch zu erwartende Nutzen die Kosten für die Änderungen übersteigt und folglich Effizienz und Effektivität der Institutionsleitung erhöht werden. Die Soll-Rationalität wird allerdings nur von Fachleuten bestimmt, die bei Meinungsverschiedenheiten hinsichtlich der Rationalität objektiv mit harten Argumenten diskutieren können. Rationalität ist in erster Linie vom Wissen und vom Know-how der Institutionsleitung und der anderen beteiligten Personen – darunter auch der Controller – abhängig. Für die Verbesserung der Rationalität ist es von enormer Wichtigkeit, dass sich dieses Fachpersonal fortbildet und weiterentwickelt und dass somit ein systematisches Lernen der Institutionsleitung und des Fachpersonals stattfindet.⁷¹

Entsprechend dieser Zweck-Mittel-Relation unterscheidet man drei Rationalitätsebenen (Abb. 8):

- eine Ergebn isrationalität (=substanzielle Rationalität)
- eine Prozessrationalität (=prozedurale Rationalität)
- eine Inputrationalität.⁷²

⁷⁰ Vgl. Weber (2008), S. 41.

⁷¹ Vgl. Dallmann (2009), S. 68.

⁷² Vgl. Weber (2008), S. 46.

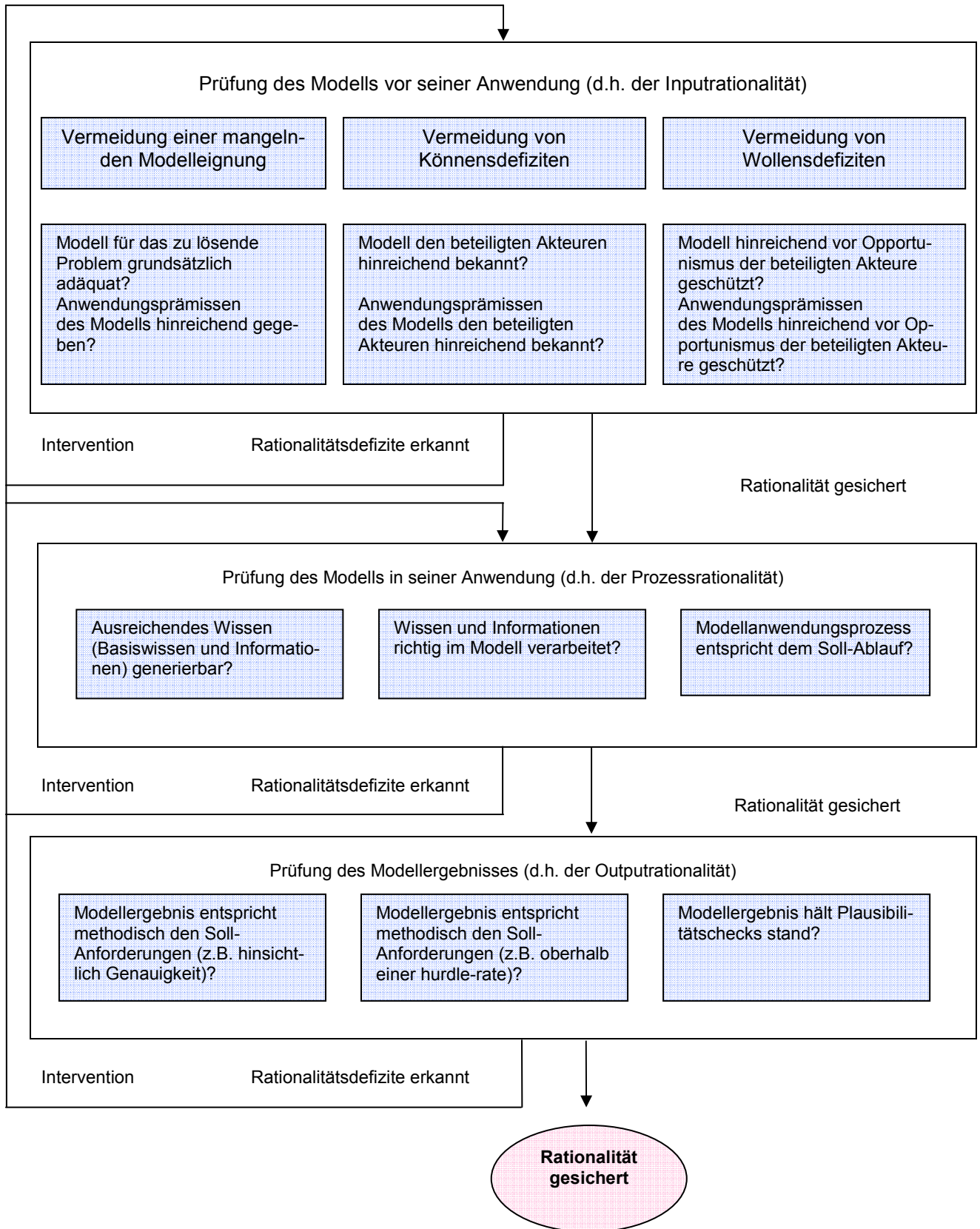


Abbildung 8 Rationalitätssicherungsprozess am Beispiel eines Willensbildungsprozesses⁷³

⁷³ Vgl. Weber (2008), S. 48.

Ohne notwendige Inputfaktoren kann kein korrekter Prozess durchgeführt werden und das gewünschte Ergebnis kann nicht erzielt werden. Die drei Ebenen sind also von einander abhängig. Dies verdeutlicht, dass die Rationalität nicht erst am Ergebnis überprüfbar ist, sondern vielmehr bereits während der Planung bzw. der Inputationalitätsphase. Gleichzeitig wird die Prozessphase laufend überprüft.⁷⁴

3.2.1 Informationsversorgung

Um Standortmarketing möglichst effizient und effektiv auszufüllen und zu gestalten ist eine aussagekräftige Informationsbereitstellung notwendig. Die Qualität der Entscheidungen des Managements hängt ganz wesentlich von der Güte der für die Entscheidung bereitgestellten Informationen ab.⁷⁵ Somit stellt der Controller eine Integrationsfigur dar: Er hält laufend Kontakt zu allen Entscheidungsträgern, entlastet die Geschäftsführung durch eine sachgerechte Informationsversorgung und entwickelt ein System von Informationsströmen.⁷⁶

Die Informationsversorgungsfunktionen bestehen im Einzelnen aus:

- Bereitstellung von Informationen über relevante Entwicklungen in der Zukunft (Prognose)
- Bereitstellung von Methodenwissen für Problemlösungen
- Dokumentation von Planungsergebnissen
- Information aller für die Plandurchführung Verantwortlichen
- Erhebung von Ist-Daten sowie Ermittlung und Analyse der Abweichungen.⁷⁷

Durch eine adäquate Informationsversorgung für Transparenz für die Institutionsleitung und die Anspruchsteller zu sorgen, gehört zu den wichtigen Aufgaben des Controllers. Dabei gilt es vor allem zu klären, wie Information bearbeitet und präsentiert wird. In der betrieblichen Praxis wird die Informationsübermittlung zwischen den Stellen der Informationsentstehung und der Informationsverwendung durch das Berichtswesen wahrgenommen. Die Funktion des Berichts beschränkte sich ursprünglich auf die Rechen-

⁷⁴ Vgl. Dallmann (2009), S. 68.

⁷⁵ Vgl. Weber (2008), S. 221.

⁷⁶ Vgl. Graumann (2008), S. 23.

⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 23.

schaftslegung und Dokumentation. Inzwischen wird der Bericht als organisierte/ strukturelle Form der Informationsübermittlung definiert.⁷⁸ Ausgangspunkt aller Überlegungen zur Gestaltung von Berichten ist der Berichtszweck. Grundsätzlich kann man vier Berichtszwecke unterscheiden:

- Der Bedarf an *Dokumentation* resultiert aus den Regelungen des externen Rechnungswesens, die etwa Aufbewahrungspflichten und -fristen für bestimmte Bilanz- und Finanzdaten vorsehen
- Der zweite Berichtszweck, die *Planung*, dient der Entscheidungsvorbereitung
- Die *Kontrolle* ist der dritte Berichtszweck, hierzu gehört der monatliche Kostenstellenbericht.
- Bei der *Steuerung* schließlich geht die Verwertung von Kontrollergebnissen in die konkreten Handlungen ein und es werden Planabweichungen (z.B. Soll-Ist-Vergleich) aufgezeigt.⁷⁹

Zu den weiteren Gestaltungsdimensionen des Berichtswesens gehören Berichtstyp, -inhalt, -form, -zyklus, -empfänger (Abb. 9).⁸⁰

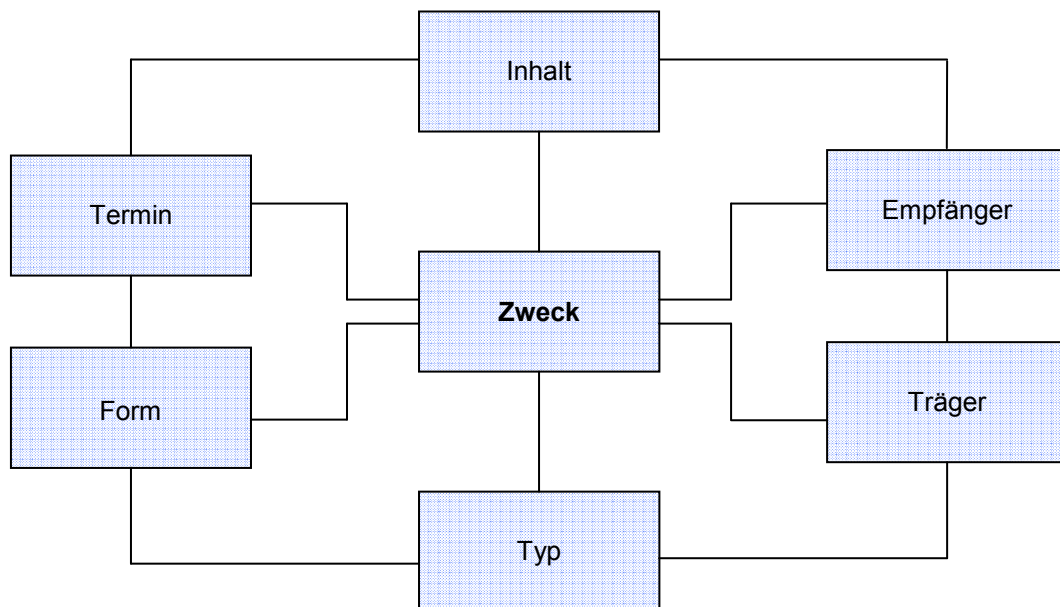


Abbildung 9 Gestaltungsdimensionen bei Berichten⁸¹

⁷⁸ Vgl. Barth/ Barth (2008), S. 150.

⁷⁹ Vgl. Weber (2008), S. 222.

⁸⁰ Vgl. ebenda, S. 222 ff.

⁸¹ Vgl. ebenda, S. 222.

3.2.2 Externe und interne Rechnungslegung

Das betriebliche Rechnungswesen stellt ein System zur quantifizierten Erfassung und Darstellung der unternehmerischen Aktivitäten dar und wird in externe und interne Rechnungslegung untergliedert (Abb. 10).

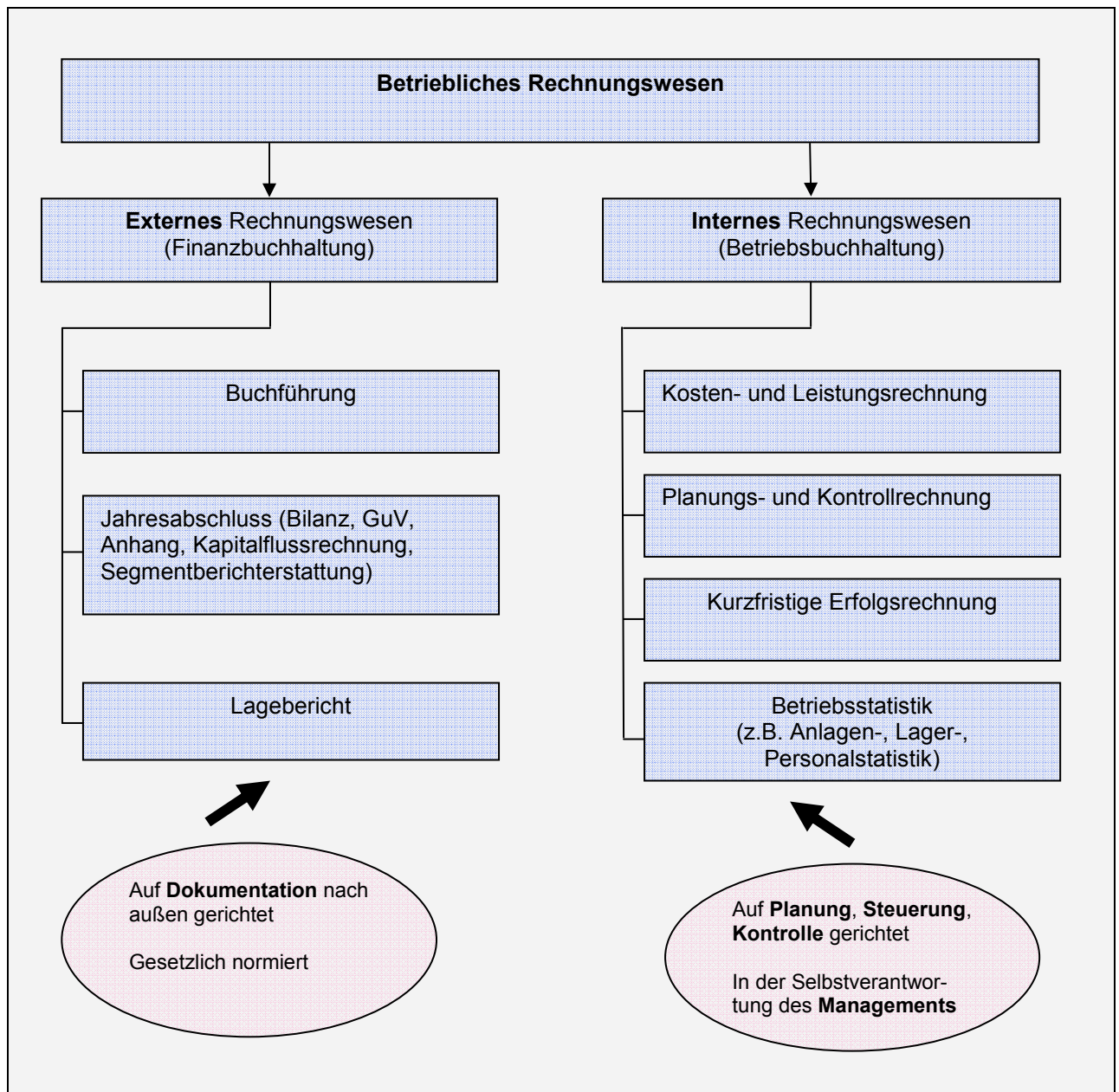


Abbildung 10 Externes und internes Rechnungswesen⁸²

⁸² Vgl. Graumann (2008), S. 160.

Die *externe* Rechnungslegung befasst sich in einer Standortmarketing-Institution mit der systematischen Erfassung und Auswertung quantifizierbarer Beziehungen und Vorgänge und dient der Festlegung des Jahresabschlusses (Bilanz-, Gewinn- und Verlustrechnung und Anhang).⁸³ Die Informationen werden primär an Geschäftspartner, Gläubiger, Sponsoren, Förderer sowie an den Fiskus weitergeleitet. Nach § 242 Abs. 2 HGB hat jeder Kaufmann die Pflicht, eine Gewinn- und Verlustrechnung durchzuführen. Wenn die Standortmarketing-Institution als Kapitalgesellschaft tätig ist, so ist gemäß § 264 Abs. 1 S. 1 HGB zusätzlich ein Anhang anzufertigen. Eingetragene gemeinnützige Vereine sind laut AO § 63 gegenüber dem Finanzamt und seinen Mitgliedern verpflichtet, eine Einnahmen- und Ausgabenrechnung zum Nachweis der ordnungsgemäßen Mittelverwendung abzugeben.⁸⁴

Die Rechtsform der Standortmarketinggesellschaft wird in der Regel nicht auf Grund einer Gewinnerzielungsabsicht gewählt, sondern um sich aus bestimmten Zwängen der öffentlichen Verwaltung zu lösen und als um adäquater Geschäftspartner im Kontext der privaten Wirtschaft akzeptiert zu werden.⁸⁵ Für die Organisationsform, in der die Standortmarketingaktivitäten repräsentiert sind, gibt es kein Patentrezept; sie ist letztlich zweitrangig gegenüber der sachlichen Arbeit. Entscheidend sind die Aufgeschlossenheit der Mitarbeiter und moderne Managementmethoden. Die Wahrnehmung von Aufgaben selbst kann im Rahmen der Verwaltung ebenso wie im Rahmen eigener, privatrechtlich organisierter Stellen (z.B. in Form einer GmbH) erfolgen. Wichtig ist, dass eine zentrale Anlaufstelle in der Gemeinde vorhanden ist, die ausreichende Koordinierungskompetenz (Stabstelle) besitzt und über Einfluss und Kooperationsmöglichkeiten in die verschiedenen Ämter hinein verfügt. Dabei hat sich bewährt, einen Ansprechpartner namentlich zu benennen.⁸⁶

Um die externe Rechnung durchzuführen, benötigt der Controller buchhalterische und bilanztechnische Kenntnisse. Von jeder Standortmarketing-Institution ist aufgrund der Gesetzeslage eine externe Rechnungslegung anzufertigen. Die Aufgaben aus dem Be-

⁸³ Vgl. Spraul/ Oeser (2004), S. 64/ Graumann (2008), S. 159.

⁸⁴ Vgl. Dallmann (2009), S. 73.

⁸⁵ Vgl. Mantik (2005), S. 92.

⁸⁶ Vgl. Orlichs/ Pfeifer (1994), S. 120.

reich der externen Rechnungslegung können sowohl von einem Controller, als auch von der Finanzbuchhaltung bzw. Rechnungswesenabteilung erledigt werden.⁸⁷

Im Gegensatz zum externen Rechnungswesen unterstützt das *interne* Rechnungswesen die Selbstinformation des Unternehmens zum Zwecke der Planung, Steuerung und Kontrolle. Es umfasst die Kostenrechnung, die Planungsrechnung, die kurzfristige Erfolgsrechnung, die Betriebsstatistik sowie die Finanz- und Liquiditätsplanung und ist keinen gesetzlichen Normen unterworfen.⁸⁸ In Standortmarketing-Institutionen wird die interne Rechnungslegung insbesondere an die Institutionsleitung, aber gleichzeitig an alle anderen Bereiche adressiert.⁸⁹

Bei der WHF trägt die Geschäftsführung die Verantwortung für die Buchführung, das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem und den Jahresabschluss.⁹⁰ Der Jahresabschluss für das Jahr 2008 wurde von der MUTH Treuhand GmbH Steuerberatungsgesellschaft (Heilbronn) aufgestellt.⁹¹

3.2.3 Kennzahlen und das Kennzahlensystem Balanced Scorecard

Kennzahlen sind ein wichtiger Baustein für die Analyse des Unternehmens und sollen relevante Zusammenhänge in verdichteter, quantitativ messbarer Form wiedergeben, um insbesondere Führungsinstanzen einen möglichst schnellen und umfassenden Überblick zu gewähren. Sie stellen ein wichtiges Element für Planung (Sollgrößen) und Kontrolle (Ist-Größen) dar, mit deren Hilfe Tendenzen ersichtlich werden können.⁹²

In der betrieblichen Praxis gibt es eine große Anzahl von Kennzahlen unterschiedlicher Herkunft und Aussagekraft. In Unternehmen der Privatwirtschaft orientieren sich diese Kennzahlen allerdings im Wesentlichen an finanziellen Zielen und sind damit für Wirtschaftsförderungseinrichtungen und Standortgesellschaften nur eingeschränkt nutz-

⁸⁷ Vgl. Dallmann (2009), S. 73.

⁸⁸ Vgl. Graumann (2008), S. 159.

⁸⁹ Vgl. Dallmann (2009), S. 73.

⁹⁰ Vgl. o. V. 5 (2008), S. 5.

⁹¹ Vgl. ebenda, S. 7.

⁹² Vgl. Horváth (2009), S. 504 f./ Barth/ Barth (2008), S. 136.

bar.⁹³ Ein Umstand, der grundsätzlich schon bei der Konstituierung bekannt ist. In den Gesellschaftsverträgen finden sich daher als Zweck der Gesellschaft auch allgemeine Formeln wie „die Förderung der ansässigen Unternehmen“, „die Ergreifung von Maßnahmen zur Ansiedlung neuer Unternehmen“, „die Förderung von Existenzgründungen“, „die positive Beeinflussung des Wirtschaftsklimas“ etc.⁹⁴

Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Managementsystem zur strategischen Führung eines Unternehmens mit einem Kennzahlensystem.⁹⁵ Das System ist aus der Kritik an den klassischen Kennzahlen entstanden, die den Zusammenhang zwischen den Handlungen im Unternehmen und den finanziellen Erfolgsgrößen zu wenig wiedergeben und bei denen der Zukunftsbezug fehlt.⁹⁶ Mittlerweile verwenden innovative Unternehmen die BSC als organisatorischen Rahmen für den gesamten Managementprozess.⁹⁷

Die BSC ist ein modernes Planungs- und Kontrollmodell für das Controlling, welches Ziel- und Kontrollgrößen genauso wie harte (quantitative) und weiche (qualitative) Erfolgsgrößen verbindet. Dadurch wird es möglich, dieses ganzheitliche Regelsystem des Controllings auch im Standortmarketing anzuwenden.⁹⁸ Die BSC findet mittlerweile eine hohe Akzeptanz und wird von vielen Unternehmen – bei Standortmarketing-Institutionen allerdings noch kaum – als Führungsinstrument genutzt.⁹⁹

Grundprinzip einer BSC ist, dass die Organisation aus verschiedenen Perspektiven: Finanz-, Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterperspektive betrachtet wird.¹⁰⁰ Diese Ebenen sind von einander stark abhängig: Nur wenn gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter die internen Prozesse beherrschen und verbessern, werden die Kunden optimal und zuverlässig bedient. Die Voraussetzung für Vertragsabschlüsse, Wachstum und Finanzerfolge sind wiederum zufriedene und loyale Kunden. Erfolgskritische Ziele, Indikatoren und Maßnahmen werden zu jeder der o.a. Perspektiven festgelegt. Eine abgestimmte BSC trägt dazu bei, die Arbeit einer Standort- oder Wirtschaftsförderungsge-

⁹³ Vgl. o. V. 6 (o. J), o. S.

⁹⁴ Vgl. Mantik (2005), S. 91 f.

⁹⁵ Vgl. Spraul/ Oeser (2004), S. 182.

⁹⁶ Vgl. Preißner (2008), S. 224.

⁹⁷ Vgl. Horváth (2009), S. 230.

⁹⁸ Vgl. Dallmann (2005), S. 7.

⁹⁹ Vgl. Dallmann (2009), S. 75.

¹⁰⁰ Vgl. o. V. 6 (o. J), o. S.

sellschaft effizient zu operationalisieren und den größtmöglichen Nutzen für den Standort zu erzielen.¹⁰¹

3.2.4 Das Planungs- und Kontrollsystem

Planung wird als ein zukunftsgerichtetes unternehmensweites System der Steuerung verstanden, das sich durch ein hohes Maß an Rationalität auszeichnet und die unterschiedlichen Abteilungen und Funktionen des Unternehmens koordiniert. Im Hinblick auf die Ziele einer Standortmarketinggesellschaft soll die Planung es ermöglichen, die optimalen Entscheidungen zu treffen.¹⁰²

Der Begriff „Kontrolle“ wird oft in der betriebswirtschaftlichen Literatur in enger Anlehnung an die Planung definiert. Unter mehreren Gesichtspunkten, die der Controller innerhalb der Planung zu berücksichtigen hat, wird insbesondere auf den *Soll-Ist-Vergleich* abgehoben. Dabei werden die Planansätze dem Verlauf der Realisierung gegenübergestellt und auftretende Abweichungen analysiert. Diese Forderung zeigt deutlich, dass Planung und Kontrolle miteinander verbunden sind.¹⁰³

Der Planungsprozess stellt einen wesentlichen Teilbereich des Führungsprozesses dar und vollzieht sich in klar abgrenzbaren Prozessphasen:

1. Festlegung von Zielen und Zielsystemen: Die Zielbildung ist hierarchisch und kann gegebenenfalls Mittel-Zweck-Beziehungen aufweisen.
2. Problemfeststellung: Die Problemstellung entsteht durch die Festlegung der Abweichung des Ziels von der momentanen Situation (Ziel-Ist-Vergleich).
3. Problemlösungsprozess: Es werden Alternativen gesucht und mit Hilfe von Prognosen versucht, die möglichen Wirkungen verschiedener Alternativen vorherzusagen.
4. Bewertung und Entscheidung: Die gefundenen Alternativen werden im Hinblick auf die Zielerreichung beurteilt und bewertet. Eine Entscheidung wird getroffen.
5. Plandurchsetzung: Falls eine Trennung zwischen Planung und Realisation besteht, ist diese Phase notwendig.

¹⁰¹ Vgl. o. V. 6 (o. J), o. S./ Axel (2007), S. 8.

¹⁰² Vgl. Preißner (2008), S. 23.

¹⁰³ Vgl. Barth/ Barth (2008), S. 75.

6. Realisation
7. Kontrolle: Die von dem Plansystem festgelegten Soll-Werte werden mit den ermittelten Ist-Werten verglichen.¹⁰⁴ Die Abweichungsanalyse beinhaltet die Ermittlung rechnerischer Abweichungen von Ist- zu Planwerten und eine erste Erklärung für die Gründe der Abweichungen.¹⁰⁵

3.3 Strategisches und operatives Controlling im Standortmarketing

Beim Controlling ist zwischen strategischem und operativem Controlling¹⁰⁶ zu unterscheiden, die zu jeweils unterschiedlichen Hierarchiestufen im Unternehmen gehören und sich durch unterschiedliche Zeithorizonte auszeichnen.¹⁰⁷ Die verschiedenen Ebenen treten nicht gegeneinander an, sondern bedingen und ergänzen sich gegenseitig im Hinblick auf die erweiterte Aufgabenpalette und stärkere Zukunftsorientierung des Controllings.¹⁰⁸ In der vorliegenden Arbeit werden die Controlling-Ebenen aus der Sicht des Standortmarketings dargestellt. Aus Tab. 3 werden die wesentlichen Charakteristika des strategischen und operativen Controllings ersichtlich.

¹⁰⁴ Vgl. Barth/ Barth (2008), S. 77 f.

¹⁰⁵ Vgl. Preißner (2008), S. 33.

¹⁰⁶ Teilweise wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur auch von taktischem Controlling gesprochen. Dies ist die Stufe zwischen strategischem und operativem Controlling (Vgl. Spraul/ Oeser (2004), S. 5).

¹⁰⁷ Vgl. Spraul/ Oeser (2004), S. 5.

¹⁰⁸ Vgl. Preißler (2007), S. 19.

Merkmal	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Hierarchische Stufe	oberste Führungsebene	Einbeziehung aller Stufen mit Schwerpunkt auf der mittleren Führungsebene
Orientierung	primär Richtung Umwelt	primär nach innen (Leistungserstellung)
Zeithorizont	langfristig (3 bis 5 Jahre)	kurz- bis mittelfristig (max. 2 Jahre)
Unsicherheit	eher hoch	eher niedrig
Art der Probleme	meistens unstrukturiert und unscharf	strukturiert, konkret und repetitiv
Alternativen	weites Spektrum an Alternativen	Spektrum eingeschränkt
Umfang	Konzentration auf einzelne wichtige Problemstellungen	umfasst alle funktionellen Bereiche und integriert alle Teilpläne
Detaillierungsgrad	grober und weniger detailliert	relativ groß
Zielgrößen	Existenzsicherung, Erfolgspotenzial	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität
Dimensionen	Chancen/Risiken, Stärken/Schwächen	Aufwand/Ertrag, Kosten/Leistungen
Methoden	<p>Analyse der gegenwärtigen Potenziale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Szenario-Analyse • Markt- und Wettbewerbsanalyse • Stärken-Schwächen-Analyse • Gap- (Lücken-) Analyse <p>Entwicklung zukünftiger Strategien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktlebenszyklus-Analyse • Erfahrungskurven-Analyse • Portfolio-Analyse 	<p>rechnungslegungsorientiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jahresabschluss • Kostenrechnung • Kostenmanagement <p>Erfolgsrechnung inkl. Segmentbeachtung (kunden-, produkt-, regionenorientiert,...)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budgetierung • Budgetkontrolle • Berichtswesen • Investitions- und Finanzplanung
Leitsatz	„to do the right things“	“to do the things right”

Tabelle 3 Abgrenzung zwischen strategischem und operativem Controlling¹⁰⁹

¹⁰⁹ Vgl. Graumann (2008), S. 20.

➤ **Strategisches Controlling im Standortmarketing**

Die Aufgabe des strategischen Controllings besteht darin, durch Interpretation der Ist-Werte langfristige Ergebnisse für die zukünftige Periode zu ermitteln und zu planen, um strategische Ziele rationalitätssichernd zu überprüfen.¹¹⁰ Nicht nur für eine Standortmarketing-Institution, sondern für jedes Unternehmen erfüllt das strategische Controlling eine Navigationsfunktion und liefert dem Management die Daten für die Ausrichtung des Unternehmens. Der Controller beschäftigt sich mit den Potenzialen des Unternehmens und stellt das notwendige Werkzeug für die Planung, Steuerung, Kontrolle und Informationsversorgung zur Verfügung. Strategisches Controlling ist also stark umwelt- und marktorientiert und dient dazu, die Existenz des Unternehmens mittel- bis langfristig zu sichern bzw. dessen Erfolg zu optimieren.¹¹¹

Strategisches Controlling als Teil des strategischen Managements beschäftigt sich mit der frühzeitigen Erkennung der zukünftigen Erfolgspotenziale für den Standort bzw. für die Standortmarketing-Institution und mit weichen Faktoren wie Umwelt, Chancen und Risiken, Stärken und Schwächen.¹¹² Jede Standortmarketing-Institution verfolgt die Vision Institutionszweck und Institutionsidentität. Es kann aber aufgrund eines Wechsels der Institutionsleitung, eines Politikwechsels, einer Veränderung der gesellschaftlichen Einstellung sowie einer Marktveränderung zu einer Neudefinition dieser Ziele kommen. Schon der Wille zur Veränderung dieser Ziele kann den strategischen Zielen zugeordnet werden, denn dadurch werden die Lernfähigkeit der Standortmarketing-Institutionen und die ständige Bereitschaft signalisiert, sich neue Gegebenheiten anzupassen.¹¹³

Folgende Aufgaben stehen beim strategischen Controlling im Vordergrund, wobei jeweils die drei Ebenen der Rationalität zu beachten sind:

- Langfristige Marktforschung, um Prognosen zu erstellen und Erfolgspotenziale zu identifizieren
- Erkennen von Innovationen
- Ermittlung der Chancen und Risiken
- Suche nach neuen Erfolgspotenzialen

¹¹⁰ Vgl. Preißler (2007), S. 19/ Dallman (2009), S. 191.

¹¹¹ Vgl. Spraul/ Oeser (2004), S. 6 f.

¹¹² Vgl. ebenda, S. 5/ Preißler (2007), S. 19.

¹¹³ Vgl. Dallmann (2009), S. 191.

- Festlegung von Frühwarnindikatoren
- Beobachtung der unternehmerischen Umwelt
- Strategische Zielbestimmung (Vision, Business Mission und CI)
- Entwicklung neuer Strategien
- Langfristige Finanzierung und Investition
- Motivation der Mitarbeiter durch Schaffung von Anreizsystemen
- Strategische Abweichungsanalysen inklusive Korrektur- und Präventivmaßnahmen.¹¹⁴

Die Anwendungshäufigkeit der Aufgaben ist geringer als im operativen Controlling, dafür ist der zeitliche und finanzielle Aufwand relativ hoch. Aufgrund des hohen Einflusses auf das nachhaltige Handeln der Standortmarketing-Institution hat das strategische Controlling einen hohen Stellenwert. Es bedarf also eines „guten“ Controllers. Die vorher definierten Ziele rationalitätssichernd zu überprüfen, ist weshalb umso wichtiger.¹¹⁵

Im strategischen Controlling übernimmt der Controller verstärkt die Rolle des Planers, Lotsen und Innovators. Bei der Neugestaltung der strategischen Ziele spielt die Zusammenarbeit mit politischen und wirtschaftlichen entscheidungsrelevanten Anspruchsstellern am betreffenden Standort eine große Rolle. Um diese Ziele durchsetzen zu können, sollte der Controller die Institutionsleitung beraten und mit Informationen aus der Marktforschung unterstützen. Dabei kommen folgende Controlling-Instrumente zum Einsatz: Erfolgsfaktoren- und Input-Output-Analyse sowie das Früherkennungssystem. Um diese Controlling-Instrumente anwenden zu können, benötigt der Controller fundierte Controlling- und Statistikkenntnisse.¹¹⁶

Eine wichtige Rolle spielt die Fähigkeit, aus den Ergebnissen, Prognosen und Analysen Erkenntnisse über zukünftige Innovationen und Erfolgspotenziale sowie über die zukünftige Marktlage abzuleiten. Um dieser Aufgabe gewachsen zu sein, muss der Controller über ein umfassendes Wissen im Standortmarketing verfügen. Durch Motivations- und Anreizsysteme sollte er eine hohe Zielakzeptanz bei den Mitarbeitern, aber auch bei den Anspruchstellern erreichen, um so den Umsetzungsprozess effektiv und effi-

¹¹⁴ Vgl. Dallmann (2009), S. 192.

¹¹⁵ Vgl. ebenda, S. 191.

¹¹⁶ Vgl. ebenda, S. 191 f.

zient durchführen zu können. Dies gelingt, wenn der Controller, der in der Regel kraft seines Amtes die entsprechende Weisungsbefugnis besitzt, direkt der Institutionsleitung unterstellt ist. Bei kleinen Standortmarketing-Institutionen ist die Institutionsleitung für diese Aufgaben selbst zuständig.¹¹⁷

➤ **Operatives Controlling im Standortmarketing**

„Das operative Controlling ist dadurch geprägt, dass neben der Rationalitätssicherung der operativen Ziele, Strategien und Maßnahmen ebenfalls die zur Durchführung gelangten taktischen sowie strategischen Ziele und damit die zur Zielerreichung notwendigen Maßnahmen rationalitätssichernd zu überprüfen sind“.¹¹⁸ Das operative Controlling erfüllt eine kurz- und mittelfristige Steuerungsfunktion auf Basis der gegebenen strategischen Planungsergebnisse und bildet einen Planungszeitraum von ein bis zwei Jahren ab.¹¹⁹ Es werden eine Vielzahl von Werkzeugen benötigt, um ein Unternehmen aktiv zu steuern. Operatives Controlling heißt zu wissen, wohin das Unternehmen steuert und wie es seine Ziele erreichen kann.¹²⁰

Das operative Controlling verfolgt folgende Ziele:

- Verbesserung der Rentabilität
- Sicherung der Liquidität
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit.¹²¹

Dabei greift das operative Controlling auf den Regelkreis Planung, Kontrolle und Steuerung zurück. Anhand der Planung wird der Kurs des Unternehmens im aktuellen und kommenden Geschäftsjahr festgelegt. Das Management erhält über aussagefähige Analyseinstrumente die notwendigen Daten, um mittels Soll-Ist-Vergleich die Abweichungen von der ursprünglichen Planung feststellen und analysieren zu können.¹²²

Ein hoher Arbeitsaufwand ist zunächst in der Planungsphase der durchgeführten Aktivitäten erforderlich, denn die Quantifizierung eines Standortmarketings-Ziels stellt eine gewisse Schwierigkeit dar. Die Zielkonkretisierung ist im Standortmarketing für ein effi-

¹¹⁷ Vgl. Dallmann (2009), S. 192.

¹¹⁸ Vgl. ebenda, S. 186.

¹¹⁹ Vgl. Graumann (2008), S. 20.

¹²⁰ Vgl. Spraul/ Oeser (2004), S. 7.

¹²¹ Vgl. ebenda, S. 7.

¹²² Vgl. ebenda, S. 7 f.

zientes und effektives Handeln zwingend erforderlich. Aus diesem Grund sind Controlling-Aufgaben in der Planungsphase regelmäßig – je nach Dringlichkeit täglich bzw. wöchentlich – durchzuführen. Dabei übernimmt der Controller die Funktion des Informationsberaters, Planers und Kontrolleurs und hat ein hohes Fachwissen im Standortmarketing aufzuweisen. Die Frage nach der Notwendigkeit dieser Maßnahmen muss aufgrund von Standortmarketingkenntnissen entschieden werden, wobei der Nutzen dieser Standortmarketing-Maßnahmen genau zu bestimmen ist. Grundsätzlich zu beherrschen sind Grundkenntnisse der Budgetierung, der Finanzierungs- und Investitionsrechnung, welche in der Planungsphase zur Anwendung kommen. Bei der Durchführungskontrolle ist eine systematische Vorgehensweise notwendig, wobei der Aufwand vom Umfang der Maßnahmen abhängt. Die Controlling-Aufgaben – Zielerreichungs- und Wirtschaftlichkeitskontrollen – sind kontinuierlich durchzuführen, wodurch in der Standortmarketing-Institution gleichzeitig die gewünschte Erfolgskontrolle vorgenommen wird.¹²³

Neben den für das Standortmarketing definierten Controlling-Aufgaben gibt es weitere, die für ein Fortbestehen der Standortmarketing-Institutionen ausschlaggebend sind. Dazu gehören die Bereiche Steuern (externes Rechnungswesen), Versicherungen und die interne Revision. Die Controller können ebenso die Verbindung zu externen Beratern, Vermittlern und Anspruchstellern übernehmen. Die zusätzlichen Controlling-Aufgaben werden – je nach Größe der Standortmarketing-Institution – von anderen Mitarbeitern übernommen. Die Buchhaltung kann das externe Rechnungswesen und den Bereich Steuer übernehmen, wobei diese elementaren Controlling-Aufgaben auch Rationalitätssichernd zu überprüfen sind. Dieser Abteilung bzw. einem externen Berater kann auch der Bereich Versicherungen übertragen werden. Die Übernahme dieser Aufgaben erfolgt jährlich, so dass der anfallende Aufwand im bereits eingeplanten und sowieso vorhandenen Geschäftsablauf keine weiteren Kosten verursacht.¹²⁴

Offensichtlich ist, dass der Controller operativ zwingend im Standortmarketing-Prozess, d.h. in der Marktforschung, der Strategieformulierung, dem Marketing-Mix und der Kontrolle einzubinden ist. Möglicherweise sollte er einige Prozessschritte federführend

¹²³ Vgl. Dallmann (2009), S. 187.

¹²⁴ Vgl. ebenda, S. 188.

übernehmen. Es ist ein hohes Wissen im Standortmarketing notwendig, um über die operativen Ziele rationalitätssichernd urteilen zu können.¹²⁵

Die Darstellung der operativen Controlling-Aufgaben lassen sich zusammenfassend wie folgt darstellen, wobei jeweils die drei Ebenen der Rationalität zu beachten sind:

- Zentraler Informationsservice
- Kurzfristige Marktforschung
- Operative Zielbestimmung inklusive Strategie und Marketing-Mix
- Externes Rechnungswesen
- Internes Rechnungswesen (Finanzierung, Investition und Budgetierung)
- Berichtswesen
- Interne Revision
- Bereich Steuern und Versicherung
- Durchführung der Kontrolle der zur Durchführung gelangten taktischen und strategischen Ziele.¹²⁶

Operatives Controlling sollte durchgängig und systematisch sein. Von besonderer Bedeutung ist es, für die Standortmarketing-Maßnahmen Ziele zu definieren und anschließend rationalitätssichernd zu hinterfragen. Mit Hilfe der vorgegebenen Ziele kann nicht nur die Leistung dokumentiert, sondern auch zielorientiert gehandelt werden.¹²⁷

3.4 Notwendigkeit des Controllings im Standortmarketing

Controlling und Kontrolle für die Bestimmung des Nutzens der Standortmarketingmaßnahmen für die verschiedenen Interessengruppen sind von großer Bedeutung. Mit ihrer Hilfe wird es möglich, die vorher festgelegten und operationalisierten Ziele anhand von Erfolgsgrößen mittels unterschiedlicher Methoden zu messen und zu bewerten. Obwohl Standort- und Regionalmarketing von vielen Standorten betrieben wird und dabei vielfach einen hohen Grad an Professionalität aufweist, fehlt es häufig an einem durchdachten Controlling.¹²⁸ Ohne Controlling und seine Ergebnisse ist es schwierig

¹²⁵ Vgl. Dallmann (2009), S. 189.

¹²⁶ Vgl. ebenda, S. 189.

¹²⁷ Vgl. ebenda, S. 189.

¹²⁸ Vgl. Dallmann (2005), S. 5.

- Sponsoren und Kooperationspartner zu überzeugen und zu gewinnen
- Diskussionen sachlich auszutragen
- Argumente der Kritiker zu entkräften
- Standortmarketingmaßnahmen zu rechtfertigen und
- Feedback für die Interessengruppen zu produzieren.¹²⁹

Die Notwendigkeit einer Kontrolle als ein Teilschnitt des Standortmarketing-Prozesses wird in den bisherigen Lehrbüchern zum Standortmarketing zwar angedeutet.¹³⁰ In der Praxis werden die Evaluierungsprozesse im Regional- und Standortmarketing aber oft nicht ausreichend beachtet und häufig als belastend gesehen. Daher entwickelten sie sich in der Praxis nicht zum kontinuierlich eingesetzten Standardinstrumentarium. Sie erhalten anlassbezogen ihre Funktion: Von außen sind Evaluierungsmaßnahmen im Rahmen der Förderung vorgeschrieben.¹³¹ Die mangelnde Durchführung des Controllings im Standortmarketing kann auch daran liegen, dass die Kosten für Implementierung und Durchführung der Controlling-Maßnahmen sehr hoch sind. Für die entscheidungsrelevanten Anspruchsteller kann es ein wichtiger Grund sein, dass keine zusätzliche Stelle für einen Controller bzw. kein zusätzliches Budget für die Übernahme von Controlling-Aufgaben bereitgestellt werden soll. Bei den Versuchen der Erfolgsmessung der Standortmarketingaktivitäten tritt oft das Problem der schwierigen Messbarkeit der Standortmarketing-Leistungen auf.¹³²

Die Notwendigkeit der Durchführung eines Controllings im Standortmarketing ergibt sich aus Ergebnissen der Studie, die von DIKMU im Jahre 2005 durchgeführt wurde. Die Umfrage wurde bei 543 Städten und Landkreisen durchgeführt. Davon antworteten 194 (ca. 35,7%).¹³³ In der Studie wurde die folgende Ausgangsfrage gestellt: „Wie werden die Erfolgskontrollen im Standortmarketing durchgeführt?“. Die Studienteilnehmer sollten erläutern, ob sie keine, eine projektbezogene oder eine systematische Erfolgskontrolle durchführen. Es zeigte sich folgendes Ergebnis: Nur ungefähr die Hälfte (49,7%) der Befragten führt eine projektbezogene und mehr als ein Drittel (37,7%) gar keine Erfolgskontrolle im Standortmarketing durch. Eine systematische Erfolgskontrolle wurde

¹²⁹ Vgl. Dallmann (2005), S. 5.

¹³⁰ Vgl. Schnurrenberger (2000), S. 75.

¹³¹ Vgl. Bühler (2005), S. 51.

¹³² Vgl. Dallmann (2009), S. 90.

¹³³ Vgl. Dallmann (2005), S. 9.

nur von 12,6% vorgenommen. Von den befragten Standorten werden im Mittel seit 8,48 Jahren Erfolgskontrollen durchgeführt. Allerdings ist die Abweichung vom Mittelwert sehr groß. So wird bei vielen die Erfolgskontrolle seit weniger als fünf Jahren durchgeführt. Eine längere Erfahrung in der Erfolgskontrolle, so zeigt sich, fördert systematische, d.h. kontinuierliche und projektgebundene Kontrolle. Die Durchführung von Erfolgskontrollen erfolgt fast ausschließlich (96,3%) intern. Bei Beratungsgesellschaften geben die verbleibenden Institutionen ihre Erfolgskontrollen in Auftrag.¹³⁴ Aus der Umfrage ergibt sich, dass die Befragten einfache Instrumente der Erfolgskontrolle im Standortmarketing bevorzugten:

- 70,6% der verbliebenen Befragten verwenden einfache Erfolgsgrößen in Soll-Ist-Vergleichen
- Fast 40% der Betreiber des Standortmarketings nutzen zur Erfolgskontrolle die Kosten-Nutzen-Analyse
- Die Balanced Scorecard findet im Standortmarketing kaum Verwendung (6,4%).¹³⁵

Zu erwähnen ist, dass die Untersuchungen primär deskriptive und nur wenige explikative Analysen zulassen, die den weiteren Anlass für weitere Untersuchungen geben können. Die Ergebnisse legen zudem nahe, dass sich die Betreiber mehr dem Thema Erfolgskontrolle, -controlling und Nutzenbestimmung widmen müssen.¹³⁶ Es werden nachvollziehbare und belegbare Aussagen zum Verhältnis der eingesetzten Mittel und der erreichten Ziele erwartet, auch wenn hier selbstverständlich klar ist, dass das Ergebnis nicht in Währung erwartet werden kann. Zum Handwerkszeug einer modernen Organisation gehören z.B. ein quartalbezogenes Reporting, Soll-Ist-Vergleiche, mittelfristige Zielplanungen, Geschäftsberichte im Rahmen offensiver PR-Arbeit etc.¹³⁷

¹³⁴ Vgl. Dallmann (2005), S. 23 f.

¹³⁵ Vgl. ebenda, S. 20 f.

¹³⁶ Vgl. ebenda, S. 24.

¹³⁷ Vgl. Mantik (2005), S. 93.

4 Grundlagen zum Standort und Unternehmen

4.1 Die Region Heilbronn-Franken

Im folgenden Abschnitt werden die Grundlagen zum Standort Heilbronn-Franken vorgestellt. Abhängig von den Besonderheiten der Region Heilbronn-Franken ist das Marketing für diese Region aufzubauen. Welche Trends und Konsequenzen sich in der Zukunft daraus ergeben, wird im folgenden Kapitel ebenfalls kurz beschrieben.

➤ Territorialstruktur

Die Region Heilbronn-Franken mit 4.765 km² Fläche ist die flächengrößte der zwölf Regionen in Baden-Württemberg und wird aus dem Stadtkreis Heilbronn, dem Landkreis Heilbronn, dem Hohenlohekreis, dem Landkreis Schwäbisch Hall sowie dem Main-Tauber-Kreis gebildet (Abb. 11).¹³⁸



Abbildung 11 Region Heilbronn-Franken¹³⁹

¹³⁸ Vgl. Giehl (2007), S. 8.

¹³⁹ Vgl. o. V. 7 (o. J.), o. S.

Heilbronn-Franken wurde im Jahre 1973 gebildet und liegt im Nordosten des Landes Baden-Württemberg und grenzt im Norden und Osten an den Freistaat Bayern. Im Westen grenzt die Region zum überwiegenden Teil an die Region Rhein-Neckar, im Süden an die Regionen Stuttgart und Ostwürttemberg. Die Region ist ein Bestandteil der Europäischen Metropolregion Stuttgart.¹⁴⁰

➤ **Verkehrsanbindung**

Die Region Heilbronn-Franken ist dank ihrer zentralen Lage mit Pkw, Lkw, Bahn, Flugzeug oder Schiff an alle transeuropäischen Verkehrswege gut angebunden. Über die Bundesautobahnen A 3, A 6, A 7 und A 81 ist Heilbronn-Franken von den wichtigen Wirtschaftszentren Frankfurt, Stuttgart oder Nürnberg aus, die über internationale Flughäfen verfügen, sehr gut erreichbar. Es besteht auch eine gute und schnelle Anbindung im Taktverkehr zu den ICE-Knotenpunkten Stuttgart, Frankfurt und Würzburg. Den Anschluss an die Bundeswasserstraße Main bzw. Rhein-Main-Donau-Kanal und an große Seehäfen bieten der Neckarhafen in Heilbronn und der Mainhafen Wertheim. Eine gute Erreichbarkeit auch auf dem Luftweg sichern der Geschäftsflugplatz Schwäbisch Hall und der Verkehrslandeplatz Niederstetten.¹⁴¹

➤ **Wissenschaft und Bildung**

Die Hochschullandschaft der Region bestand lange Zeit nur aus der Hochschule in Heilbronn, später ergänzt um eine Außenstelle in Künzelsau und Schwäbisch Hall. In den letzten Jahren wurden die Hochschuleinrichtungen der Region durch eine Außenstelle der Berufsakademie Mosbach in Bad Mergentheim, der privaten Fachhochschule für Gestaltung in Schwäbisch Hall und der German Graduate School of Management and Law gGmbH¹⁴² ergänzt.¹⁴³ Die Region stellt im Wintersemester 2008/2009 mit 6,6 Studierenden je 1.000 Einwohner das Schlusslicht der zwölf Regionen in Baden-Württemberg dar. Die Gesamtzahl der Studierenden betrug im gleichen Zeitraum 5.805.¹⁴⁴ Den Unterbau der Hochschulen bildeten 33 Gymnasien mit ca. 26.220 Schü-

¹⁴⁰ Vgl. Giehl (2007), S. 8.

¹⁴¹ Vgl. o. V. 8 (o. J.), S. 4.

¹⁴² German Graduate School of Management and Law gGmbH ist eine staatlich anerkannte private Stif-tungshochschule.

¹⁴³ Vgl. Greve u.a. (2002), S.138/ Giehl (2007), S. 52.

¹⁴⁴ Vgl. o. V. 9 (2010), S. 5.

lern. 45 Realschulen mit ca. 24.450 und 103 Hauptschulen mit ca. 15.687 Schülern bilden die Dreiteilung des Schulsystems ab. Weitere 36.900 Schüler besuchen die 237 Grundschulen in Heilbronn-Franken.¹⁴⁵

➤ **Bevölkerungsstruktur und Verteilung**

Ein Bevölkerungszuwachs ist ein erster Hinweis auf die Dynamik einer Region. Aus diesem Grund werden im Folgenden die wesentlichen demographischen Veränderungen beschrieben. Der bereits einsetzende demografische Wandel stellt eine der zentralen Herausforderungen für die Region Heilbronn-Franken dar.¹⁴⁶

Einwohnerzahl	1980	1990	2000	2005	2008
Stadt Heilbronn	111.938	115.843	119.305	121.613	122.098
Landkreis Heilbronn	244.633	272.357	320.955	329.503	329.743
Hohenlohekreis	83.872	92.907	107.754	109.718	109.499
Landkreis Schwäbisch Hall	150.601	164.132	185.729	189.580	189.158
Main-Tauber-Kreis	121.410	128.272	137.057	137.259	134.939
Region Heilbronn-Franken	712.454	773.511	870.800	887.673	885.437
Baden-Württemberg (Mio.)	9,2	9,8	10,5	10,7	10,7

Tabelle 4 Bevölkerungsentwicklung in der Region Heilbronn-Franken¹⁴⁷

In 111 Städten und Gemeinden der Region Heilbronn-Franken lebten im Jahre 2008 ca. 885.437 Menschen (Tab. 4). Die Bevölkerungsentwicklung ergibt sich aus der natürlichen Bevölkerungsentwicklung und den Zuwanderungen. Mit der deutschen Wiedervereinigung und der Öffnung der Grenzen nach Osteuropa und vor allem den großen Wanderungsströmen aus Osteuropa nach Deutschland hat eine starke Zuwanderung zu Beginn der 90er Jahre für eine dynamische Bevölkerungsentwicklung gesorgt.¹⁴⁸ Sin-

¹⁴⁵ Vgl. o. V. 10 (2008/2009), o. S.

¹⁴⁶ Vgl. o. V. 11 (2008), S. 6.

¹⁴⁷ Vgl. Eigene Darstellung in Anlehnung an o. V. 12 (2009), S.10.

¹⁴⁸ Vgl. Giehl (2007), S. 10 f.

kende Geburtenraten (1,43 durchschnittliche Kinderzahl je Frau im 2008) und eine kontinuierliche Steigerung der Lebensdauer führen zu einer erheblichen Veränderung der Altersstrukturen in der Region. Auch zukünftig wird es immer mehr Sterbefälle als Geburten geben: Mit 7.542 Geborenen und 8.231 Verstorbenen ergibt sich im Jahre 2008 ein deutliches Defizit.¹⁴⁹ Das Durchschnittsalter der Bevölkerung betrug im Jahre 2008 41,8 Jahren.¹⁵⁰

➤ **Gesamtwirtschaftliche Entwicklung**

Durch die Kraftwerke am Neckar, die holzbe- und verarbeitende Industrie, den Fahrzeugbau, durch Maschinenbau- und Elektrotechnikindustrie, Logistikbetriebe, moderne Finanzdienstleister, Informationstechnologie und Softwareentwicklung sowie die Landwirtschaft ist die Region sehr stark ökonomisch geprägt. Trotz des ländlichen Charakters haben zahlreiche weltweit agierende Unternehmen ihren Firmensitz in der Region, die heute zu den global players gehören. Gemessen an der Einwohnerzahl sind im Hohenlohekreis die meisten Weltmarktführer im deutschlandweiten Vergleich angesiedelt.¹⁵¹

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) der Region Heilbronn-Franken, als wichtiger Indikator für den wirtschaftlichen Erfolg, ist 2007 auf 29,3 Mill. Euro gestiegen (im Vergleich zu 24,7 Mill. Euro im Jahr 2000).¹⁵² Die Entwicklung bei den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zeigte eine positive Tendenz: Im Zeitraum von 1974 bis 2008 stieg die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Region um 43,2 Prozent auf den neuen historischen Höchststand von 324.922 Beschäftigten. Ein Zuwachs von 3,1 Prozent oder 9.771 Beschäftigten war zum 30. Juni 2008 im Vergleich zum Vorjahr festzustellen.¹⁵³ Die Verteilung der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitnehmer in der Region Heilbronn-Franken in den einzelnen Wirtschaftszweigen im Vergleich zum Bundesland Baden-Württemberg ist in Tab. 5 dargestellt. Ein wichtiges Kennzeichen für die Region Heilbronn-Franken ist die dynamische Entwicklung im verarbeitenden Gewerbe. Von 1973 bis 2008 ist der Umsatz der regionalen Industrie um 759 Prozent auf 30,7 Mrd. Euro (Landesdurchschnitt +421 Prozent) angestiegen, und

¹⁴⁹ Vgl. o. V. 12 (2009), S. 14.

¹⁵⁰ Vgl. ebenda, S. 11.

¹⁵¹ Vgl. Giehl (2007), S. 57.

¹⁵² Vgl. o. V. 12 (2009), S. 39.

¹⁵³ Vgl. o. V. 13 (2009), o. S.

der Export hat sich zwischen 1973 und 2008 auf 14,8 Mrd. Euro erhöht.¹⁵⁴ Die Arbeitslosigkeit in der Region betrug im November 2009 4,9% (im Vergleich zu 5,0% in Baden-Württemberg).¹⁵⁵

Wirtschaftsbereich	Heilbronn-Franken (Anteile %)	Baden-Württemberg (Anteile %)
Verarbeitendes Gewerbe	39,1	32,7
Baugewerbe	5,3	5,2
Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	15,1	13,9
Verkehr und Lagerei	3,4	3,9
Gastgewerbe	2,0	2,5
Sonstige Dienstleistungen	32,8	40,1

Tabelle 5 Prozentualer Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Jahr 2008 in Heilbronn-Franken und Baden-Württemberg in ausgewählten Wirtschaftsbereichen¹⁵⁶

Das Jahr 2008 verzeichnete das dritte Jahr in Folge eine Ausweitung der Investitionen der heimischen Industrie: Die Industrieunternehmen gaben mit 1,1 Mrd. Euro so viel wie noch nie zuvor für Immobilien und Ausrüstungen aus. Das Rekordinvestitionsvolumen übertraf das bereits hohe Vorjahresergebnis um 32,3 Mill. Euro. Die Ende 2008 massiv hereingebrochene Finanz- und Wirtschaftskrise hat lediglich zu einer Abschwächung der Dynamik der Investitionstätigkeit geführt.¹⁵⁷

➤ Kultur/ Freizeit/ Sport

Die überdurchschnittliche Lebens- und Erlebnisqualität der Region Heilbronn-Franken ist dem Naturraum, dem Klima und den touristisch attraktiven Städten der Region zu verdanken. Mehr als 250 Schlösser, Burgen, Klöster und Kirchen prägen heute als kulturhistorische Solitäre nicht nur die Landschaft, sondern auch das kulturelle Angebot des Landes.¹⁵⁸ In diesem Zusammenhang bietet die Region Heilbronn-Franken viele Möglichkeiten: Die Lern- und Erlebniswelt experimenta, zahlreiche Konzerte und Thea-

¹⁵⁴ Vgl. o. V. 13 (2009), o. S.

¹⁵⁵ Vgl. o. V. 12 (2009), S. 32.

¹⁵⁶ Vgl. ebenda, S. 27.

¹⁵⁷ Vgl. o. V. 13 (2009), o. S.

¹⁵⁸ Vgl. Hein (o. J.), S. 2.

tervorführungen in außergewöhnlicher Kulisse wie etwa auf den berühmten Treppen der Michaeliskirche in Schwäbisch Hall oder in der Götzenburg in Jagsthausen, eine bedeutende Skulpturensammlung, Kinos und Kulturtreffs. Zahlreiche Cafés, Biergärten, Besenwirtschaften und Freizeitaktivitäten wie der Freizeitpark Tripsdrill und das Freilandmuseum Wackershofen laden dazu ein, die Freizeit in der Region zu verbringen.¹⁵⁹ Kultur-Events wie der Hohenloher Kultursommer, das Würth-Openair, die Schubertiade oder die Burgfestspiele Jagsthausen begeistern Einheimische und Besucher der Region.¹⁶⁰

Auf der Grundlage seiner natürlichen Potentiale und zahlreichen Sporteinrichtungen und Vereine verschiedenster Art bietet die Region ein breit gefächertes Angebot an Freizeitmöglichkeiten, das vom Wintersport (z.B. Rodeln, Langlauf und Eislaufen im Naturpark Schwäbischer und Mainhardter Wald) bis zum Wassersport (z.B. Kajak, Kanu auf Kocher, Jagst, Tauber, Neckar oder Main) reicht.¹⁶¹ Über 4.000 Kilometer Radwege und Wanderpfade bieten viele Möglichkeiten, die herrliche Landschaft der Region zu entdecken.¹⁶²

4.2 Entwicklungstrends für die Region Heilbronn-Franken

Trotz unterschiedlicher Auffassungen über die weiteren Wirtschaftsentwicklungen insgesamt sind einige Trends für die Region unbestritten. Diese werden im Folgenden kurz dargestellt, ebenso wie die Konsequenzen, die sich für Heilbronn-Franken daraus ergeben, und die Möglichkeiten, wie die Region darauf reagieren kann.¹⁶³

Im Rahmen der demographischen Veränderung sind die Überalterung der Gesellschaft und die Reduzierung des Bevölkerungsbestandes die grundlegendsten Trends. Die gravierenden Verschiebungen in der Altersstruktur werden sich bis 2020 bei geringfügig gesunkenem Bevölkerungsbestand einstellen: Die Zahl der Personen unter 50 wird um über 9 Mio. Personen zurückgehen, die 50-jährigen und Älteren werden um über 8 Mio.

¹⁵⁹ Vgl. o. V. 14 (o. J.) / o. V. 8 (o. J), S. 5 f.

¹⁶⁰ Vgl. o. V. 8 (o. J), S. 5.

¹⁶¹ Vgl. o. V. 15 (o. J), o. S.

¹⁶² Vgl. o. V. 8 (o. J), S. 6.

¹⁶³ Vgl. Giehl (2007), S. 56.

zunehmen. Der Anteil der erwerbstätigen Personen wird ohne Zuwanderung weiter sinken. Daraus wird offensichtlich, dass der Arbeitskräftemangel bzw. Mangel an qualifizierten Arbeitskräften als wesentlicher Wachstumsengpass der Zukunft zu sehen ist, der sich direkt auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen auswirken wird. Der momentan bestehende Mangel an qualifizierten Fachkräften und mangelnde Hochschuleinrichtungen werden ohne vorbeugende Maßnahmen die Situation zusätzlich verschärfen.¹⁶⁴

Der Trend zu höheren Bildungsabschlüssen ist weltweit erkennbar. Im internationalen Vergleich ist die Studierneigung in Deutschland zu niedrig. Die Defizite bei technischen Studiengängen sind schon heute offensichtlich. Auch die Anforderungen an die Facharbeiter werden immer höher. Der Umgang mit der Informations- und Kommunikationstechnologie neben der Beherrschung der englischen Sprache ist immer selbstverständlicher geworden.¹⁶⁵ Es ist absehbar, dass ein wachsender Anteil der Arbeitskräfte Qualifikationen aufweist, die den zukünftig gefragten Anforderungen nicht oder nicht mehr genügen.¹⁶⁶ Vor dem Hintergrund der aufgezeigten demographischen Veränderungen und den dadurch notwendig werdenden längeren Lebensarbeitszeiten sind Weiterbildungsmaßnahmen von zunehmender Bedeutung. Trotz des breiten Spektrums an Weiterbildungsmaßnahmen in der Region wie sie z.B. von der Akademie für Innovative Bildung und Management Heilbronn-Franken gemeinnützige GmbH, der IHK Heilbronn-Franken und privaten Weiterbildungseinrichtungen angeboten werden, soll in der Zukunft das Aus- und Weiterbildungsangebot weiter verstärkt ausgebaut werden.¹⁶⁷

Eine zunehmende Bedeutung gewinnen in der heutigen Arbeitsgesellschaft personen-gebundene Faktoren wie Innovationsfähigkeit, Kreativität, Wissen, Erfahrung und Engagement.¹⁶⁸ Nicht zu unterschätzen ist jedoch auch der Faktor, dass die Menschen gern dort leben, wo sie ihren Bedürfnissen entsprechende Wohn-, Schul-, Ausbildungs- und Arbeitsbedingungen vorfinden.¹⁶⁹ Eine familienbewusste Personalpolitik trägt dazu bei, dass Beschäftigte mit dem entsprechenden Potential für das Unternehmen gewonnen und in Unternehmen bzw. auch in der Region gehalten werden können. Eine wichtige Bedingung für die internationale Wettbewerbsfähigkeit ist eine familienfreundliche Er-

¹⁶⁴ Vgl. Greve u. a. (2002), S. 29.

¹⁶⁵ Vgl. Giehl (2007), S. 59.

¹⁶⁶ Vgl. Greve u. a. (2002), S. 6.

¹⁶⁷ Vgl. Giehl (2007), S. 60.

¹⁶⁸ Vgl. Greve u. a. (2002), S. 17.

¹⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 13.

werbsarbeitswelt. Zur Ausbau und Schaffung des Images der familienfreundlichen Region zählt zukünftig die Schaffung familienfreundlicher Strukturen, so dass die Familienfreundlichkeit der Region Heilbronn-Franken deutschlandweit führend wird.¹⁷⁰

Ein weiterer Trend liegt im Globalisierungsbereich: Die weltweiten Exportvolumen haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten jeweils ungefähr verdoppelt. Die Tendenz zum Outsourcing besteht nach wie vor: Nicht nur Teile der Produktion werden ins Ausland verlagert, sondern auch wissensintensive Bereiche und Verwaltungstätigkeiten. Die früher prioritären Standortfaktoren werden für die Standortauswahl eines international tätigen Dienstleistungsunternehmens nur noch eine untergeordnete Rolle spielen. Gleichzeitig spielen die weichen Standortfaktoren für die Lebensqualität der Mitarbeiter eine zunehmende Rolle.¹⁷¹ Um komparative Vorteile zu vereinen, werden sich weltweit agierende Unternehmen operativ und strategisch agieren. Die Arbeitsteilung wird nach den Kriterien der schnellstmöglichen und kostengünstigsten Bereitstellung der Leistungen im internationalen Rahmen erfolgen.¹⁷² Der internationale Markt ist besonders für die industriegeprägte Wirtschaft der Region Heilbronn-Franken sehr wichtig. Ein weiterer Ausbau der Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten in der Region zur Sicherung der Weltmarktposition ist zu forcieren.¹⁷³

In wenigen Jahrzehnten werden bei einigen Energieressourcen wie z.B. Erdöl und Erdgas deutliche Engpässe erwartet. Auf Grund der Ressourcenknappheit sollte die Entwicklung von alternativen, erneuerbaren Energien vorangetrieben werden. Durch den weltweit feststellbaren Klimawandel aufgrund wachsender Emissionsbelastungen gewinnt das Thema immer mehr an Bedeutung. Auf Grund dessen sollte in der Industrie alternative Energiegewinnung verstärkt werden. Auf die Einfuhr von vielen mineralischen Rohstoffen ist die Region angewiesen. Die regionalen Rohstoffvorkommen beschränken sich vorwiegend auf Baustoffe wie Gips, Kalk- und Sandsteine. Die Abhängigkeit kann nur dann langfristig abgemildert werden, wenn durch verstärkte FuE-Anstrengungen die Verwendung dieser Rohstoffe zukünftig reduziert wird.¹⁷⁴

¹⁷⁰ Vgl. Greve u. a. (2002), S. 17.

¹⁷¹ Vgl. Giehl (2007), S. 57.

¹⁷² Vgl. Greve u. a. (2002), S. 9.

¹⁷³ Vgl. Giehl (2007), S. 57 f.

¹⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 58 f.

Die Personen-, Güter- und Informationsströme wachsen mit der zunehmenden Verflechtung des europäischen Wirtschaftsraumes: Eine nicht auf diese Entwicklung vorbereitete, leistungsgerecht und zugleich umweltverträglich ausgelegte überregionale und nationale Verkehrs- und Kommunikationsstruktur bringt das Risiko eines Verkehrsinfarktes. Nur durch eine schnelle und qualitativ hochwertige Verknüpfung der regionalen Verkehrsinfrastruktur mit den internationalen und nationalen Systemen für Personenbeförderung und Gütertransport im Schienen-, Straßen- und Luftverkehr kann eine deutliche Stärkung des Wirtschafts- und Kulturräumes sowie der Tourismusstandorte in der Region Heilbronn-Franken erreicht werden. Die anderen Standortpotenziale der Region Heilbronn-Franken können nur bei einer besseren überregionalen Anbindung und einer regionalen Erschließung der Region Bedeutung finden.¹⁷⁵

Ein hervorragender Standort zeichnet sich durch eine Vielzahl und Vielfalt von grundlagen- und anwendungsorientierten Forschungseinrichtungen, aber auch von wissensintensiven Dienstleistern sowie durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Forschung, Industrie, Handwerk und produktionsbezogenen Dienstleistern aus. Durch die Einbindung in ein Netzwerk können die genannten Akteure ihre volle Leistung entfalten.¹⁷⁶ Die Bedeutung von regionalen Netzwerken hinsichtlich des steigenden Wettbewerbs zwischen den Regionen nimmt in Zukunft noch stärker zu. Eine wichtige Voraussetzung hierfür stellen Kooperationen zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik dar. Die Entwicklung von innovativen Kompetenznetzwerken und regionale Cluster weisen auf standortbegünstigte Wettbewerbsvorteile hin, wirken sich positiv auf die Beschäftigung aus und sollen in Zukunft verstärkt vorangetrieben werden.¹⁷⁷

4.3 Die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH

Die WHF mit Sitz in Heilbronn wurde laut Gesellschaftervertrag im Jahre 2008 gegründet. „Die Gesellschaft wird weiterhin Standortmarketing betreiben und die Infrastruktur in der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken fördern. In enger Zusammenarbeit mit örtlichen und überörtlichen Einrichtungen der Wirtschaftsförderung tritt sie für die Belange der Region ein. Dabei wird sie versuchen, Impulse zur Bündelung der vielschichtigen

¹⁷⁵ Vgl. Greve u. a. (2002), S. 15.

¹⁷⁶ Vgl. Giehl (2007), S. 60.

¹⁷⁷ Vgl. Greve u. a. (2002), S. 45.

Aktivitäten zu geben. Sie wird sich nicht mit lokalen Aufgaben der Wirtschaftsförderung, wie beispielsweise Stadtmarketing und örtlicher Gewerbebestandspflege befassen“.¹⁷⁸

Gegenstand des Unternehmens stellt die Wahrnehmung von Marketingaufgaben sowie die Wirtschaftsförderung für die Wirtschaftsregion Heilbronn (Region Franken), insbesondere durch Standortmarketing und Förderung der Infrastruktur dar. Die Gesellschaft kann Aktivitäten entfalten und unterstützen, welche der Fortentwicklung und Strukturverbesserung der Wirtschaftsregion dienen. Um dies zu leisten kann sie sich auch an anderen Unternehmen beteiligen. Aus der Aufgabenstellung ergibt sich der öffentliche Zweck.¹⁷⁹

Die WHF als gemeinsame Initiative der Stadt Heilbronn (32%), der Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken (32%), der Landkreise Heilbronn (6,4%), Hohenlohe (6,4%), Schwäbisch Hall (6,4%) und Main-Tauber (6,4%), des Regionalverbands Heilbronn-Franken (6,4%) und der Handwerkskammer Heilbronn-Franken (4%) soll ein Dach für vielfältige regionale Aktivitäten sein, die die Arbeit der lokalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften, der IHK Heilbronn-Franken, der Handwerkskammer Heilbronn-Franken und des Regionalverbands ergänzen (Abb. 12).¹⁸⁰

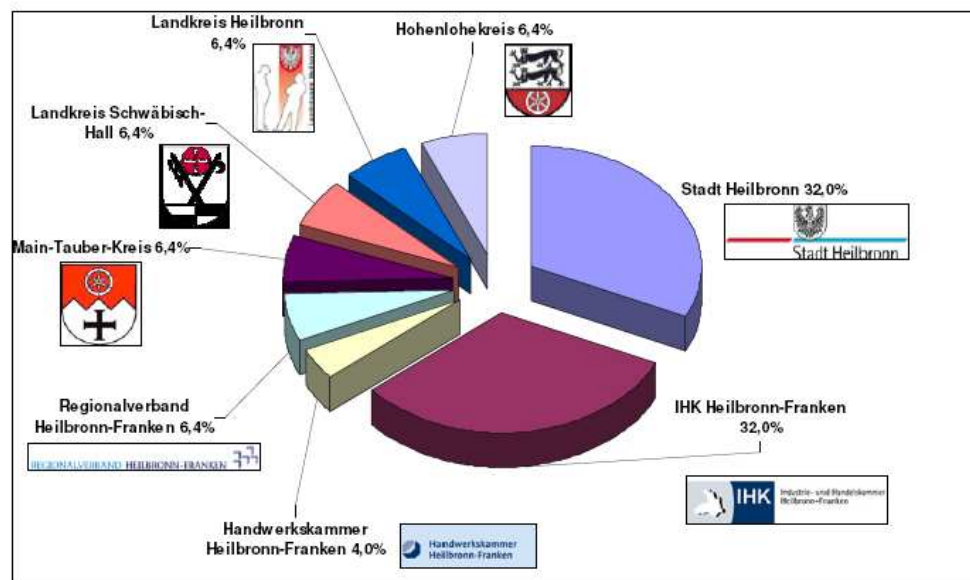


Abbildung 12 Gesellschafter und Anteile der WHF¹⁸¹

¹⁷⁸ Vgl. o. V. 16 (1998), S. 1.

¹⁷⁹ Vgl. o. V. 17 (2008), S. 113.

¹⁸⁰ Vgl. o. V. 16 (1998), S. 2.

¹⁸¹ Vgl. o. V. 18 (2005), o. S.

Die WHF wird durch drei Organe repräsentiert:

- die Gesellschafterversammlung
- die Geschäftsführung
- den Fachbeirat.¹⁸²

Die Gesellschafterversammlung ist das oberste der drei Organe, in der sich der Oberbürgermeister des Oberzentrums, die Spitzen der IHK und der Handwerkskammern, die Landräte und der Direktor des Regionalverbands über Zukunftsthemen austauschen. Der Fachbeirat begleitet die inhaltliche Ausrichtung. Die Umsetzung aller Aktivitäten findet in enger Abstimmung mit dem Fachbeirat statt. Jeder Gesellschafter entsendet eine sachkundige Person in den Fachbeirat, welche die Geschäftsführung in der Auswahl und Gestaltung ihrer Maßnahmen berät sowie Anregungen und Empfehlungen gibt.¹⁸³ Zum Fachbeirat der WHF gehören:

- Herr Dr. Helmut Kessler (Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken)
- Frau Margot Klinger (Wirtschaftsinitiative Hohenlohekreis)
- Herr Ralf Lauterwasser (Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Main-Tauber-Kreis)
- Herr Helmut Wahl (Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Landkreis Schwäbisch Hall)
- Herr Toni Gmyrek (Handwerkskammer Heilbronn-Franken)
- Herr Markus Wegerhoff (Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH)
- Herr Dr. Andres Schumm (Regionalverband Heilbronn-Franken)
- Herr Bernd Billek (Stadt Heilbronn).¹⁸⁴

Der Vorsitzende der Gesellschafterversammlung ist der Heilbronner Oberbürgermeister Helmut Himmelsbach. Der Geschäftsführer der WHF ist seit der Gründung der GmbH Steffen Schoch. Die WHF beschäftigt neben einer Assistentin des Geschäftsführers in Vollzeit einen Trainee und zwischen drei und vier Praktikanten und Diplomanden.¹⁸⁵

¹⁸² Vgl. o. V. 17 (2008), S. 114.

¹⁸³ Vgl. o. V. 20 (2008), o. S.

¹⁸⁴ Vgl. o. V. 17 (2008), S. 114.

¹⁸⁵ Vgl. o. V. 20 (2008), o. S.

Das Gesamtbudget der WHF, das wie bei Non-Profit-Organisationen in der Regel hauptsächlich durch die Gesellschafter getragen wird, betrug im Jahre 2009 420.000 €. Ein Teil der erzielten Einnahmen wird durch Unternehmenskooperationen und Sponsoring erwirtschaftet. So wurden im Jahre 2008 die Umsatzerlöse gegenüber dem Jahr 2007 um 387,3% von 95.000 € auf 376.000 € gesteigert. Grund hierfür sind die Erlöse aus dem Sonderprojekt „Stallwächterparty“ in Höhe von 257.000 €. ¹⁸⁶

Die finanziellen Mittel der WHF werden für drei verschiedene Kostenblöcke verwendet:

- 40% des Gesamtbudgets für die Personalkosten
- 30% für die Verwaltungskosten
- 30% für die Marketingkosten. ¹⁸⁷

4.4 Leitbilder, Ziele und Zielgruppen der Heilbronn-Franken GmbH

Die Leitbilder für die Region Heilbronn-Franken wurden erst im Jahre 1998 vom Regionalverband Franken entwickelt und im Jahre 1999 durch die Vorschläge und Anregungen erarbeitet. Das Leitmotiv ist nach wie vor ein Vorschlag, der in naher Zukunft zu konkretisieren ist und zum Ausdruck bringen soll, dass die facettenreiche und dynamische Region Heilbronn-Franken für Fragen der Zukunft gerüstet ist und sich laufend neuen Herausforderungen stellt. ¹⁸⁸ Die Stärken der Region Heilbronn-Franken liegen im Dreiklang von Natur – Kultur – Technik und werden in Abb. 13 dargestellt.

¹⁸⁶ Vgl. o. V. 17 (2008), S. 115 f.

¹⁸⁷ Vgl. o. V. 18 (2005), o. S.

¹⁸⁸ Vgl. o. V. 19 (2006), S. 12 f.

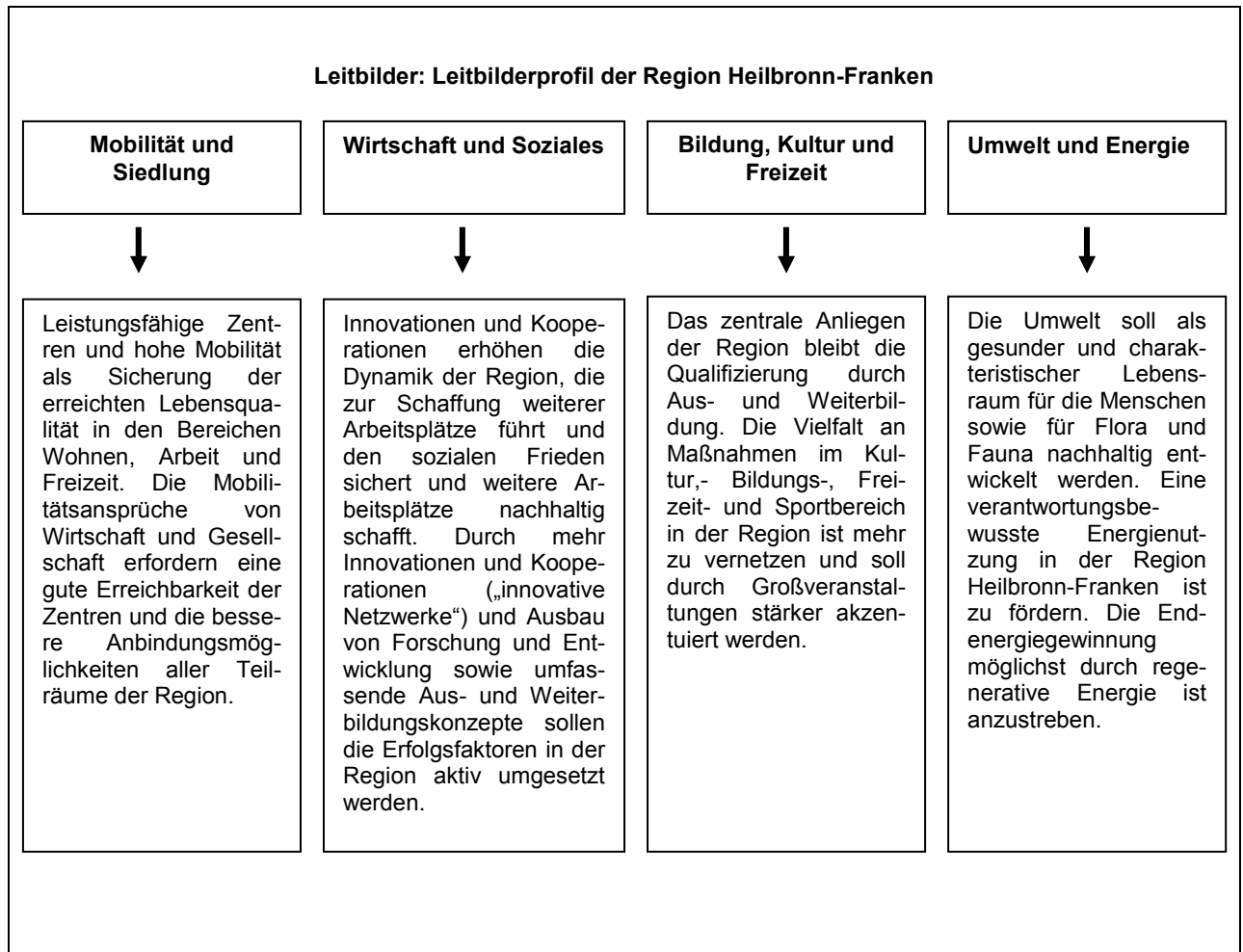


Abbildung 13 Leitbilderprofil der Region Heilbronn-Franken¹⁸⁹

Das Handlungskonzept der WHF verfolgt die Gründungsabsicht, die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Folgende Hauptziele können hieraus abgeleitet werden:

- Durchführung eines Standortmarketings für die gesamte Region, um sie im Wettbewerb mit anderen Regionen mittels Public Relations und Werbung entsprechend zu positionieren
- Vernetzung der auf kommunaler Ebene agierenden Wirtschaftsförderungsgesellschaften mittels Koordination im Fachbeirat
- Verbesserung der Infrastruktur mittels Lobbying.¹⁹⁰

Die WHF wurde damit beauftragt, die touristischen Interessen der Region Heilbronn-Franken sowie der politischen Vertretung gegenüber dem Tourismus-Verband Baden-

¹⁸⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an o. V. 19 (2006), S. 12 f.

¹⁹⁰ Vgl. o. V. 5 (2008), S. 2 f.

Württemberg zu bündeln.¹⁹¹ Während die Bürgerinitiative pro Region Heilbronn-Franken nach innen wirkt, ist die WHF für das Außenbild der Region verantwortlich. Die wirtschaftlichen, kulturellen und touristischen Potenziale der Region Heilbronn-Franken auf Basis der Standortvorteile der Landkreise bewusst zu machen und diese national und international zu vermarkten ist das Ziel der WHF.¹⁹²

Zur Umsetzung der definierten Ziele und Strategien der WHF wurden die Schwerpunktaktivitäten „Standortmarketing“ und „Fachkräfteakquise“ konzipiert und umgesetzt.

4.5 Die Schwerpunktaktivität „Standortmarketing“

Im folgenden Kapitel werden die Schwerpunktaktivität „Standortmarketing“ und ihre Durchführung dargestellt, in dem auch die Zielgruppen und die Zielsetzung für jede Aktivität detailliert erläutert werden.

4.5.1 Werbung und PR

Das positive Image eines Standortes muss vermarktet und im Zuge der *Standortwerbung* deutlich hervorgehoben werden. Das Standortimage ist ein komplexes Gut, dessen Qualität durch eine Reihe von Faktoren bestimmt wird. Es ist hier notwendig, eine zielgerichtete Standortwerbung mit objektiv richtigen und belegbaren Informationen über die tatsächlich vorhandenen Standortgegebenheiten zu treiben.¹⁹³ Werbemaßnahmen haben das Ziel, die Wahrnehmung und die Einstellungsbildung gegenüber einem Produkt, einem Unternehmen, einer Marke oder – wie in diesem Fall – einem Standort bzw. einer Region gezielt zu beeinflussen. Im betreffenden Falle handelt es sich um einen Standort bzw. eine Region.¹⁹⁴

Im Jahre 2009 hat die WHF im Rahmen der Maßnahmen zum Standortmarketing im Bereich Werbung und PR folgende Aktivitäten durchgeführt:

¹⁹¹ Vgl. o. V. 5 (2008), S. 2 f.

¹⁹² Vgl. o. V. 20 (2008), o. S.

¹⁹³ Vgl. Orlichsch/ Pfeifer (1994), S. 119.

¹⁹⁴ Vgl. Meyer (1999), S. 162.

➤ **WachstumsImpulse: Heilbronn-Franken**

Die vierteljährlich erscheinende 16-seitige Zeitschrift *WachstumsImpulse: Heilbronn-Franken* widmet sich in jeder Ausgabe einem Schwerpunktthema, das sowohl die Region als auch die regionale Wirtschaftsförderung behandelt.¹⁹⁵ Die erste Ausgabe erschien im März 2007 mit einem Kreis von rund 5.000 Abonnenten.¹⁹⁶ Die Zeitschrift soll ihre Zielgruppen europaweit über aktuelle Themen und Entwicklungen der dynamischen Region Heilbronn-Franken und über Neuigkeiten bei der regionalen Wirtschaftsförderung und deren Gesellschaftern informieren.¹⁹⁷

Zu den Zielgruppen der Zeitschrift gehören Unternehmen der Branchen Automobilindustrie, Maschinenbau, Elektro- und Kunststofftechnik sowie Hochschulen, Kommunen, Forschungseinrichtungen, Institutionen, Banken, Abgeordnete und Personaldienstleister der Region Heilbronn-Franken.

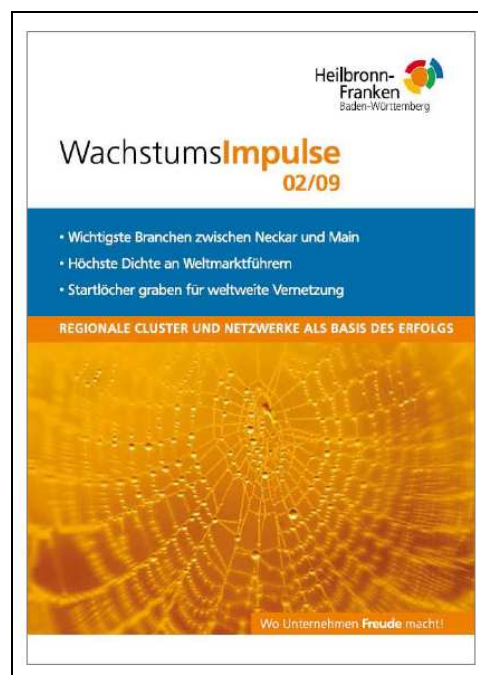


Abbildung 14 Titelblatt der Ausgabe *WachstumsImpulse 02/09*¹⁹⁸

Die Zeitschrift *WachstumsImpulse: Heilbronn-Franken* erscheint in einer Auflage von etwa 10.000 Exemplaren. Seit 2009 werden die Abonnenten per Post nicht nur im In-

¹⁹⁵ Vgl. o. V. 21 (2009), o. S.

¹⁹⁶ Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2007), o. S.

¹⁹⁷ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 30.11.2009.

¹⁹⁸ Vgl. o. V. 22 (2009), o. S.

land, sondern auch im Ausland erreicht. Es besteht auch die Möglichkeit, die Zeitschrift im PDF-Format von der Homepage der WHF herunterzuladen.¹⁹⁹

Dank der regelmäßig erscheinenden Zeitschrift mit ihren aktuellen Schwerpunktthemen und Berichten ist das Interesse der Unternehmen für die Region und die WHF deutlich gestiegen, wie aus dem Vergleich der Abonentendatenbank hervorgeht: Die Datenbank der Ausgabe 04/09 enthält 9.092 Adressen im Vergleich zu 2.250 der Ausgabe 01/2007. Nicht nur die Anzahl der Abonnenten hat sich offensichtlich erhöht, auch das Verteilungsgebiet ist größer geworden. So hat die Druckerei Gaiser Print Media GmbH die Ausgabe 04/2009 496 Mal ins Ausland verschickt. Daran zeigt sich in erster Linie das offensive Interesse ausländischer Unternehmen an den Informationen, bzw. Themen, die in der Zeitschrift publiziert werden. Die von einigen Unternehmen gewünschte Mehrfachsendung gibt diesen die Möglichkeit, die Zeitschrift an interessierte Kunden bzw. Partner weiterzuleiten. Mehrfachsendungen gehen vor allem an Vertreter verschiedener Institutionen im Fachbeirat, an Technologie- und Gründerzentren, an Hotels- und Restaurants bundesweit, an Hochschulen der Region, an die Rathäuser in der Region Heilbronn-Franken, an Weingärtnergenossenschaften, Botschaften und Ministerien in Deutschland, Österreich und Belgien.²⁰⁰

Für die Zeitschrift war eine Refinanzierung über Anzeigen von ca. 60% geplant. Wie aus Tab. 6 zu ersehen ist, sind alle Kosten der Ausgaben des Jahres 2009 gedeckt und die Refinanzierungssituation entspricht den Sollvorgaben. Die Gesamtkosten entsprechen ca. 40.000 € p. a.; die Gesamtkosten für das Jahr 2009 betragen 37.558 €.

Ausgabe	Gesamtkosten €	Gesamteinnahmen €	Kostendeckung €	Kostendeckung %
01/2009	8.599 €	4.620 €	3.979 €	54%
02/2009	9.140 €	4.721 €	4.418 €	52%
03/2009	8.741 €	7.904 €	836 €	90%
04/2009	9.908 €	7.519 €	2.388 €	76%

Tabelle 6 Kostenaufstellung für Wachstumsimpulse im Jahr 2009²⁰¹

¹⁹⁹ Vgl. o. V. 23 (2010).

²⁰⁰ Vgl. ebenda.

²⁰¹ Vgl. Eigene Darstellung in Anlehnung an o. V. 23 (2010).

➤ **Andere Printmedien**

Die Marketingaktivitäten der Standortmarketinggesellschaft beinhalten im Wesentlichen eine qualifizierte Selbstdarstellung.²⁰² Das Standardinfomaterial muss daher regelmäßig gepflegt werden. Zum Standardinfomaterial der WHF gehören:

- Imagebroschüre „Spitzenlage für Wein und Weltmarktführer“
- Broschüre „Blick in die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken“
- Broschüre „Gründerarena: Heilbronn-Franken“
- Kurzporträt: Heilbronn-Franken
- Flyer „Die Idee, das Ziel und der Weg. Wir stellen uns vor“
- Flyer „regiojobs24.de. Perfekte Jobs für kluge Köpfe“
- Taschenkalender „ Heimat der Weltmarktführer“
- Einladungen zu Veranstaltungen (z.B. Standortfocus: Heilbronn-Franken).

Die Imagebroschüre (Abb. 15) ist das Basisinstrument der Kommunikation, sie wird zur „Visitenkarte des Unternehmens“. Sie soll Interesse wecken, einen ersten Einblick in die Region verschaffen und diese als Einheit unter dem Dach der WHF darstellen. Die Imagebroschüre der WHF stellt die Region und deren Unternehmen, Hochschuleinrichtungen und Forschungszentren dar und ermöglicht einen Einblick in die wirtschaftlichen Kennzahlen der Region. In der Rubrik „Erfolg lebt von Engagement. Dafür haben wir hier berühmte Vorbilder“ präsentieren sich die Weltmarktführer der Region. Die Broschüre wird ca. alle 2 Jahre auf Anforderung aktualisiert. Die Imagebroschüre liegt bei allen Wirtschaftsförderern, Technologie- und Gründerzentren, Hochschulen der IHK und der Handwerkskammer Heilbronn-Franken aus.²⁰³

Die Broschüre „Gründerarena: Heilbronn-Franken“ soll sowohl die Leistungen und Profile der acht Technologie- und Gründerzentren der Region Heilbronn-Franken darstellen, als auch eine Übersicht über die ersten Anlaufstellen für Existenzgründer geben. Printmedien, wie Flyer oder Einladungen werden oft zu einem bestimmten Anlass oder für eine spezielle Veranstaltung erstellt.²⁰⁴

²⁰² Vgl. Orlitsch/ Pfeifer (1994), S. 120.

²⁰³ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 30.11.2009.

²⁰⁴ Vgl. Himmelsbach/ Schoch, (2009), o. S.



**Abbildung 15 Titelseite der Imagebroschüre
„Spitzenlage für Wein und Weltmarktführer“²⁰⁵**

Bei Besuchen ansiedlungsinteressierter Unternehmen und potentieller Kooperationspartner oder Sponsoren muss der Standort ansprechend präsentiert werden.²⁰⁶ Im Hinblick auf die internationalen Kunden beschloss die WHF im Jahr 2009 die Imagebroschüre auch in französischer und englischer Sprache verfügbar zu machen und als eBook auf der Homepage der WHF zu veröffentlichen. Verbreitungsebenen des Standardinfomaterials sind in erster Linie Veranstaltungen der WHF, Messen, Wirtschaftsförderer, Technologie- und Gründerzentren, Hochschulen, die IHK und die Handwerkskammer Heilbronn-Franken, Kundentreffen usw. Die Printmedien der WHF wenden sich vor allem an Unternehmen, Hochschulen, Kommunen, Forschungseinrichtungen, potenzielle Sponsoren, Kooperationspartner und Bürger. Über die Internetseite der WHF kann vielfältiges Printmaterial in Form von Broschüren kostenlos bestellt werden.

Die Kosten in Höhe von ca. 15.000 € p.a. werden komplett von der WHF übernommen.

²⁰⁵ Vgl. o. V. 8 (o. J.).

²⁰⁶ Vgl. Orlichsch/ Pfeifer (1994), S. 120.

➤ Anzeigen

Anzeigen der WHF sollen die Gesellschaft und die Region bekannt machen, neue Kunden bzw. Kooperationspartner gewinnen und den Bekanntheitsgrad erhöhen. Im Jahre 2007 wurde das Logo der WHF kompakter gestaltet und mit einem emotionalen Claim kombiniert. In diesem Zusammenhang wurden auch Imageanzeigen für die Region entwickelt. Die Anzeigen der WHF sollen vor allem die Aufmerksamkeit von Unternehmen, Hochschulen, Kommunen, Forschungseinrichtungen, potenziellen Sponsoren, Kooperationspartnern und Bürgern wecken.²⁰⁷

Ob und wie Anzeigen beachtet werden, hängt von vielen Faktoren ab. Neben Format, Gestaltung und Leserinteresse wird oftmals auch die Platzierung genannt. Aus diesem Grund werden die Anzeigen der WHF gezielt in Medien geschaltet, welche eine „hohe Laufzeit“ und eine große Affinität zur den Hauptzielgruppen „Investoren“ und „Fachkräfte“ haben oder in denen sich die Region als Teil des Bundeslandes Baden-Württemberg darstellen kann.²⁰⁸

Unter den genannten Gesichtspunkten wurden im Jahr 2009 folgende überregionale Medien ausgewählt:

- British Chamber of Commerce (einmalige Anzeigenschaltung)
- F.A.Z.- Institut Jahrbuch Außenwirtschaft 2009 (einmalige Anzeigenschaltung)
- AHK Österreich und Italien (einmalige Anzeigenschaltung).

Unter den genannten Gesichtspunkten wurden im Jahr 2009 folgende regionale Medien ausgewählt:

- PRO Magazin für die Region Heilbronn-Franken (achtmalige Anzeigenschaltung)
- Regio Business (sechsmalige Anzeigenschaltung)
- Moritz Das Stadtmagazin (dreimalige Anzeigenschaltung; Sonderausgabe).

Die Kosten in Höhe von ca. 5.000 € p.a. werden komplett von der WHF übernommen.

²⁰⁷ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 30.11.2009.

²⁰⁸ Vgl. Himmelsbach/ Schoch, (2009), o. S.

➤ **Sonstiges Werbematerial; Werbung durch Spannbänder**

Werbung sollte im Standortmarketing primär generelle, aber an alle Zielgruppen gerichtete Inhalte vermitteln. Printmedien und Plakatwerbung erscheinen dabei als sinnvolle Werbeträger einer Standortmarketinggesellschaft, während Fernsehmedien und Funkmedien zu kostenintensiv sein können.²⁰⁹ Das primäre Ziel der Werbeaktivitäten der WHF ist es, Unternehmen auf die Region aufmerksam zu machen, den Bekanntheitsgrad zu erhöhen und das Interesse potentieller Kunden zu erregen. Des Weiteren soll das Interesse der Unternehmen an den Dienstleistungen und Veranstaltungen der WHF geweckt werden.

Folgende Werbeartikel stellt die WHF zur Verfügung: Kugelschreiber, Blöcke, Rucksäcke, Kulturbeutel, Schlüsselanhänger, Isoflaschen, Isolierkannen, T-Shirts, Mauspads, Aufkleber "Langweilige Provinz". Im Jahr 2009 wurde die Werbekampagne zur Steigerung des Bekanntheitsgrades des Internetportals www.regiojobs24.de durch Spannbänder durchgeführt: drei Mal in Heilbronn und ein Mal in Ilshofen. Zu den Zielgruppen gehören Hochschulen, Studenten, Absolventen, Professoren, Unternehmen, Kommunen, potenzielle Sponsoren, Kooperationspartner, Forschungseinrichtungen und Bürger. Das Werbematerial wird von den Mitarbeitern bei Geschäftsbesuchen überreicht. Zu den weiteren Verteilungsorten gehören Jobbörsen, Messen und zahlreiche Veranstaltungen.

Die Kosten in Höhe von ca. 10.000 € p.a. werden komplett von der WHF übernommen.

➤ **Regelmäßige PR und Medienarbeit**

Laut der Deutschen Public Relations Gesellschaft (DPRG) sind Public Relations „das bewusste und legitime Bemühen um öffentliches Verständnis sowie um Aufbau und Pflege von Vertrauen auf der Grundlage systematischer Erforschung“. Hieraus ergeben sich folgende Ziele der PR: Ein gutes Verhältnis zu öffentlichkeitswirksamen Institutionen aufzubauen, ein gutes Image hierüber zu vermitteln und negativen Berichten oder Gerüchten entgegenzuwirken sowie Lobbyarbeit zu leisten.²¹⁰

²⁰⁹ Vgl. Meyer (1999), S. 156.

²¹⁰ Vgl. ebenda, S. 157.

Eine besondere Bedeutung kommt dem Standortmarketing zu, wenn nur ein geringes Marketingbudget zur Verfügung steht. Oft sind die Maßnahmen sehr kostengünstig zu realisieren und zum anderen finden gerade Themen aus der Region gute Resonanz in Presse und TV, da ihnen auch ein tagesaktueller Bezug gegeben werden kann und sie i.d.R. bei breiten Bevölkerungsschichten auf Interesse stoßen. Das bedeutet für die Public-Relations-Maßnahmen eines Standortes, sich bei jeder sich bietenden Gelegenheit mit einer geplanten Informationspolitik in den Medien darzustellen sowie gezielte Informationen an Presse, TV und Rundfunk zu geben.²¹¹ Es ist ein Informationsverarbeitungssystem für die Public Relations aufzubauen, das den einzelnen Zielgruppen und den Trägern der Information²¹² emotionale und sachliche Inhalte mitteilt.²¹³

Die primären Zielgruppen der PR sind Presse und TV/ Rundfunk, da sie die zentralen Wege zu den Zielgruppen sind. Wegen der Streuung durch die Mittler ist es schwierig, einzelne Zielgruppen gezielt anzusprechen. Die jeweiligen Zielgruppen werden vielmehr in der gleichen Weise wie die gesamte Öffentlichkeit erreicht. Daher ist es auch wenig sinnvoll, die PR auf bestimmte Zielgruppen und damit auf eine bestimmte Fachpresse bei TV und Rundfunk zu beschränken.²¹⁴

Um PR- Informationen der Presse bzw. TV/ Rundfunk zugänglich zu machen, sind vier Formen sinnvoll:

- Eigene, redaktionelle Beiträge in Zeitungen, Zeitschriften, TV und Rundfunk
- Pressemitteilungen (i.d.R. schriftlich)
- Pressekonferenzen
- Interviews.²¹⁵

Die Vorteile der Öffentlichkeitswirkung bei geringen Kosten sind bei vielen Institutionen und so auch bei Regional- und Standortmarketinginstitutionen bekannt. Es ist wichtig, mit den Medien mittel- bis langfristig den Aufbau und die Pflege intensiver und dauerhafter Kontakte zu erreichen.²¹⁶

²¹¹ Vgl. Meyer (1999), S. 158.

²¹² Verschiedene Pressemedien, TV und Radio (vgl. Meyer (1999), S. 156).

²¹³ Vgl. Meyer (1999), S. 156.

²¹⁴ Vgl. ebenda, S. 158.

²¹⁵ Vgl. ebenda, S. 159.

²¹⁶ Vgl. ebenda, S. 159.

Daher sind Public Relations ein unersetzliches Instrument für die Standortmarketinggesellschaft, damit

- die Ziele der Standortmarketinggesellschaft verstanden werden
- die politischen Grundlagen der Wirtschaftsförderung erhalten bleiben und gefördert werden
- das Umfeld für Neuansiedlungen vor- und aufbereitet und
- die Standortbotschaft optimal an die Empfänger übermittelt wird.²¹⁷

Die PR und Medienbeiträge der WHF werden in der Presse veröffentlicht, um folgende Ziele zu erreichen:

- Schaffung von Transparenz gegenüber Medien und Öffentlichkeit
- Sachinformationen über Veranstaltungen/ Tätigkeit vermitteln
- Informieren und zum Handeln aktivieren
- Sympathie u. Imagebildung
- Meinungsbildung, emotionale Einstimmung
- Multiplikatorenwirkung bei Veröffentlichung
- Platzierung redaktioneller Beiträge in bundesweiten Wirtschaftszeitungen.

Die Medienarbeit zu eigenen Events und Ereignissen in der Region mit überregionalem Charakter ist eine zentrale Aufgabe der WHF. Zu den Zielgruppen gehören Unternehmen, Hochschulen, Kommunen, Forschungseinrichtungen, potenzielle Sponsoren, Kooperationspartner und Bürger des Standortes. Pro Jahr werden ca. 50 Pressemitteilungen veröffentlicht. Die Zahl der Pressemitteilungen im Jahr 2009 betrug 50 (im Vergleich zu 2008: 54, 2007: 59).²¹⁸ Es befinden sich ca. 750 Medienadressen (Adressen von Radio-, TV- und Printredaktionen) in der Datenbank der WHF.²¹⁹ Die Kosten für PR und Medienbeiträge in Höhe von ca. 5.000 € p.a. werden komplett von der WHF getragen.

Seit 2007 hat sich die WHF bei www.pressebox.de einen Zugang eingerichtet und kann allen Partnern der Region eine kostenfreie Veröffentlichung der eigenen Pressemitteilungen bieten. Das PresseBox-Portal ist eine bevorzugte Informations- und Recherche-

²¹⁷ Vgl. Stöhlker (1994), S. 142.

²¹⁸ Vgl. o. V. 23 (2010).

²¹⁹ Vgl. o. V. 23 (2010).

quelle für über 9.000 (Fach-) Journalisten aus mehr als 4.500 Medien und ist damit das größte Archiv für technologieorientierte PR-Nachrichten. Digitale Pressefächer gewährleisten eine dauerhafte Recherchierbarkeit der veröffentlichten Unternehmensmeldungen, der PR-Bilder und weiterer medienrelevanter Dokumente.²²⁰ Das Portal ermöglicht den Überblick über die Zugriffe auf alle veröffentlichten Pressemeldungen und Erscheinungsdaten der Meldungen.

➤ Imagefilm

Die Region Heilbronn-Franken wirbt für sich mit einem Imagefilm, der im Jahre 2008 als 3. Auflage in Kooperation mit bw-i pro Region erschien. Er richtet sich vor allem an junge Leute und soll bekannter machen, wie gut es sich in der Region leben und arbeiten lässt. Der Film nimmt die Zuschauer mit auf Entdeckungsreise durch die familienfreundlichen Wirtschaftsstandorte, Kulturstätten und Freizeitangebote der Region Heilbronn-Franken.²²¹ Er ist anschaulich aufgebaut und vermittelt eine moderne, aber auch eine traditionsbewusste Region Heilbronn-Franken. Der Imagefilm steht in Deutsch und Englisch jeweils in einer Kurzfassung (4 Minuten) und einer Langfassung (19 Minuten) zur Verfügung.²²² Verschiedene Elemente des Films werden in anderen Medien z.B. im Internet und bei Präsentationen verbreitet. Somit ist der Imagefilm ein wichtiges Element des Standortinfomaterials und hat in erster Linie Informations- und Imagebildungsfunktionen.

Der Imagefilm erschien mit einer Auflage von 2000 Stück. Die Gesamtausgaben von 10.000 € konnten für die WHF auf Grund der Refinanzierung gesenkt werden. Es wurde eine Refinanzierung von ca. 50% geplant. Die erreichte Refinanzierung des Imagefilmes lag bei ca. 30%.

4.5.2 Messen

Messen sind Marktveranstaltungen, die vornehmlich von Messegesellschaften für die Wirtschaft organisiert werden und hauptsächlich eine dienstleistende Funktion haben.

²²⁰ Vgl. o. V. 24 (o. J.), o. S.

²²¹ Vgl. o. V. 25 (2008), o. S.

²²² Vgl. ebenda, o. S.

Für den jeweiligen Wirtschaftszweig können Messen von außerordentlicher Bedeutung sein. Zugleich sind sie oft das regelmäßig wiederkehrende Zentralereignis der Branche. Ihre Relevanz beruht auf der unmittelbaren Marktbedeutung, hauptsächlich der Vermittlung von Geschäftskontakten und Geschäftsabschlüssen.²²³

Kann die Zielgruppe ohne große Streuverluste erreicht werden, ist eine Messepräsenz sinnvoll. Somit ist die Wahl der Messe von besonderer Bedeutung. Genießt die Zielgruppe einer Messe besondere Bedeutung im Standortmarketing, so kann eine Teilnahme nicht nur an den primär geeigneten Investoren- und Touristenbörsen, sondern auch an branchen- und themenspezifischen Messen (z.B. Boot, Cebit, Handwerk, Existenzgründermessen) erfolgreich sein. Oft präsentieren sich auf den Messeveranstaltungen Regionen und Standorte einem internationalen Publikum. Eine solche Messe hat den Vorteil, dass ein interessiertes Publikum angetroffen wird, der Nachteil besteht darin, direkt neben der Konkurrenz aufzutreten.²²⁴

Ein Messeauftritt beinhaltet nicht nur die Präsenz vor Ort, sondern auch begleitende Maßnahmen. Auf der Messe können zahlreiche Mittel der Verkaufsförderung eingesetzt werden (Prospekte, Video, Beratung, Preisausschreibungen etc.). Zudem bietet der Messeauftritt den verschiedenen Gruppen der Region die Chance zur individuellen Präsentation, wenn die Regional- und Standortmarketinginstitutionen einen Gemeinschaftsstand für die Region vorsehen.²²⁵

Die WHF übt bei Messen eine Dienstleistungsrolle aus und vertritt alle regionalen Teile bzw. organisiert deren gemeinsamen Auftritt.²²⁶ Im Jahr 2009 hat die WHF an zwei Messen teilgenommen: MIPIM, Cannes („passive“ Beteiligung, ohne eigenen Messestand) und Expo Real, München („aktive“ Beteiligung, mit dem gemeinsamen Stand der Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Region und bw-i). Auf Messen und Veranstaltungen wie MIPIM und Expo Real heißt es für die WHF mit Bestands- und Neukontakten über aktuelle Immobilienprojekte und Trends zu sprechen und dadurch Weichen für

²²³ Vgl. Busche (1994), S. 222.

²²⁴ Vgl. Meyer (1999), S. 162.

²²⁵ Vgl. ebenda, S. 162.

²²⁶ Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2007), o.S.

die zukünftige Entwicklung der lokalen Immobilienbranche zu stellen.²²⁷ Im nachfolgenden werden die Messeauftritte der WHF im Jahr 2009 kurz dargestellt.

➤ **MIPIM, Cannes**

Im Berichtszeitraum hat die WHF gemeinsam mit der Baden-Württemberg International und weiteren Wirtschaftsförderern an der Gewerbeimmobilienmesse MIPIM in Cannes teilgenommen. MIPIM gehört zu den weltgrößten Messen für Wohn-, Gewerbeimmobilien und Betriebsansiedlung. Ziel der Teilnahme der WHF an der Messe ist die Pflege und der Ausbau des Netzwerkes mit europäischen Partnerregionen. Die Veranstaltung ist nicht nur eine hervorragende Gelegenheit, die Region und deren Unternehmen zu präsentieren, sondern bietet auch zahlreiche Möglichkeiten, Kontakte zu Kunden und Leistungsträgern herzustellen und Erfahrungen mit Kollegen und Wettbewerbern auszutauschen. So konnten beim Besuch der MIPIM Kontakte zu den Regionen westlich von Paris (Seine Marne, Rouen, Les Mureaux) und Midlands (Stafford GB) geknüpft werden, die im Rahmen von gemeinsamen Veranstaltungen und Projekten (z.B. Standortdialog: Heilbronn-Franken und Globalforum: Heilbronn-Franken) vertieft werden sollen. Der Messebesuch wurde in Zusammenarbeit mit der AHK Frankreich organisiert. Die WHF machte eine Teilnahme von den durch die AHK Frankreich vermittelten Gesprächen abhängig. Die Gespräche mit potenziellen Investoren, Partnerregionen und Unternehmen aus dem Immobilienbereich wurden gezielt vorbereitet.²²⁸

➤ **Expo Real, München**

Die internationale Gewerbeimmobilien- und Standortmesse Expo Real, welche zum 12. Mal in München stattfand, zeigte trotz Immobilien- und Finanzkrise positive Aussteller- und Fachbesucherzahlen und unterstrich damit ihre Bedeutung als wichtigste Branchenmesse in Deutschland und Europa. Die Zahl der Fachbesucher war zwar um rund 15 % (Vorjahr: 24.800 aus 78 Ländern) rückläufig, dennoch wurde die Ausstellung noch von rund 21.000 Fachbesuchern aus 73 Ländern besucht. An der Messe nahmen rund 1.600 Aussteller aus 34 Ländern teil und es wurden über 35.000 Besucher gezählt.²²⁹

²²⁷ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 30.11.2009.

²²⁸ Vgl. Schoch (2009), o. S.

²²⁹ Vgl. o. V. 26 (2009), o. S.

Vor einem internationalen Fachpublikum präsentierten auf der Expo Real zahlreiche Anbieter aus Baden-Württemberg ihre Investitionsprojekte und investitionsnahe Dienstleistungen. Das Bundesland Baden-Württemberg als einer der weltweit führenden Wirtschaftsstandorte ist die ideale Plattform für in- und ausländische Investoren und Kapitalleger, um rentable und sichere Investitionen zu tätigen.²³⁰ Die Region Heilbronn-Franken hat gemeinsam mit dem Land Baden-Württemberg, ihren Landkreisen und Wirtschaftsförderern auf der Expo Real 2009 ausgestellt.²³¹ Zum dritten Mal sind alle Stadt- und Landkreise und zahlreiche Kommunen der Region Heilbronn-Franken auf dem Gemeinschaftsstand des Landes Baden-Württemberg mit dabei.²³²

Durch die gemeinsame Präsenz auf der Expo Real ist es gelungen, die Standfläche bei gleichbleibenden Kosten mehr als zu verdoppeln und damit eine sehr repräsentative Darstellung zu erreichen. Damit entstanden deutlich verbesserte Präsentationsmöglichkeiten sowohl für die Regionen und ihre Mitaussteller als auch für die Einzelaussteller.²³³ Die gemeinsame Präsentation zusammen mit weiteren Partnern wie der Business Area Kilsheim, dem Gewerbepark Hohenlohe, den Kommunen Crailsheim, Künzelsau, Schöntal, Schwäbisch Hall und Tauberbischofsheim sowie der Sparkasse Heilbronn zeigte die Kompetenz, Qualität und Vielfalt der Region.²³⁴

Das Ziel der WHF bei der Messeausstellung bestand darin, die Standortvorteile und Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die die Region Heilbronn-Franken Investoren und ansiedlungswilligen Unternehmen bietet, und den Finanz- und Investitionsmarktplatz Heilbronn-Franken international besser zu positionieren.²³⁵ Zu den Zielgruppen der Messen gehören Unternehmen, Kommunen, Forschungseinrichtungen, potenzielle Investoren und Kooperationspartner. Die Beteiligung an der MIPIM lag bei ca. 1.500 €, bei Expo Real bei ca. 10.000 €.

²³⁰ Vgl. o. V. 27 (2009), o. S.

²³¹ Vgl. o. V. 26 (2009), o. S.

²³² Vgl. o. V. 27 (2009), o. S.

²³³ Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2009), o. S.

²³⁴ Vgl. o. V. 27 (2009), o. S.

²³⁵ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 30.11.2009.

4.5.3. Internet & Datenbanken

Wichtige Bereiche in der Tätigkeit der WHF sind der Internetauftritt, der Ausbau der Datenbanken und die regelmäßig erscheinenden Newsletter. In diesem Kapitel sollen diese Arbeitsbereiche der WHF näher erläutert werden.

➤ Internet

Das Internet hat sich mit rasanter Geschwindigkeit zu einem wichtigen Kommunikations- und Vertriebskanal entwickelt. Nahezu jedes Unternehmen und bereits ca. 68,5 Prozent der deutschen Bevölkerung ab 14 Jahren nutzen das Internet.²³⁶ Nach Fernsehen und Radio ist das Internet derzeit das drittwichtigste Medium geworden.²³⁷ Für viele Unternehmen ist das Internet ein zentrales Instrument der Kommunikation geworden. Besonders für Standort- und Wirtschaftsförderungsinstitutionen ist ein professioneller Internetauftritt ein wichtiger Faktor für den Erfolg.

Die Homepage der WHF www.heilbronn-franken.com (Abb. 16) ist in der Region die einzige in ihrer Art und inzwischen zum wichtigsten Medium geworden. Sie ermöglicht einen umfassenden Überblick über die gesamte Region Heilbronn-Franken und hat den Charakter eines Portals. Die Homepage ist ein zentraler Anlaufpunkt, in dem sämtliche Informationen gebündelt werden und in den andere Medien integriert sind. Es werden online umfangreiche Informationen und Einblicke über die Region und die Aktivitäten der WHF dargestellt. Die Homepage bietet potentiellen Investoren alle Informationen rund um den Wirtschaftsstandort Heilbronn-Franken und dient als Plattform zur direkten Kontaktaufnahme. Neben den Informationen zum Thema Standort- und Wirtschaftsförderung sind aktuelle Nachrichten aus der WHF und der Region verfügbar. Der Bereich Ausbildung und Forschung stellt sehr gute Basisinformationen über Universitäten, Forschungseinrichtungen, Schulen und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung. Der Veranstaltungskalender bietet alle wichtigen Veranstaltungen der Region auf einen Blick. Im Downloadbereich besteht die Möglichkeit, das umfangreiche Standortmarketingmaterial (Imagebroschüren, Präsentationen) herunterzuladen.

²³⁶ Vgl. o. V. 28 (2009), S. 5.

²³⁷ Vgl. Conrady (2006), S. 671.

Die Homepage richtet sich vor allem an folgende Zielgruppen: Qualifizierte Fachkräfte und investitionsfreudige Unternehmen. Die WHF kann inzwischen jährlich ca. 800.000 Besucher auf ihrer Homepage verzeichnen.²³⁸



Abbildung 16 Startseite der WHF-Homepage²³⁹

Den Erfolg der Internetseite der WHF bestätigt auch die im Dezember 2009 durchgeführte Studie „Internetauftritt und Onlineangebote von Wirtschaftsregionen“ der Hochschule Würzburg-Schweinfurt. Im Rahmen der Studie wurden die Internetauftritte von mehreren Regionalorganisationen verglichen. Das Projektteam analysierte dabei die Internet-Auftritte und Newsletter von fünf Wirtschaftsregionen und Metropolregionen.²⁴⁰ Im Fokus der Studie wurde die Wirkung der Internetpräsenz auf die beiden Hauptzielgruppen, nämlich qualifizierte Fachkräfte einerseits und investitionsfreudige Unternehmen andererseits, untersucht und verglichen. Die Bewertung der Metropol- und Wirtschaftsregionen fand wegen des differenzierten Auftritts der Organisationen sowie der unterschiedlichen Größe unabhängig voneinander statt.²⁴¹

²³⁸ Vgl. o. V. 23 (2010).

²³⁹ Vgl. o. V. 29 (2010), o. S.

²⁴⁰ Vgl. Darunter folgende Wirtschaftsregionen: Heilbronn-Franken, Augsburg, Ulm, Ost-Westfalen-Lippe, Bonn und Metropolregionen: Stuttgart, Nürnberg, Frankfurt/ Rhein-Main, Mitteldeutschland/ Sachsendreieck und Ruhr.

²⁴¹ Vgl. o. V. 30 (2009), o. S.

Das Rating der Webseiten wurde aus der Analyse von drei Kategorien ermittelt: Analyse der allgemeinen Aspekte (Mehrsprachigkeit, Design, barrierefreies Surfen), Analyse der sozialen und beruflichen Aspekte aus der Sicht potentieller Arbeitnehmer und Analyse der Perspektive der Unternehmen hinsichtlich der Bereitstellung von Struktur- und Arbeitsmarktdaten.

Die Studie hat gezeigt, dass die Homepage der WHF zum zweiten Mal²⁴² in der Kategorie „Internetseiten Wirtschaftsregionen“ am besten abgeschnitten hat. Besonders gut bewertet wurden die allgemeine Information und die Fachkräfteansprache.²⁴³ Verbesserungspotenziale liegen dieser Studie zufolge lediglich bei der Informationsbreite für Unternehmen und werden im Kapitel „5.5 Analyse der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen“ angesprochen. Daraus ergeben sich die geplanten Schwerpunkte des Internetauftritts für 2010: Mehrsprachigkeit und stärkere Vernetzung mit weiteren Angeboten für Unternehmen und Arbeitnehmer.

Die geplante Refinanzierung über Banner für 2009 in Höhe von ca. 5.000-7.000 € ermöglicht es, die bei ca. 50.000 € liegenden Kosten für den Internetauftritt zu senken. Die vorgenommene Refinanzierung für 2009 wurde erreicht (Abb. 17): Die Refinanzierung über Banner lag im Jahr 2009 bei 15.083 € (im Vergleich zu 7.943 € im Jahr 2008; 5.891 € im Jahr 2007).²⁴⁴ Das deutet darauf hin, dass die Homepage der WHF als Werbe- und Anzeigenträger für Unternehmen sehr attraktiv ist.

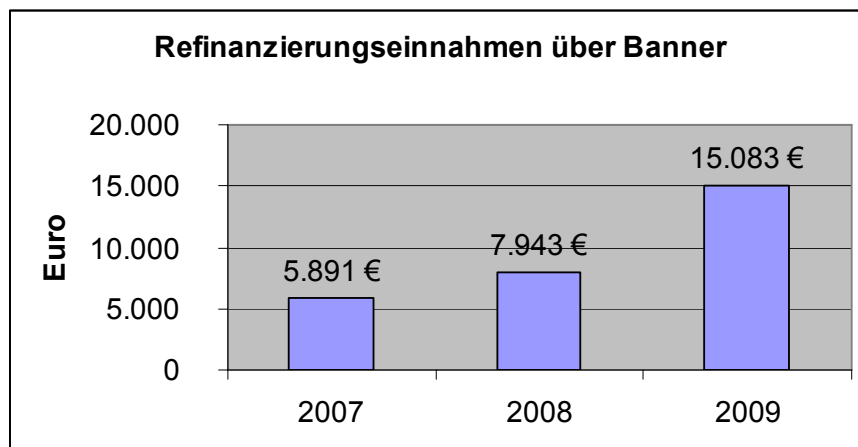


Abbildung 17 Refinanzierung über Banner²⁴⁵

²⁴² Vgl. Die erste Benchmarking-Studie mit dem Schwerpunkt Fachkräfteakquise wurde im 2007 von der Hochschule Würzburg-Schweinfurt durchgeführt.

²⁴³ Vgl. o. V. 30 (2009), o. S.

²⁴⁴ Vgl. o. V. 23 (2010).

²⁴⁵ Vgl. Eigene Darstellung.

➤ **Newsletter**

Von der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken wird in regelmäßigen Abständen bzw. zweimal monatlich der Online-Newsletter an eine bestimmte Zielgruppe verschickt. Seit rund 7 Jahren informiert der Newsletter auf Basis der tagesaktuellen Medienauswertungen regionaler Tageszeitungen über wichtige Ereignisse und motiviert dazu, sich mit der Region Heilbronn-Franken auseinanderzusetzen.²⁴⁶ Mit Informationen zum Standort Heilbronn-Franken, zur Gründer- und Hochschulszene, zur Gastronomie, zum Tourismus und zu den kulturellen Angeboten kann jeder Interessent den Newsletter im Internet kostenlos abonnieren und am stetigen Wachstum teilhaben.

Zu den Newsletterabonnenten der WHF zählen Gesellschafter, der Gesamt- und Fachbeirat, Abgeordnete und ausgewählte Politiker in Land, Bund und Europa sowie Kommunen und Unternehmen der Region, Forschungseinrichtungen, potenzielle Investoren, Kooperationspartner, qualifizierte Fachkräfte und Bürger.

Die Berechnung der Abonnentenzahl ergab folgende Informationen: Die Abonnentenzahl der Newsletter ist kontinuierlich gestiegen und betrug 14.873 Abonnenten bei der Ausgabe 25/2009 im Vergleich zur Ausgabe 5/2007 mit 10.629 Abonnenten. Die Öffnungsrate der Newsletter für 2009 lag bei ca. 15,6%, davon 28,6% Mehrfachöffnungen, die Abmeldungsrate lag bei ca. 33 pro Ausgabe.²⁴⁷ Die Kosten für Versand und Newslettergestaltung in Höhe von ca. 5.000 € werden von der WHF getragen.

➤ **Datenbank/ Adressdaten**

Die WHF besitzt und erweitert ständig eine umfangreiche Datenbank mit einem momentanen Adressbestand von 16.460 Adressen.²⁴⁸ Mittlerweile wird die Datenbank als Fundament der Gesamttätigkeit der WHF gesehen: Aus der Datenbank werden die Adressen für die Newsletter und die WHF-Veranstaltungen bezogen. Die Datenbank ist gut und übersichtlich nach Adressgruppen strukturiert: z.B. nationale/internationale Unternehmen, Hochschulen, Medien/Presse, Tourismus, Investorenadressen/Sponsoring,

²⁴⁶ Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2009). o. S.

²⁴⁷ Vgl. o. V. 23 (2010).

²⁴⁸ Vgl. ebenda (2010).

Politik/Kommunen, WHF-Gremien, ausländische Beteiligung nach Ländern etc., und wird stets aktualisiert.

4.5.4 Events im Standortmarketingbereich

„Die Imagepflege von Unternehmen, die produktbezogene Werbung und die Präsentation von Personen, Ideen und Visionen im öffentlichen Raum finden immer mehr im Rahmen von Inszenierungen mit Erlebnischarakter statt, die als *Event* bezeichnet werden.“²⁴⁹ Eventmarketing und Events haben in den letzten Jahren einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren. Unter *Eventmarketing* versteht man die zielgerichtete systematische Planung, Organisation, Inszenierung und Kontrolle von Events als Plattform einer erlebnis- und dialogorientierten Präsentation eines Produktes, einer Dienstleistung oder eines Unternehmens, so dass durch emotionale und physische Stimulans starke Aktivierungsprozesse in Bezug auf Produkt, Dienstleistung oder Unternehmen mit dem Ziel der Vermittlung von unternehmensgesteuerten Botschaften ausgelöst werden.²⁵⁰

Für Events im Bereich des Standort- und Regionalmarketing gibt es eine breite Palette von Möglichkeiten:

- Events in Wirtschaft und Wissenschaft: Kongresse, Tagungen, Seminare zu verschiedenen Themen, Eröffnung von neuen Einrichtungen, Richtfeste und Investitionskonferenzen etc.
- Events in Sport, Freizeit und Kultur, Universitätsveranstaltungen, Musik- und Kulturtage, Semestereröffnungen an den Hochschulen, Preisverleihungen und Absolventenfeiern.²⁵¹

Die WHF organisiert zahlreiche Veranstaltungen im Außen- und Innenmarketingbereich. Tab. 7 zeigt die Veranstaltungen, die bei der WHF Umsetzung finden.

²⁴⁹ Vgl. Lucas (2007), S. 3.

²⁵⁰ Vgl. Bruhn (1997), S. 778.

²⁵¹ Vgl. Meyer (1999), S. 157.

Veranstaltungen im Außenmarketingbereich	Veranstaltungen im Innenmarketingbereich
Standortfocus: Heilbronn-Franken	Globalforum: Heilbronn-Franken
überregionale Events: Stallwächterparty, Präsentationen in Berlin, Brüssel etc.	Standortdialog: Heilbronn-Franken
	Strategietreffen der Weltmarktführer
	Europaforum: Heilbronn-Franken

Tabelle 7 Veranstaltungsreihe der WHF²⁵²

Im Folgenden werden die im Jahre 2009 durchgeführten Veranstaltungen kurz dargestellt.

➤ **Standortfocus: Heilbronn- Franken**

Der Standortfocus: Heilbronn-Franken hat das Ziel, Unternehmensnetzwerke zu initiieren und den Unternehmen der Region Heilbronn-Franken neue Märkte zu eröffnen. Gleichzeitig wird über die Qualitäten der Region Heilbronn-Franken informiert, um ausländischen Unternehmen, welche Expansionsziele in Deutschland und vor allem in Baden-Württemberg verfolgen, die Region Heilbronn-Franken näher zu bringen und Entscheidungshilfen zu geben.²⁵³

Der Standortfocus: Heilbronn-Franken richtet sich vor allem an Unternehmen, Wirtschaft, Politik und Kommunen, Hochschulen und Forschung sowie an die regionalen Vertreter von Politik, Verbänden und Verwaltung. Im Rahmen des Standortfocus Heilbronn-Franken besteht für die Unternehmen aus der Region Heilbronn-Franken die Möglichkeit sich an der Präsentation zu beteiligen und direkt oder über die Kollegen der dortigen Wirtschaftsförderung an Unternehmenskontakte und Marketinginformationen zu gelangen.²⁵⁴

Die WHF als Veranstalter des Standortfocus: Heilbronn-Franken ist mit ihren Gesellschaftern in Kooperation mit Partnern und Unternehmern vor Ort. Es sind etwa 5 Ver-

²⁵² Vgl. Eigene Darstellung.

²⁵³ Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2007), o. S.

²⁵⁴ Vgl. ebenda, o. S.

anstaltungen dieser Art pro Jahr auf internationaler Ebene geplant.²⁵⁵ Inzwischen wurden insgesamt 6 Veranstaltungen durchgeführt: in Böheimkirchen/Niederösterreich, Arlesheim/Schweiz, Linz/Oberösterreich, Erstein/Frankreich, Mailand/Italien, Noord-Brand/Niederlande. Im Jahre 2009 fand die Veranstaltung ein Mal statt: Die Region Noord-Brand in den Niederlanden wurde im Herbst im Rahmen des Standortfocus: Heilbronn-Franken präsentiert. Die Veranstaltung wurde von 70 Teilnehmern besucht. Eine erweiterte Analyse der Veranstaltung ist nicht möglich, da keine Feedbackbögen vorliegen.

➤ **Überregionale Events: Stallwächterparty, Präsentationen in Berlin und Brüssel**

Zu den überregionalen Events der WHF gehören die Stallwächterparty in Berlin und Präsentationen in den Vertretungen des Landes Baden-Württemberg in Berlin und Brüssel. Die Veranstaltungen sind in erster Linie dazu gedacht dem regionalen Lobbyismus einen Rahmen zu schaffen und die Region Heilbronn-Franken ins Bewusstsein der Politiker und Entscheider zu rücken. Die überregionalen Veranstaltungen finden nicht jedes Jahr statt. So gab im Jahr 2009 keine überregionale Veranstaltung.

Die Stallwächterparty, ein traditionsreiches Sommerfest in der Hauptstadt Berlin, hat sich mittlerweile zu einem der bedeutendsten und größten überregionalen Events der WHF entwickelt. Im Jahr 2008 hat sich die Region Heilbronn-Franken als Veranstaltungspartner des Landes Baden-Württemberg präsentiert. Dieses Ereignis trägt dazu dabei, die Region Heilbronn-Franken bundesweit ins Gespräch zu bringen und nützliche Kontakte zu knüpfen.²⁵⁶

Im Folgenden wird die Bilanz der Veranstaltung kurz dargestellt:

- Rund 50 Millionen Medienkontakte: zahlreiche Radio- und Fernsehsender, Zeitungen und das Internet berichteten über die Veranstaltung.
- Präsentation der Region in einer anspruchsvollen Radiokampagne im Berliner Rundfunk mit der Nettoreichweite über 1,6 Millionen Zuhörer (darunter zahlreiche Sendungen, Online-Einbindung und die Produktion von zwei Videofilmen).

²⁵⁵ Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2007), o. S.

²⁵⁶ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 30.11.2009.

- Sehr gute Resonanz der Online-Berichte und der Promotion auf www.berliner-rundfunk.de wobei auf die Region gut 25.000 Mal aufmerksam gemacht wurde.
- Umfangreiche Berichterstattungen der regionalen Sender z.B. SWR, SWR4 Frankenradio, RadioTon und Antenne 1, teilweise live Übertragung.
- Die Filmbeiträge „Langweilige Provinz: immer Platz Nummer 1.“, gesendet im ZDF Morgenmagazin, bei Radio Berlin-Brandenburg (RBB) und Südwest Fernsehen, erreichten rund acht Millionen Fernsehzuschauer.²⁵⁷

Mit 356.213 € konnte die Stallwächterparty bei Vorsteuer-/Umsatzsteuerausgleich ein positives Ergebnis erreichen: Der Erlös durch Sponsoringeinnahmen betrug 257.711 € und die Sonderumlage der Gesellschafter betrug 102.000 €. ²⁵⁸

➤ **Globalforum: Heilbronn-Franken**

Im Zuge der Globalisierung ist eine stärkere Fokussierung auf das internationale Geschäft für viele erfolgreiche Unternehmer bereits selbstverständlich geworden. Es geht nicht nur um die Entwicklung neuer Produkte, sondern auch um den Einkauf, die Vermarktung oder die Produktion, wodurch heimische Standorte und Arbeitsplätze gesichert werden.²⁵⁹

Um die regionalen Unternehmen bei ihrer Internationalisierung unterstützen zu können und auf die Networkpartner der WHF hinzuweisen, bietet die WHF die Veranstaltungsreihe Globalforum: Heilbronn-Franken, die eine regionale Plattform zum Austausch internationaler Themen und zur Unterstützung des Markteinstiegs in fremden Ländern ist.²⁶⁰ Es sollen vor allem kleine und mittelständische Unternehmen bei der Internationalisierung und der Erschließung neuer Märkte unterstützt werden, die wesentlich zur Sicherung des Heimatstandortes beitragen können. Erfahrene Referenten informieren bei dieser Veranstaltung über die Märkte, die Marktchancen, den Arbeitsmarkt und die politische Situation des Ziellandes sowie über die in diesem Zusammenhang wichtigen rechtlichen und steuerlichen Aspekte.²⁶¹

²⁵⁷ Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2008), o. S.

²⁵⁸ Vgl. ebenda, o. S.

²⁵⁹ Vgl. o. V. 31 (2010), o. S.

²⁶⁰ Vgl. ebenda, o. S.

²⁶¹ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 30.11.2009.

Globalforum: Heilbronn-Franken richtet sich an Vorstände, Geschäftsführer, Vertriebsleiter, Exportmitarbeiter, Einkäufer und Verkäufer von Unternehmen, welche ihre Geschäftstätigkeiten im Ausland ausweiten möchten. Die Veranstaltungsreihe ist 5 Mal pro Jahr mit jeweils ca. 30-40 Teilnehmern pro Veranstaltung geplant. Es ist eine Refinanzierung in Höhe von ca. 50% über die Teilnahmegebühr von 35 € pro Person vorgesehen. Im Durchschnitt beteiligen sich 5 Unternehmen an weiteren Maßnahmen der WHF (Veranstaltungen, Bestellung von Printmedien der WHF usw.).²⁶²

Im Jahr 2009 wurden die Märkte der Länder Russland, Frankreich und Italien dargestellt. Die Auswahl weiterer vorzustellender Zielmärkte bzw. Zielländer erfolgt mit Hilfe von Feedbackbögen, die auf den durchgeführten Veranstaltungen ausgehändigt wurden. Die Gesamtteilnehmerzahl betrug 53, davon haben 12 Teilnehmer am Globalforum Russland, 16 Teilnehmer am Globalforum Frankreich und 25 Teilnehmer am Globalforum Italien teilgenommen. Die erreichte Refinanzierung des Projekts liegt damit bei 37,1%.²⁶³ Die aus den Feedbackbögen ermittelte Beurteilung für die Veranstaltung wird aus Tab. 8 ersichtlich.

Feedbackkriterien	Land/ Note
Gesamtbeurteilung der Referenten	Russland 1,52; Frankreich 1,34; Italien 1,36
Beurteilung Organisation/ Ablauf der Veranstaltung	Russland 1,4; Frankreich 1,34; Italien 1,1

Tabelle 8 Feedbackbogenauswertung Globalforum: Heilbronn-Franken²⁶⁴

➤ Standortdialog: Heilbronn-Franken

Erstmals im März 2007 durchgeführt, soll der Standortdialog: Heilbronn-Franken die Region Heilbronn-Franken auf Wachstumskurs halten und den Austausch aktueller Standortinformationen erleichtern. Gleichzeitig sollen die Prozesse der Unternehmensansiedlung beleuchtet werden, wobei die Arbeit und die Aktivitäten der regionalen Wirtschaftsförderung vor den lokalen Akteuren präsentiert werden.²⁶⁵

²⁶² Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 30.11.2009.

²⁶³ Vgl. o. V. 23 (2010).

²⁶⁴ Eigene Darstellung; die Benotung resultiert aus der Bewertungsskala von 1 (stimme zu) bis 5 (stimme überhaupt nicht zu).

²⁶⁵ Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2007), o. S.

Die Veranstaltung dient dazu, die Dynamik der Region Heilbronn-Franken darzustellen. Das Ziel des Standortdialogs besteht darin, durch gegenseitiges aufeinander zugehen den Austausch aktueller Standortinformationen zu erleichtern, Gemeinsamkeiten zu fördern, um dadurch die Region Heilbronn-Franken auch weiterhin auf Wachstumskurs zu halten.²⁶⁶ Gemeinsam mit allen die Wirtschaft fördernden Akteuren werden die verschiedenen Aspekte der regionalen Wirtschaftsförderung beleuchtet und die aktuellen Themen der Region diskutiert (z.B. Personalarbeit, Themen aus dem Standortmarketingbereich).²⁶⁷

Die ein Mal pro Jahr mit jeweils 120 Teilnehmern geplante Veranstaltung richtet sich vor allem an die regionalen Unternehmensvertreter, an Politiker und Kommunen, an Repräsentanten der Hochschulen und der Forschung, aber auch an interessierte Bürgerinnen und Bürger.²⁶⁸ Sie dient der Erhöhung der Transparenz und soll den Anspruchstellern weiterführende Informationen über die Maßnahmen der Standortmarketing- und Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Region liefern.

Der Standortdialog Heilbronn-Franken 2009 fand am 12. und 13. Mai an drei Orten der Region (Distelhausen, Ilshofen und Abstatt) statt. Aufgegriffen wurde das Thema „Moderne Personalarbeit und Innovatives Arbeitgebermarketing in Krisenzeiten“. Praxisorientierte Beiträge von erfahrenen Referenten der German Graduate School of Management and Law gGmbH, des Regionalverbands Heilbronn-Franken, des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg, des Personaldienstleisters BERA und des Automobilzulieferers Brose aus Coburg zeigten auf, wie Unternehmen in der Krise reagieren können, um dennoch gestärkt daraus hervorzugehen. Zahlreiche Unternehmensvertreter informierten darüber, welche Möglichkeiten es gibt auf die aktuellen und zu erwartenden Veränderungen am Arbeitsmarkt zu reagieren.²⁶⁹ Die Veranstaltung wurde von 135 Teilnehmern besucht: Distelhausen (44 Teilnehmer), Ilshofen (47 Teilnehmer), Abstatt (44 Teilnehmer).²⁷⁰

Tab. 9 stellt die aus den Feedbackbögen ermittelte Beurteilung für die Veranstaltung dar.

²⁶⁶ Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2007), o. S.

²⁶⁷ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 30.11.2009.

²⁶⁸ Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2007), o. S.

²⁶⁹ Vgl. o. V. 32 (2009), o. S.

²⁷⁰ Vgl. o. V. 23 (2010).

Feedbackkriterien	Ø Note
Gesamtbeurteilung der Referenten	1,39
Beurteilung Organisation/ Ablauf der Veranstaltung	1,30

Tabelle 9 Feedbackbogenauswertung vom Standortdialog: Heilbronn-Franken²⁷¹

➤ **Strategietreffen der Weltmarktführer**

Seit 2009 hat die WHF ein regionales Strategietreffen der Weltmarktführer ins Leben gerufen, an dem sich zahlreiche namhafte Unternehmen beteiligen. Laut der Studie von Herrn Professor Venohr aus der Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin sind – gemessen an der Einwohnerzahl – in keinem anderen Landkreis mehr deutsche Weltmarktführer ansässig als im Hohenlohekreis. Gut 1.500 Weltmarktführer hat Professor Venohr in Deutschland bislang ausgemacht, die mehrheitlich in Familienbesitz sind. Etwa die Hälfte davon ist in Süddeutschland angesiedelt.²⁷²

Heilbronn-Franken hat als erste Region die Chance ergriffen, dem Thema Weltmarktführer eine Plattform zu geben und gerade in schweren wirtschaftlichen Zeiten die Netzwerkbildung unter den Weltmarktführern der Region zu unterstützen. Das Strategietreffen soll zu einer regelmäßigen Einrichtung werden und die entscheidenden, in der Region ansässigen unternehmerischen Akteure miteinander vernetzen und auf einer exklusiven Gesprächs- und Diskussionsplattform Taktiken für die großen Herausforderungen der Zukunft entwickeln. Durch die Veranstaltung soll der Bekanntheitsgrad und das Alleinstellungsmerkmal der Region als „Heimat der Weltmarktführer“ national und international erhöht und die Region für qualifizierte Fachkräfte interessant und attraktiv gemacht werden.²⁷³

Das Weltmarktführertreffen soll 2 Mal p.a. stattfinden und richtet sich in erster Linie an alle Weltmarktführer der Region, ausgewählte Kommunen und Hochschullehrer. Unter den Teilnehmern sind Vertreter der Vorstände, Inhaber, Geschäftsführer und leitende

²⁷¹ Eigene Darstellung; die Benotung resultiert aus der Bewertungsskala von 1 (stimme zu) bis 5 (stimme überhaupt nicht zu).

²⁷² Vgl. Dostert (2009), S. 22.

²⁷³ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 30.11.2009.

Angestellte, regionale Vertreter und die Presse. Die Kosten von 5.000 € für die Veranstaltung sollen durch die geplante Refinanzierung durch Kooperationspartner um ca. 50% gesenkt werden. Die Veranstaltung wird unterstützt durch regionale Kooperationspartner wie die Commerzbank AG und die German Graduate School of Management and Law gGmbH.

Mit 75 Repräsentanten von 32 angemeldeten Weltmarktführern fand das „Strategietreffen der Weltmarktführer“ in der Jagstmühle in Mulfingen-Heimhausen sehr guten Zuspruch. Die Teilnehmerzahl beim ersten Treffen lag bei 50.²⁷⁴ Die tatsächlichen Kosten für das zweite Strategietreffen der Weltmarktführer betragen 7.286 €, somit wurden die geplanten Kosten in Höhe von 5.000 € überschritten. Die Kostenkalkulation beinhaltete die Miete des Veranstaltungsraumes, Gestaltung, Druck und Layout der Einladungen, den Aufbau der Veranstaltung u.s.w. Aufgrund der steigenden Teilnehmerzahl sind die Kosten automatisch gestiegen. Der Kooperationspartner Commerzbank übernahm 57% (4.165 €) der Gesamtkosten.²⁷⁵

Tab. 10 zeigt die aus den Feedbackbögen ermittelte Beurteilung für die Strategietreffen der Weltmarktführer.

Feedbackkriterien	Ø Note Treffen 1	Ø Note Treffen 2
Gesamtorganisation	1,8	2,2
Betreuung durch WHF	1,5	1,4
Tagungsort	1,0	1,6
Präsentation und Referenten	2,5	2,2

Tabelle 10 Feedbackbogenauswertung des Weltmarktführertreffens²⁷⁶

Die Veranstaltung fand eine sehr positive Resonanz bei den Teilnehmern: Laut Feedbackbögen nach der ersten Veranstaltung waren 85% der Gäste für die Fortsetzung der Veranstaltungsreihe. 91% der Befragten meinten, dass die Veranstaltung zweimal p.a. fortgeführt werden sollte, 6% häufiger und 3% seltener oder in anderer Form. Die Frage

²⁷⁴ Vgl. o. V. 33 (2009), o. S.

²⁷⁵ Vgl. o. V. 23 (2010).

²⁷⁶ Eigene Darstellung; die Benotung resultiert aus der Bewertungsskala von 1 (stimme zu) bis 5 (stimme überhaupt nicht zu).

„Wie bewerten Sie grundsätzlich die Bemühungen der WHF, die Region Heilbronn-Franken in Deutschland, Europa und der Welt als innovativen Standort und „Heimat der Weltmarktführer“ zu vermarkten und mögliche Investoren und Fachkräfte auf unsere Region aufmerksam zu machen?“ wurde mit der Note 1,7 bewertet.²⁷⁷

➤ **Europaforum: Heilbronn-Franken**

Zur Vertiefung der Kenntnisse aus den Europaworkshops und zur Vorstellung der in Europa für das Land und die regionale Wirtschaft tätigen Akteure werden auf der Veranstaltung Vorträge und Diskussionen unter dem Titel „Europaforum: Heilbronn-Franken“ angeboten. Gleichzeitig soll die Veranstaltung Kommunen, Unternehmen, Banken, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, Existenzgründer und Bürger dazu motivieren, sich noch eingehender mit dem Thema „Europa“ auseinanderzusetzen. Das Ziel dabei ist, Ansprechpartner in der Region zu benennen und das Thema Europa transparent zu gestalten.²⁷⁸

Im Laufe der Veranstaltung informierten die Experten darüber, welche Fördergelder für innovative Kooperationsprojekte oder zur Internationalisierung von kleinen und mittelständigen Unternehmen (KMU's) von der Europäischen Union vergeben und wie Kooperationen über die Grenzen hinweg ganz praktisch aussehen können. Dabei wurden verschiedene Projekte, Plattformen und Netzwerke vorgestellt, in denen sich die KMU's untereinander und mit Forschungseinrichtungen zusammenschließen können, um solche Innovationen zu entwickeln, die von der EU dann auch gefördert werden.²⁷⁹

Die Veranstaltungsreihe richtet sich aber auch an Hochschulen, Kommunen, Banken, Forschungseinrichtungen und Existenzgründer und an alle, die sich mit dem Thema „Europa“ auseinandersetzen, und sie wird kontinuierlich von weiteren Kooperationspartnern begleitet: vom Steinbeis-Europa-Zentrum und vom Europabüro Wolpertshausen.²⁸⁰

²⁷⁷ Vgl. o. V. 23 (2010).

²⁷⁸ Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2007), o. S.

²⁷⁹ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 25.11.2009.

²⁸⁰ Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2007), o. S.

Das Europaforum: Heilbronn-Franken fand im Jahr 2009 in Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner Europabüro Wolpertshausen zum dritten Mal statt (vorher im Jahre 2004 und 2006). 91 Teilnehmer haben an der Veranstaltung teilgenommen. Der Anteil der WHF an den Gesamtkosten der Veranstaltung betrug 4.321 €, somit wurde der geplante Kostenanteil in Höhe von 2.000 € überschritten. Die Teilnehmergebühr lag bei 15 €. Eine erweiterte Analyse der Veranstaltung ist nicht möglich, da keine Feedbackbögen vorliegen.²⁸¹

4.6 Die Schwerpunktaktivität „Fachkräfteakquise“

Zu den weiteren Schwerpunktaktivitäten der WHF gehört die Fachkräfteakquise. Das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften stellt einen Wettbewerbsvorteil bei der Akquisition von Investoren dar und ist deshalb für die Region von Bedeutung. Das intensive Bemühen um den Zugang von qualifizierten Kräften wird auch in Zukunft eine der Hauptaktivitäten der WHF sein, zumal der Fachkräftebedarf im Land Baden-Württemberg und dessen Region Heilbronn-Franken weiterhin hoch ist.²⁸² Das ergibt sich aus einer Studie von Professor Bert Rürup (Universität Darmstadt), der im Auftrag der baden-württembergischen IHKs die Entwicklung von Fachkräfteangebot und -nachfrage für das Land und seine Regionen im Jahre 2008 untersucht hat. Die Studie bestätigt die Analysen der IHK Heilbronn-Franken zum Fachkräftebedarf: Über 1.000 Ingenieure fehlen momentan in der Region. Ein erheblicher Fachkräftemangel wird voraussichtlich im Jahre 2015 zu erwarten sein, und so werden im Jahr 2015 ca. 39.000 akademische Fachkräfte und voraussichtlich 260.000 nichtakademische Arbeitskräfte fehlen.²⁸³ Ähnliche Ergebnisse hat die Studie „Projekt Zukunft: Heilbronn-Franken 2020“ im Jahre 2002 erbracht, die die Trends und Entwicklungen für die Region in den nächsten zwei Jahrzehnten aufzeigt. Ohne eine Intensivierung der bisherigen Anstrengungen kann davon ausgegangen werden, dass es in den betroffenen Qualifikationssegmenten zu keiner nennenswerten Entspannung der Lage kommt.

²⁸¹ Vgl. o. V. 23 (2010).

²⁸² Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2007), o. S.

²⁸³ Vgl. o. V. 34 (2008), o. S.

Das umfassende Dienstleistungs- und Serviceangebot der WHF im Bereich der Fachkräfteakquise beinhaltet:

- Organisation von Betriebsbesichtigungen für Schüler, Studenten und Professoren
- Diplomanden- und Praktikantenvermittlung
- Die regionale Jobbörse www.regiojobs24.de und einen umfangreichen Relocationsservice
- Betreuung von Diplomarbeiten
- Präsentation der Region an Hochschulen, Gastvorlesungen und Teilnahme an Jobmessen
- Präsentation der Region im nationalen und internationalen Umfeld.²⁸⁴

Im Weiteren werden die Maßnahmen im Bereich der Fachkräfteakquise kurz dargestellt.

4.6.1. Hochschulprogramm

➤ Hochschulnetzwerk

Von Anfang an ist die WHF um eine starke Präsenz an den Hochschulen bemüht, um qualifizierte Fachkräfte auf eine Tätigkeit in der Region Heilbronn-Franken aufmerksam zu machen und gleichzeitig das Augenmerk auf die Qualitäten der Region zu lenken.²⁸⁵

Das Ziel dabei ist, Studenten und Professoren durch Exkursionen und Professorentreffen einen Einblick in die Region Heilbronn-Franken zu ermöglichen, persönliche Eindrücke zu vermitteln und dadurch für eine Tätigkeit in der Region zu motivieren. Durch regelmäßige Maßnahmen wurde ein ausreichendes E-Mail-Netzwerk von rund 2.500 Studenten und Professoren aufgebaut, und zu ca. 35 Hochschulen europa- und bundesweit werden regelmäßige Kontakte gepflegt.²⁸⁶

Da die Region Heilbronn-Franken selbst nur relativ wenige Hochschulplätze anbieten kann, sucht die WHF aktiv den Kontakt zu Hochschulen vor allem in Deutschland, Österreich, der Schweiz und den Niederlanden. Aus diesem Grund hat die WHF seit 2007

²⁸⁴ Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2007), o. S.

²⁸⁵ Vgl. ebenda, o. S.

²⁸⁶ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 25.11.2009.

begonnen, Kooperationsvereinbarungen mit Hochschulen zu treffen, um eine noch höhere Bindung zu erzielen. So wurden im Jahre 2009 Kooperationsvereinbarungen mit der FH Stralsund und der FH Eberswalde unterzeichnet. Das Ziel der Kooperationsvereinbarungen ist der gegenseitige Wissensaustausch. Die Absolventen sollen für die Unternehmen der Region begeistert und darüber informiert werden, was die Region Heilbronn-Franken als Lebens- und Arbeitsort zu bieten hat. Zum Vertrag gehört daher auch die Verpflichtung der Region Heilbronn-Franken, Werbung für die Hochschulen zu machen und den Studenten Praktikanten- und Diplomandenplätze sowie mögliche Stellenangebote zu vermitteln.²⁸⁷

➤ **Exkursionen**

Mit der Veranstaltung von Exkursionen verfolgt die WHF das Ziel, einen Einblick in die Region Heilbronn-Franken zu geben, persönliche Eindrücke zu vermitteln und dadurch für eine Tätigkeit in der Region zu motivieren.²⁸⁸ Bei zahlreichen Besuchen sollen die Studenten einen umfassenden Überblick über die Qualitäten und das Potenzial der Region Heilbronn-Franken bekommen, Kontakte zu den Personalabteilungen der Unternehmen knüpfen können und emotional positiv geladen in ihre Heimat zurückfahren.

Auf diese Weise hat die WHF in den letzten Jahren zahlreiche Diplomarbeiten und Praktika auf den Weg gebracht. Nach Abschluss ihres Studiums haben sich viele Studenten beruflich in der Region Heilbronn-Franken orientiert und sind heute in den Unternehmen gern gesehene und auch benötigte Fachkräfte. Die Exkursionen werden individuell organisiert und auf die jeweiligen Bedürfnisse und Interessen der Gruppe zugeschnitten. Eine Exkursion erstreckt sich in der Regel über drei Tage und ist für Studenten ab dem 3. Semester gedacht. Im Fokus stehen vor allem technische Lehrstühle und Institute der Bereiche Maschinenbau, Elektrotechnik, IT, Marketing, Internationales Management, Wirtschaftsingenieurwesen, Produktionstechnik, aber auch Regionalmanagement. In den letzten 9 Jahren haben an den Exkursionen ca. 2.600 Studenten teilgenommen, rund 15 Prozent davon haben daraufhin ihren Berufseinstieg mit einem Praktikum, einer Dip-

²⁸⁷ Vgl. o. V. 35 (2009), o. S.

²⁸⁸ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 25.11.2009.

lomarbeit oder einem Job in der Region begonnen.²⁸⁹ Pro Jahr sind 8-10 Exkursionen geplant.

Die Kosten für das Projekt liegen bei 30. 000 € p.a. Ein großer Teil der Kosten wird von der WHF übernommen, wobei eine Refinanzierung durch die Teilnahme-Gebühr vorgesehen ist: 25 € (ein Tag), 50 € (zwei Tage), 75 € (3 Tage). In diesem Fall ist das Erreichen der Refinanzierung durch die Teilnahmegebühr nicht das Ziel, vielmehr soll der Beitrag den Wert der Veranstaltung unterstreichen. Die Refinanzierung der Veranstaltung betrug im Jahr 2009 8,75%.²⁹⁰

Im Jahr 2009 wurden 5 Exkursionen mit insgesamt 90 Studenten und Professoren der Fachhochschulen Eberwalde und Stralsund, der Hochschulen Nürnberg, Pforzheim und Aalen zu 23 verschiedenen Unternehmen der Region durchgeführt. Aus den Feedbackbögen ergibt sich folgende Beurteilung der Exkursionen:

- Betreuung durch das Unternehmen: 1,95²⁹¹
- Gesamtorganisation und Betreuung durch WHF: 2,0²⁹²; betont werden öfters Aspekte wie „gute Organisation“, „interessante Firmeneinblicke“, „gut durchstrukturierter Ablaufplan“, „großes Engagement der WHF“
- Besichtigung einer relativ hohen Firmenanzahl in kurzer Zeit
- 86,7% der Teilnehmer würden die Exkursionen durch die WHF weiterempfehlen
- 82,2% der Teilnehmer würden die Region als Arbeits- und Wohnort weiterempfehlen.²⁹³

➤ **Hochschullehrertreffen**

Ein bedeutendes Ziel des Standortmarketings für die Region Heilbronn-Franken ist die Förderung der Zusammenarbeit mit Hochschullehrern und Studenten und deren Information über die Qualitäten der Region Heilbronn-Franken. Seit 2004 soll das von der WHF organisierte internationale Hochschullehrertreffen dazu beitragen, die Professoren als Multiplikatoren zu gewinnen, den interdisziplinären Austausch zu fördern, das „Heil-

²⁸⁹ Vgl. o. V. 36 (2010), o. S.

²⁹⁰ Vgl. o. V. 23 (2010).

²⁹¹ Die Benotung resultiert aus der Bewertungsskala von 1 (stimme zu) bis 5 (stimme überhaupt nicht zu).

²⁹² Die Benotung resultiert aus der Bewertungsskala von 1 (stimme zu) bis 5 (stimme überhaupt nicht zu).

²⁹³ Die Daten resultieren aus der Feedbackbogenauswertung.

bronner Professorengespräch“ als ein fach- und länderübergreifendes beratendes Gremium für Politik und Wirtschaft zu etablieren und damit den Professoren und deren Studenten die Region und die hier beheimateten Firmen näher zu bringen. Das Treffen bietet eine hervorragende Möglichkeit, die beruflichen Chancen in der Region kennenzulernen, die Netzwerke der Region und deren Unternehmen in Richtung auf die Hochschulen zu verdichten und die Professoren als Botschafter zu gewinnen. Somit wurde eine Plattform für ein interdisziplinäreres Treffen aufgebaut, die der Diskussion aktueller Themen und dem Meinungsaustausch dient.²⁹⁴

Das Hochschullehrertreffen findet in der Regel ein Mal pro Jahr statt. Die Projektkosten in Höhe von 7.500 € sollen durch die geplante Refinanzierung in Höhe von ca. 50% durch die Teilnahme-Gebühr (250 € pro Teilnehmer) gesenkt werden. Zu den Zielgruppen gehören hauptsächlich Professoren und Hochschullehrer der technischen Studiengänge: Maschinenbau, Elektronik und Wirtschaftsingenieurwesen. Am Hochschullehrertreffen 2009 beteiligten sich 14 Vertreter der Hochschule Heilbronn, der Hochschule Aschaffenburg, der Hochschule für angewandte Wissenschaft, der German Graduate School of Management and Law gGmbH, der Hochschule Furtwangen, der Fachhochschule für Wirtschaft in Berlin und der Fachhochschule Stralsund. Das Projekt wurde komplett refinanziert: Die Ausgaben in Höhe von 2.858 € konnten mit Einnahmen in Höhe von 3.355 € gedeckt werden. Die Weiterempfehlungsquote der Veranstaltung liegt bei 100%.²⁹⁵

²⁹⁴ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, (25.11.2009).

²⁹⁵ Vgl. Auswertung der Feedbackbogen der Veranstaltung.

Tab. 11 stellt die aus den Feedbackbögen ermittelte Beurteilung der Veranstaltung dar.

Feedbackkriterien	Ø Note
Gesamteindruck, Gestaltung und Organisation der Unternehmensbesichtigungen	1,7
Bewertung der einzelnen Komponenten der Exkursion:	
Gesamtorganisation	1,4
Betreuung durch die WHF	1,1
Unterkunft	2,1
Begleitprogramm	1,2

Tabelle 11 Feedbackbogenauswertung des Hochschullehrertreffens²⁹⁶

4.6.2 Akademikerjobbörse regiojobs24.de

Um den Unternehmen bei der Suche nach qualifizierten Fachkräften zu helfen, hat die Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken die Online-Stellenbörse regiojobs24.de ins Netz gestellt (Abb. 18). Die in Europa einzigartige und zugleich größte regionale Akademikerjobbörse regiojobs24.de ist seit Oktober 2006 online.²⁹⁷ Dahinter stand die Idee, eine regionale Plattform als Anlaufstelle für Arbeitssuchende und Unternehmen zu schaffen und Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel zu entwickeln. Die Akademikerjobbörse soll die Angebote verschiedener Träger vernetzen, von den Arbeitsagenturen bis zu den Kammern. Die WHF recherchiert auf den Internetseiten regionaler Unternehmen tagesaktuell Jobs für Praktikanten, Diplomanden, Berufseinsteiger und Professionals und veröffentlicht sie kostenfrei für die Unternehmen der Region Heilbronn-Franken. Darüber hinaus dient die Seite als regionales Portal zu den Internetauftritten von Arbeitsagenturen, Personaldienstleistern und Zeitarbeitsfirmen in der Region.²⁹⁸

²⁹⁶ Eigene Darstellung; die Benotung resultiert aus der Bewertungsskala von 1 (stimme zu) bis 5 (stimme überhaupt nicht zu).

²⁹⁷ Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2009), o. S.

²⁹⁸ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 25.11.2009.

Abbildung 18 Startseite der regionalen Akademikerjobbörse regiojobs24.de²⁹⁹

Zur Gewährleistung der Aktualität werden mindestens einmal im Monat die Internetstellenangebote von jedem angemeldeten regionalen Unternehmen auf Aktualität geprüft, aktualisiert und mit www.regiojobs24.de verlinkt. Die Jobangebote sind auf der Jobbörse in verschiedene Segmente gegliedert: technische und kaufmännische Angebote, Angebote für Juristen und Vertriebsjobs. Für die Unternehmen besteht die Möglichkeit, auch Angebote für Diplomarbeiten und Praktikantenplätze auf der Homepage auszuschriften. Die Personaldienstleister der Region können ebenfalls ihre Jobangebote kostenfrei auf der Homepage abbilden.

Die Akademikerjobbörse regiojobs24.de, ein kostenfreies Dienstleistungsangebot der WHF, bildet inzwischen pro Monat rund 1.350 offene Stellen für Akademiker, Berufseinsteiger, Praktikanten und Diplomanden bei ca. 400 Unternehmen der Region ab. Bislang wurden insgesamt rund 15.000 Stellen veröffentlicht.³⁰⁰ Ein Großteil der Arbeitsangebote ist nicht bei den Arbeitsagenturen gemeldet, sondern wird von den Unternehmen oder von privaten Personaldienstleistern auf deren Internetseiten ausgeschrieben.

Der Zahl der Jobausdrucke ist im Jahre 2009 auf 25.000 angestiegen. Die Plattform verzeichnet rund 50.000 Besucher monatlich aus Deutschland, Österreich und der

²⁹⁹ Vgl. o. V. 37 (2010), o. S.

³⁰⁰ Vgl. o. V. 23 (2010).

Schweiz.³⁰¹ Von besonderem Interesse ist dabei, dass die WHF die bundesweiten Partner an den Hochschulen tagesaktuell auf Unternehmen mit Praktikantenstellen und Diplomandenstellen aufmerksam machen kann. Regiojobs24.de ist durch das Netzwerk mit Hochschulen in Deutschland, Österreich, Niederlande und der Schweiz ein wesentliches Element im Rahmen der Fachkräftegewinnung für die Region Heilbronn-Franken.

Die regionale Akademikerjobbörse regiojobs24.de wird wegen ihrer Klarheit und Übersichtlichkeit, ihrer Aktualität und wegen des nutzerfreundlichen Handlings von Unternehmen und Jobsuchenden gleichermaßen geschätzt. Auf die Seite des anbietenden Unternehmens gelangt man mit einem Klick. Es sind Direktlinks zu Personaldienstleistern, Arbeitsagenturen und Zeitarbeitsfirmen programmiert. Darüber hinaus ist die Jobbörse mit den Seiten von www.heilbronn-franken.com vernetzt. Suchmaschinen wie jobrobot.de und jobscanner.de durchsuchen inzwischen mehrere Seiten und bieten damit den Unternehmen einen weiteren Zusatznutzen.

Durch das Einbinden von Imagefilmen, Google Maps, Relocationsangeboten und einem Bewerberatelier wird die Attraktivität der Jobbörse weiter gesteigert. Auf der „Jobdetailseite“ finden interessierte Bewerber einen direkten Zugang zur „Lernenden Region Heilbronn-Franken“ mit allen Bildungs- und Qualifizierungsangeboten sowie Informationen zu Kinderbetreuungseinrichtungen in der Region. Die Vergabe einer Nutzer-ID ermöglicht die Erstellung ausführlicher Protokolle über das Nutzerverhalten in regiojobs24.de. Dadurch erhält man sowohl Informationen über die Interessen der Internetbesucher als auch eine vermarktbarere Grundlage für die Zugriffsdaten von regiojobs24.de.³⁰²

Der Erfolg der Jobbörse wird auch durch andere Veranstaltungen entscheidend gefördert. So wurden beispielsweise nach der Veranstaltung „Studenten on Snow Connect 2009“ am 14. Dezember 2009 549 Jobangebote ausgedruckt. Das sind wesentlich mehr, als durch die bisherige Statistik seither erfasst wurden.³⁰³

³⁰¹ Vgl. o. V. 23 (2010).

³⁰² Vgl. Himmelsbach/ Schoch (2009), o. S.

³⁰³ Vgl. Durchschnittlich variiert der Jobausdruck zwischen 30 bis 70 Ausdrucken pro Tag. Bis zum Veranstaltungstag lag der höchste Jobausdruck im Dezember bei 99.

4.6.3 Events im Fachkräfteakquisebereich

➤ Präsentationen auf Bildungsmessen

Neben Einladungen zu Exkursionen, Präsentationen an Hochschulen in Deutschland, Österreich, der Schweiz und den Niederlanden steht die Beteiligung an Bildungs- und Jobmessen im Mittelpunkt der erfolgreichen Aktivitäten der WHF.³⁰⁴ Mit ihrer Teilnahme verfolgt die WHF das Ziel, den qualitativen Kontakt zwischen Studierenden und der Standortmarketinggesellschaft herzustellen und gleichzeitig auf die Möglichkeiten des Arbeitsmarktes in der Region Heilbronn-Franken aufmerksam zu machen. Ein weiteres Ziel ist die Vermarktung von regiojobs24.de mit den zahlreichen Informationen über Abschlussarbeiten, Praktikanten- und Arbeitsstellen der Region. Somit erhalten die Studenten eine Chance, sich vor Ort mit den Unternehmen aus der Region auseinanderzusetzen.³⁰⁵

Die WHF ist drei bis fünf Mal pro Jahr auf solchen Messen vertreten. Für die Teilnahme an der Bildungs- und Jobmesse ist ein Budget in Höhe von 5.000 € pro Jahr vorgesehen. Im Jahre 2009 nahm die WHF an folgenden Bildungs- und Jobmessen statt:

- Kontaktmesse KontaktH (die Messe existiert seit 2002 und hat sich zwischenzeitlich zu einer der bedeutendsten Veranstaltungen der Hochschule Heilbronn entwickelt)³⁰⁶
- Der Tüftlertag der Hochschule Heilbronn (die Messe hat sich als wichtigste Kontaktmesse für den Mittelstand und für Existenzgründer etabliert)³⁰⁷
- FirmenKontaktMesse für Ingenieurwesen, Informatik, Betriebswirtschaftslehre und Verwaltung an der Technischen Hochschule Wildau
- Jobmesse an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus
- Stralsunder Unternehmens-, Praktikanten- und Absolventenbörse - die Firmenkontaktmesse der Fachhochschule Stralsund.

³⁰⁴ Vgl. o. V. 36 (2010), o. S.

³⁰⁵ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 25.11.2009.

³⁰⁶ Vgl. o. V. 38 (2010), o. S.

³⁰⁷ Vgl. Amolsch (2009), o. S.

➤ **Jobmesse „Studenten on Snow Connect 2009“**

Die Veranstaltung „Studenten on Snow Connect 2009“ (SOS) ist eine außergewöhnliche Jobmesse, wo in lockerer Atmosphäre neben einem Ski- und Snowboardwochenende für Studenten aller Fachrichtungen die Kontaktaufnahme mit namhaften Firmen im Vordergrund steht. Hinter der Idee zu dieser ungewöhnlichsten Akademiker-Kontaktbörse steht der Wunsch, die Unternehmen und Studenten in ungezwungener Atmosphäre zusammenzubringen und den Unternehmen zu helfen, Fach- und Führungskräfte zu finden.³⁰⁸

Die Veranstaltung fand vom 11. bis 13. Dezember 2009 auf 2450 Metern Höhe im Hochzeiger-Skigebiet im österreichischen Pitztal statt. Diese Idee von „Europas höchster Jobmesse“ realisierte die WHF im Jahre 2009 zum dritten Mal in Kooperation mit der Agentur Gauger-Marketing (Gaildorf). Die zehn beteiligten regionalen Unternehmen und Institutionen hatten die Möglichkeit, beim dritten Treffen mit über 900 Hochschulstudenten vorwiegend aus dem süddeutschen Raum, aus Österreich und der Schweiz ins Gespräch zu kommen und über 4.000 offene Jobs darzustellen. Der Erfolg der Veranstaltung wird aus den steigenden Teilnehmerzahlen ersichtlich: Im Jahre 2007 gingen rund 250 Studenten auf die Piste, im Jahre 2008 waren es schon 500 Teilnehmer.³⁰⁹ In diesem Jahr sind erstmals auch österreichische Hochschulen wie Kufstein, Salzburg, Hall in Tirol und Innsbruck sowie aus dem Nordosten Stralsund und Wismar dabei sowie Arbeitsagenturen der Region Heilbronn-Franken zusammen mit der Zentralen Auslandsvermittlung. Der B2B-Marktplatz für Wirtschaft und Wissenschaft bietet den Studierenden nicht nur Gelegenheit mit zukünftigen Arbeitgebern in Kontakt zu treten, sondern ist auch ein Begegnungsplatz für aktuelle und ehemalige Studenten und Dozenten. Für die Unternehmen ist dies eine gute Möglichkeit zur Selbstdarstellung, zur Produktpräsentation sowie zur Mitarbeiterakquise. Die Veranstaltung findet in der Regel ein Mal pro Jahr statt und wird komplett durch die Teilnahmegebühr refinanziert. Die WHF trägt Reise und Personalkosten.³¹⁰

³⁰⁸ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 25.11.2009.

³⁰⁹ Vgl. o. V. 39 (2009), o. S.

³¹⁰ Vgl. Gespräch mit Steffen Schoch, 25.11.2009.

5 Durchführung der Nutzwertanalyse am Beispiel der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH

Im folgenden Kapitel wird die Bewertungsmethode Nutzwertanalyse dargestellt und in die Methodenlandschaft entsprechend eingeordnet. Die Nutzwertanalyse wird für die Bewertung der WHF eingesetzt. Im Anschluss werden Handlungsempfehlungen gegeben.

5.1 Einordnen der Nutzwertanalyse in die Methodenlandschaft

In der betriebswirtschaftlichen Literatur gibt es eine Vielzahl von Evaluations- bzw. Bewertungsverfahren. Um feststellen zu können, ob ein Projekt oder Investitionen erfolgreich im Unternehmen durchgeführt wurden, ist es notwendig eine Wirtschaftlichkeitsanalyse des untersuchten Objekts durchzuführen. Dabei dient die Wirtschaftlichkeitsanalyse der Ermittlung des betriebswirtschaftlichen Nutzens des Untersuchungsobjekts.³¹¹

Eine Bewertung kann grundsätzlich eindimensional oder mehrdimensional und auf zweiter Ebene qualitativ oder quantitativ erfolgen. Während mehrdimensionale Evaluationsverfahren mehrere Zielgrößen berücksichtigen, wird bei eindimensionalen Verfahren nur eine Zielgröße erfasst.³¹² Die zielrelevanten Konsequenzen werden bei eindimensionalen Verfahren von einem einzigen Kriterium (z.B. dem Kapitalwert oder der Rentabilität) vollständig beschrieben.

Bei der mehrdimensionalen Methode besteht die Möglichkeit, gleichzeitig eine beliebige Anzahl von Bewertungsalternativen mit in die Bewertung einzubeziehen. Aber bei einer großen Anzahl von Zielen und den daraus abgeleiteten Bewertungskriterien können mehrdimensionale Bewertungen wegen ihrer zunehmenden Komplexität an Übersichtlichkeit und Aussagekraft verlieren. Deshalb ist es sinnvoll, die Anzahl der Bewertungsmerkmale zu begrenzen und die einzelnen Kriterien zu Merkmalsgruppen zusammenzufassen.³¹³ Der große Vorteil von mehrdimensionalen Systemen besteht darin,

³¹¹ Vgl. Litke (1995), S. 136.

³¹² Vgl. Jardin (2007), S.14.

³¹³ Vgl. Granig (2007), S. 68.

dass sie sehr flexibel sind, d.h. sie können den verschiedenen Entscheidungsinformationen angepasst werden.

Auf der zweiten Ebene folgt die Differenzierung dieser beiden Gruppen nach der Art, wie die Entscheidungskriterien beurteilt werden. Man unterscheidet hier nach quantitativen, qualitativen und semiquantitativen Evaluationsverfahren. Ein grundsätzlicher Vorteil bei quantitativen Verfahren ist eine bessere Vergleichbarkeit sowie eine höhere Objektivität im Rahmen der Evaluierung.³¹⁴

Von semiquantitativen Evaluationsverfahren spricht man, wenn sowohl Daten von qualitativen Verfahren zur Situationsorientierung als auch quantitative Daten und Größen darin einfließen. Daraus ergibt sich die Möglichkeit, eine Projektevaluation aufgrund mehrkriterieller, messbarer Kennzahlen durchzuführen, die durch qualitative Einschätzungen der Verantwortlichen zusätzlich an Gewicht gewinnen.³¹⁵ Die Transparenz des Bewertungsprozesses, die hohe Verständlichkeit sowie eine flexible Einsatzmöglichkeit gehören zu den weiteren Vorteilen der semiquantitativen Evaluationsverfahren.³¹⁶ Auf der dritten Ebene werden die anwendbaren Methoden aufgezeigt. Damit ergibt sich die in Abb.19 dargestellte Klassifizierung.

Für die Bewertung der Aktivitäten der WHF wurde das Evaluierungsverfahren „Nutzwertanalyse“ ausgewählt. Wie aus Abb. 19 ersichtlich, ist die Nutzwertanalyse ein mehrdimensionales, semiquantitatives Verfahren. Nachfolgend wird diese Methode definiert und die Vorgehensweise bei der Durchführung des Modells dargestellt.

³¹⁴ Vgl. Hauber (2002), S. 161.

³¹⁵ Vgl. Specht (2002), S. 216 ff.

³¹⁶ Vgl. Hauber (2002), S. 161.

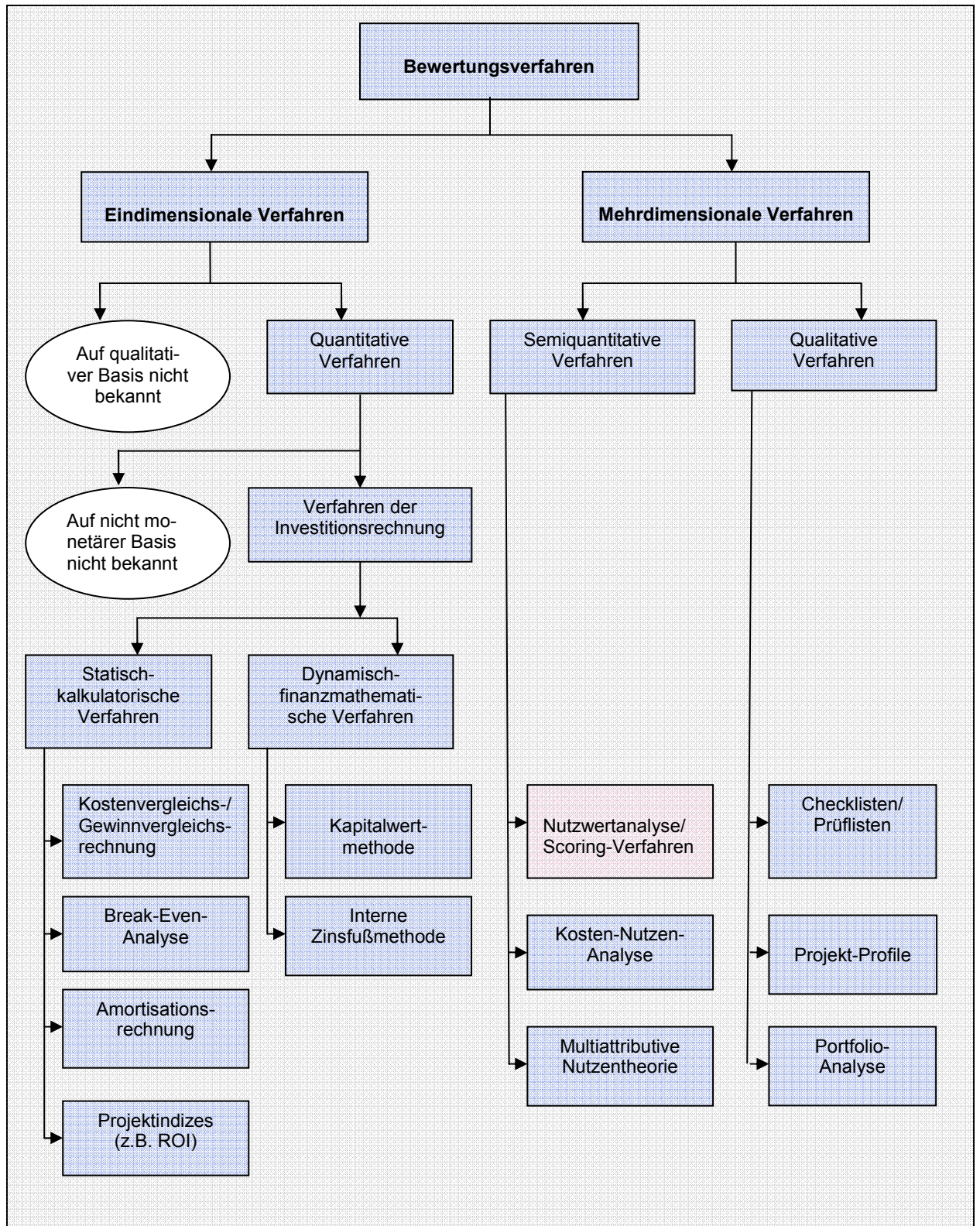


Abbildung 19 Kategorien von Bewertungsverfahren³¹⁷

³¹⁷ Vgl. Granig (2007), S. 67/ Preißler (2007), S. 199 ff.

5.2 Grundlagen der Erstellung einer Nutzwertanalyse am Beispiel der Schwerpunktaktivitäten der WHF

Laut *Litke* ist die Nutzwertanalyse³¹⁸ eine analytische Bewertungstechnik von Objekten aufgrund der subjektiven Nutzwerte der einzelnen Funktionen bzw. Eigenschaften und deren Verwirklichung in bestimmten Lösungen. Neben unterschiedlichen Rechnungen wie Kostenrechnungen, Wirtschaftlichkeitsvergleichen, Investitionsrechnungen u. a., die zur Beurteilung objektiv erfassbarer Daten dienen, sollen durch die Nutzwertanalyse vor allem die subjektiven Werte beurteilt und zur Entscheidungsfindung herangezogen werden.³¹⁹

Der Nutzen könnte in einer konkreten Umsatzsteigerung, in Kosteneinsparungen, einer besseren Rentabilität usw. bestehen, es können aber auch qualitative Verbesserungen angestrebt werden, wie z.B. eine Steigerung des Images oder des Bekanntheitsgrades, der Kundenzufriedenheit usw.³²⁰ Geht man davon aus, dass der Gesamtnutzen, den ein Objekt erbringt, aus einer Summe voneinander unabhängiger Teilnutzen besteht, für die jeweils eine Idealerfüllung und ein daran gemessener Erfüllungsgrad bekannt ist, dann lassen sich auf diesem Weg für das Untersuchungsobjekt Schwachstellen und Stärken lokalisieren.³²¹

Die Nutzwertanalyse ist ein Instrument, das insbesondere geeignet ist, qualitative Kriterien bei Entscheidungen zu berücksichtigen.³²² Oft reicht es für die Bewertung der Attraktivität des Untersuchungsobjekts nicht aus, nur „harte“ Bewertungskriterien wie Kosten oder Rentabilität heranzuziehen. Besonders im Fall von Organisationsprojekten sollten auch so genannte „weiche“ Faktoren in eine Beurteilung einfließen.³²³

³¹⁸ Vgl. In der betriebswissenschaftlichen Literatur wird die Nutzwertanalyse auch als Punktwertverfahren oder Multifaktorentechnik bezeichnet (Litke (1995), S. 144.).

³¹⁹ Vgl. Litke (1995), S. 144.

³²⁰ Vgl. Schreckeneder (2005), S. 71.

³²¹ Vgl. Litke (1995), S. 144.

³²² Vgl. Schreckeneder (2005), S. 71.

³²³ Vgl. Demleitner (2009), S. 79.

Diese Methode findet breite Verwendung:

- für die Klärung der Projektwürdigkeit eines Auftrages
- zur Priorisierung einzelner Projekte bzw. Aktivitäten und damit als Entscheidungsgrundlage für die Ressourcenzuteilung an einzelne Projekte oder Aktivitätsfelder
- bei der Entscheidung, ob ein Projekt bzw. eine Aktivität durchgeführt werden, wenn verschiedene Alternativen zur Auswahl stehen.³²⁴

Für die Erstellung der Nutzwertanalyse sind fünf Vorgehensschritte erforderlich. Die Handhabung dieser Schritte wird im Folgenden anhand der erstellten Nutzwertanalyse für die WHF gezeigt:

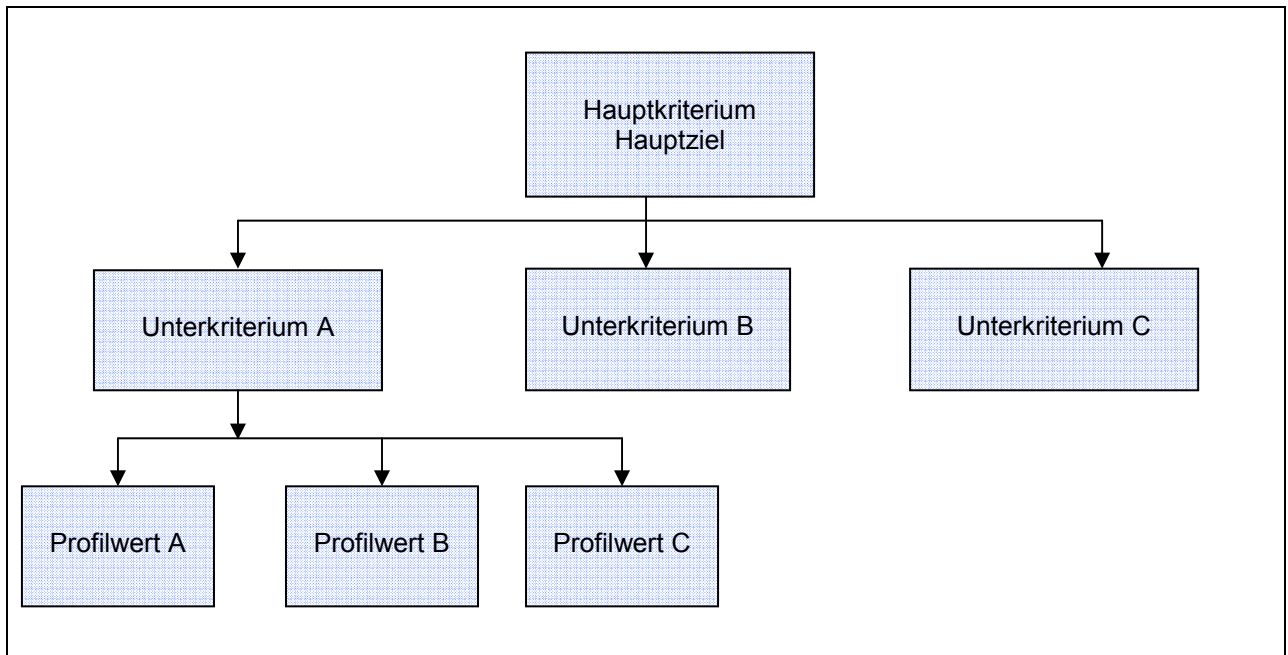
1. Schritt: Zielkriterienbestimmung

Der Zielkatalog bringt die Präferenzordnung des Unternehmens zum Ausdruck und ist mithin die generelle Leitlinie für das Untersuchungsobjekt. Die Ziele der Nutzwertanalyse müssen aus den strategischen Zielen des Unternehmens abgeleitet werden. Im Vordergrund für eine Nutzwertanalyse stehen oftmals Leistungsziele, Terminziele und Kostenziele.³²⁵ Da die Ziele für die Zwecke der Messbarkeit differenziert werden müssen, wird der Zielkatalog als Kriterienbaum dargestellt. Dabei bestimmt das Hauptkriterium die generelle Zielsetzung, die Unterkriterien bestimmen die daraus ableitbaren Teilziele und die Profilwerte die konkrete Auswirkung auf die Bewertung.³²⁶ Abb. 20 stellt das Schema der differenzierten Zieldefinition dar, während Abb. 21 in Anlehnung an die Ausarbeitung der Nutzwertanalyse für die WHF ein Beispiel des umfassenden Zielkatalogs aus dem Bereich „Schwerpunktaktivitäten des Standortmarketings“ zeigt.

³²⁴ Vgl. Schreckeneder (2005), S. 71.

³²⁵ Vgl. o. V. 40 (2008), o. S.

³²⁶ Vgl. Koreimann (2005), S. 101.

Abbildung 20 Zielbaum³²⁷

Hauptziel	Unterkriterium	Profilwert
Standortmarketing	Werbung und PR	Wachstumsimpulse: Heilbronn-Franken Andere Printmedien Anzeigen: überregional Anzeigen: regional sonstiges Werbematerial Regelmäßige PR Imagefilm
	Messen	MIPIM, Cannes Expo Real, München
	Internet u. Datenbanken	Internet Newsletter Datenbank/ Adressdaten
	Veranstaltungen	Standortfocus: Heilbronn-Franken überregionale Events Globalforum: Heilbronn-Franken Standortdialog: Heilbronn-Franken Strategietreffen der Weltmarktführer Europaforum: Heilbronn-Franken

Abbildung 21 Ein Element des Zielkatalogs für WHF Aktivitäten³²⁸

³²⁷ Vgl. Eigene Darstellung in Anlehnung an Koreimann (2005), S. 101.

³²⁸ Vgl. ebenda, S. 101 f.

2. Schritt: Zielkriteriengewichtung

Die Wichtigkeit der einzelnen Beurteilungs- bzw. Ergebnisgrößen wird durch Gewichtungsfaktoren bestimmt. Diese Gewichtung weist einen rein subjektiven Charakter auf: Der Anwender entscheidet, welche Wichtigkeit die einzelnen Größen seiner Meinung nach besitzen. Die Gewichtungsfaktoren werden den Beurteilungs- bzw. Ergebnisgrößen entsprechend ihrer Bedeutung in Prozentsätzen zugewiesen, wobei die Summe aller Einzelfaktoren 100% ergeben muss.³²⁹

Die Gesamtgewichtung wird auf den einzelnen Zielebenen weiter verfeinert, um Ober-, Unter-, und Einzelziele gleichwertig einzustufen. Je mehr Ziele und ggf. Unterziele aufgeführt werden, desto schwieriger wird die Gewichtung.³³⁰

Ist ein sehr differenzierter Zielbaum vorhanden, d.h., setzen sich die einzelnen Ergebnisgrößen aus einer Vielzahl von Zielkriterien zusammen, so ist es sinnvoll, zuerst einmal die einzelnen Gewichte beginnend vom Gesamtziel bis zu den einzelnen Zielkriterien in den vorhandenen Zielbaum einzutragen.³³¹ In Abb. 22 erhalten die Beurteilungsgrößen „Standortmarketing“ 67% und „Fachkräfteakquise“ 33%. Hieraus wird ersichtlich, dass der Entscheidungsträger „Standortmarketing“ wichtiger ist bzw. mehr Zeit und Kosten in Anspruch nimmt als die „Fachkräfteakquise“.

Die Festlegung des Gewichts jeder Ergebnisgröße erfolgt dann innerhalb einer Beurteilungsgröße. Dabei entspricht die Beurteilungsgröße wieder 100 Prozentpunkten, welche dann auf die einzelnen Ergebnisgrößen verteilt werden. So erhalten die Ergebnisgrößen „Hochschulprogramm“, „regiojobs24.de“ und „Veranstaltungen“ innerhalb der Beurteilungsgröße „Fachkräfteakquise“ ein Gewicht von 11, 14 und 8%.

³²⁹ Vgl. Hoffmeister (2000), S. 294.

³³⁰ Vgl. Demleitner (2009), S. 80.

³³¹ Vgl. Hoffmeister (2000), S. 294.

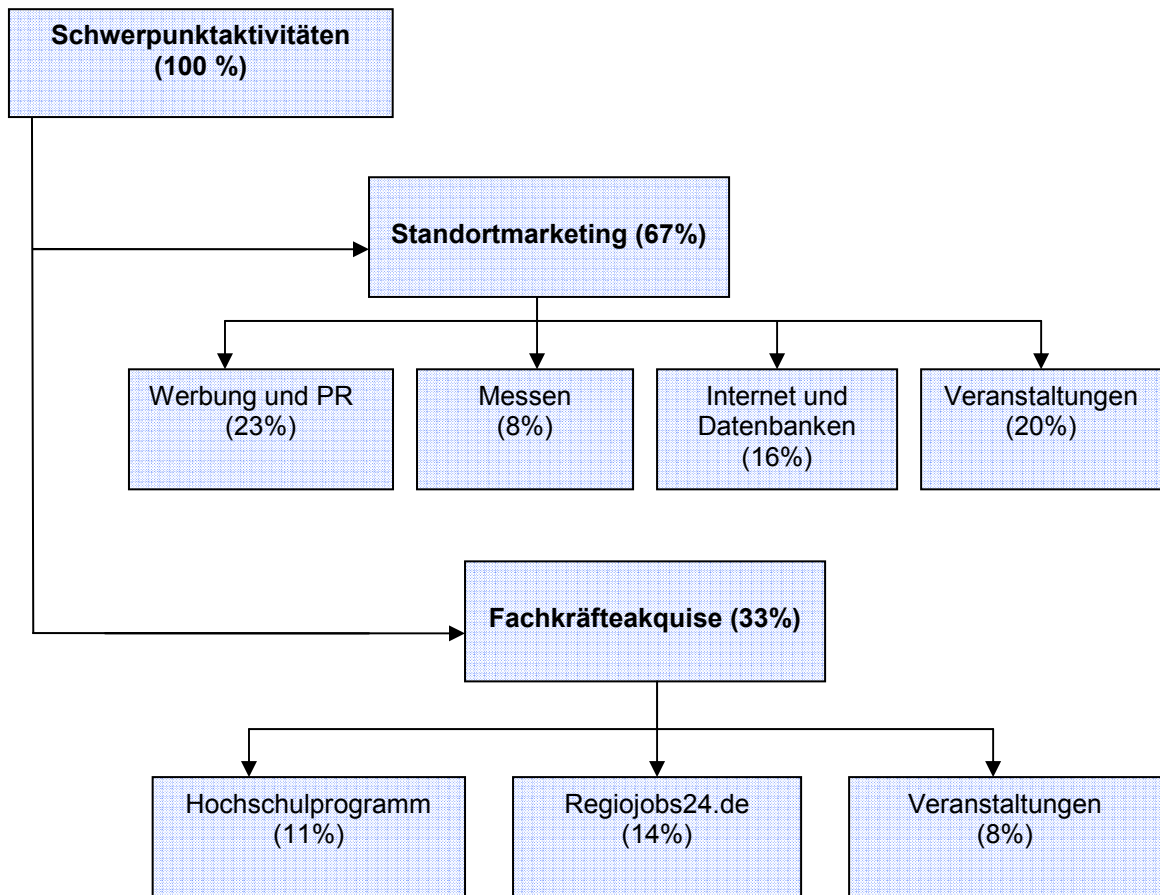


Abbildung 22 Zielbaum der Aktivitäten der WHF³³²

3. Schritt: Punktvergabe für die Projekte

Wie gut die Kriterien durch den vorliegenden Auftrag erfüllt werden, wird mit Punkten bewertet.³³³ Der Zielerfüllungsfaktor ist eine Punktzahl, die für alle Kriterien den Höchstwert aufweisen muss. In der Regel wird der Punktwert durch eine Nominalskala von 0 bis 10 ausgedrückt. Erreicht das Projekt 0 Punkte, werden die gewünschten Anforderungen nicht erreicht. Eine Punktzahl von 10 bedeutet maximale Zielerreichung (Tab. 12).³³⁴

³³² Vgl. Eigene Darstellung.

³³³ Vgl. Schrekender (2005), S. 74.

³³⁴ Vgl. o. V. 41 (2010), o. V.

Erfüllung des Kriteriums	Zielerfüllungsfaktor
nicht erfüllt	0
gerade noch ausreichend	1
ausreichend	2
ausreichend - befriedigend	3
befriedigend	4
befriedigend - gut	5
gut	6
gut - sehr gut	7
sehr gut	8
sehr gut - überragend	9
überragend	10

Tabelle 12 Zielerreichungsgrade³³⁵

Zunächst gilt es festzustellen, welche Kriterien für eine Projektentscheidung wichtig und maßgeblich sind. Für jedes Kriterium wird der Punktwert für den Zielerfüllungsfaktor vergeben. Um die Überschaubarkeit des Bewertungsvorganges sicherzustellen, empfiehlt es sich zeilenweise vorzugehen.³³⁶

Die Vorgabe des Zielerfüllungsfaktors erfolgt durch subjektive Schätzung oder Diskussion der Zielerreichung. Dabei ist darauf zu achten, dass mehrere Bewertende zu einem ausgewogenen Ergebnis gelangen. Grundsätzlich sollten daher möglichst viele Beteiligte im Zuge von Gesprächsrunden in die Erstellung der Analyse einbezogen werden.³³⁷

Die Kriterien für die WHF wurden durch eine interne Bestimmung, bei Besprechungen mit den Projektverantwortlichen und während der Fachbeiratsitzungen festgelegt.³³⁸

Tab. 13 zeigt am Beispiel der Aktivität „Wachstumsimpulse“ die Punktbewertung für einzelne Kriterien, die alle die gleiche Wertigkeit haben. Die Bewertung von einzelnen Kriterien ermöglicht es, die Kriterien präzise und möglichst detailliert zu beurteilen. Der

³³⁵ o. V. 41 (2010), o. S.

³³⁶ ebenda, o. S.

³³⁷ Vgl. Schreckender (2005), S. 75.

³³⁸ Die Fachbeiratsitzungen fanden am 01.12.2009, 20.01.2010 und 01.03.2010 statt.

Gesamtpunktwert ergibt sich aus dem Durchschnitt der Punkte für die einzelnen Kriterien (Tab. 13).

Einzelziel	Kriterien	Punktwert
Wachstumsimpulse	Refinanzierung	10
	Qualität und Quantität der Adressen	9
	Layout	8
	Themenauswahl (Aktualität und Aufbereitung)	5
		Ø 8

Tabelle 13 Kriterien und Punktbewertung von Wachstumsimpulse: Heilbronn-Franken³³⁹

4. Schritt: Gewichte mit den zugehörigen Zielen multiplizieren

Der Nutzwert ergibt sich aus der Multiplikation der Gewichtung mit dem Erfüllungsgrad und ermittelt sich durch die Summierung aller Teilnutzen:³⁴⁰

$$\text{Nutzwert} = \text{Projektwert} \times \text{Gewicht}$$

Bei einer Skalierung der Zielwertsumme z.B. auf 100 liegt der Idealwert einer Alternative bei 10.000 Nutzwertpunkten. Dies ist ein theoretischer Grenzwert, der in der praktischen Anwendung nicht erreicht wird. Nutzwertpunkte von 7.000 sind realistische Werte und entsprechen damit einer Zielerreichungspräferenz von 70 Prozent.³⁴¹

Im Abschnitt 5.4 wird die Nutzwertanalyse der Schwerpunktaktivitäten der WHF dargestellt.

³³⁹ Vgl. Eigene Darstellung.

³⁴⁰ Vgl. Schreckender (2005), S. 74/ Demleitner (2009), S. 83.

³⁴¹ Vgl. Koreimann (2005), S. 103.

5. Schritt: Analyse der Ergebnisse

Schließlich muss festgelegt sein, ab welchem Nutzwert ein Auftrag im Unternehmen projektförmig durchgeführt wird.³⁴² Die Frage ist, inwiefern durch die jeweilige Alternative das Ziel erfüllt wird. Zu einer prozentualen Zielerreichungswahrscheinlichkeit führen detaillierte Analysen des Leistungsspektrums der Alternativen. Wenn alle Ziele hundertprozentig erfüllt werden, liegt der Idealwert einer Alternative vor.³⁴³ Für eine Projektrealisierung werden die grundsätzlichen Alternativen ausgewählt. Im betreffenden Fall wird der Vergleich zwischen dem erreichten Zustand (Istsituation) und dem geplanten bzw. vorgenommenen Zustand (Sollsituation) durchgeführt.³⁴⁴

Das Resultat der Nutzwertanalyse zeigt die Reihenfolge für die Projekte. Hiermit können die Prioritäten für die unterschiedlichen Aktivitäten ermittelt werden. Dies ist von besonderer Bedeutung, wenn über die Zuteilung von knappen Ressourcen entschieden werden muss.³⁴⁵ Es ist sinnvoll, eine Mindestpunktsumme zu ermitteln. Aktivitäten bzw. Projekte, deren Nutzwert über diesem Wert liegt, können genehmigt werden.³⁴⁶

Die Analyse der Ergebnisse der Nutzwertanalyse bzw. Handlungsempfehlungen sind im Abschnitt 5.5 dargestellt.

5.3 Stärken und Schwächen der Nutzwertanalyse

Die Nutzwertanalyse besitzt wie jede andere Planungs- und Entscheidungsmethode auch ihre spezifischen Stärken und Schwächen. Wichtig ist hierbei, dass bei allen vorhandenen subjektiven Faktoren versucht werden muss, die Entscheidung so weit wie möglich objektiv zu gestalten.³⁴⁷

Die Nutzwertanalyse stellt ein adäquates Verfahren zur Entscheidungshilfe dar, denn sie ist vergleichsweise einfach durchzuführen und kann jedoch entscheidungsrelevante

³⁴² Vgl. Schreckender (2005), S. 74.

³⁴³ Vgl. Koreimann (2005), S. 103.

³⁴⁴ Vgl. ebenda, S. 103.

³⁴⁵ Vgl. Fiedler (2010), S. 46.

³⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 46.

³⁴⁷ Vgl. Hoffmeister (2000), S. 306.

Einsichtungen und Informationen vermitteln.³⁴⁸ Das Verfahren dient als eine nachvollziehbare und allgemein akzeptierte Entscheidungsgrundlage und setzt voraus, dass diese möglichst gemeinsam von allen betroffenen Mitarbeitern erstellt wird.³⁴⁹ Hoch eingeschätzt wird dabei, dass anhand der Nutzwertanalyse, im Gegensatz zu anderen Kosten- Nutzen- Untersuchungen, auch die nicht monetären Einflussgrößen berücksichtigt werden, die beim Entscheidungsprozess von Bedeutung sind. Mit Hilfe der Nutzwertanalyse werden die subjektiven Bewertungen des Entscheidungsträgers für ihn selbst und für andere transparent gemacht. Der Entscheidungsablauf hat einen systematischen Charakter, so dass die Vorgehensweise nachvollziehbar ist. Somit kann die Nutzwertanalyse Entscheidungshilfe leisten, doch die letztendliche Entscheidung kann sie dem Anwender nicht abnehmen.³⁵⁰

Eine Schwierigkeit dabei ist die Gewichtung der Beurteilungsgrößen, da es äußerst schwer ist, eine genaue Präferenzordnung von unterschiedlichen Zielen darzustellen und dabei die exakt entsprechende Verteilung von 100 Prozentpunkten vorzunehmen.³⁵¹ Wie in Kapitel 5.2 erwähnt, sind die Kriterien für die Gewichtung und Einteilung individuell festzulegen, und der Erfüllungsgrad ist subjektiv zu bewerten. Deshalb es ist sehr wichtig durch Gesprächsrunden möglichst viele der Beteiligten an der Erstellung der Analyse mitwirken zu lassen.³⁵² Außerdem kann die Erhebung des Datenmaterials recht aufwendig sein.³⁵³

5.4 Die Nutzwertanalyse der Schwerpunktaktivitäten der WHF 2009

Die Ergebnisse der durchgeführten Nutzwertanalyse sind in Tab. 14 dargestellt. Die Tabelle „Kriterienbewertung der Schwerpunktaktivitäten“ ermöglicht es nachzuvollziehen, wie sich die Punktbenotung zusammensetzt. Bei der Benotung wurde abgerundet. Die Tabelle ist im Anhang A platziert.

³⁴⁸ Vgl. Hoffmeister (2000), S. 306.

³⁴⁹ Vgl. Fiedler (2010), S. 46.

³⁵⁰ Vgl. Hoffmeister (2000), S. 306.

³⁵¹ Vgl. ebenda, S. 306.

³⁵² Vgl. Schreckender (2005), S. 75.

³⁵³ Vgl. Nagel (1990), S. 97.

Schwerpunktaktivitäten der WHF	Punkte (1-10)	Gewicht (%)	Teilwirksamkeit
Standortmarketing			
Werbung und PR		23	
Wachstumsimpulse: Heilbronn-Franken	8	3	24
Andere Printmedien	8	4	32
Anzeigen: überregional	8	3	24
Anzeigen: regional	6	1	6
Sonstiges Werbematerial	9	3	27
Regelmäßige PR	9	5	45
Imagefilm	7	4	28
Messen		8	
MIPIM, Cannes	8	2	16
Expo Real, München	9	6	54
Internet und Datenbanken		16	
Internet	8	8	64
Newsletter	8	4	32
Datenbank/ Adressdaten	9	4	36
Events		20	
Standortfocus: Heilbronn-Franken	9	3	27
überregionale Events	9	6	54
Globalforum: Heilbronn-Franken	8	3	24
Standortdialog: Heilbronn-Franken	9	2	18
Strategietreffen der Weltmarktführer	9	4	36
Europaforum: Heilbronn-Franken	-	2	-
Fachkräfteakquise			
Hochschulprogramm		11	
Hochschulnetzwerk	9	3	27
Exkursionen	8	6	48
Hochschullehrertreffen	9	2	18
regiojobs24.de		14	
regiojobs24.de	10	14	140
Veranstaltungen		8	
Präsentation auf Jobbörsen	9	5	45
Studenten on Snow	10	3	30
		100 %	

Tabelle 14 Die Nutzwertanalyse der Schwerpunktaktivitäten der WHF 2009³⁵⁴

³⁵⁴ Vgl. Eigene Darstellung.

5.5 Analyse der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Aus der Nutzwertanalyse ist ersichtlich, dass die Teilwirksamkeit der Schwerpunktaktivitäten im Standortmarketingbereich 547 (Erfüllungsgrad der Aktivitäten: ca. 81,6%) und die Teilwirksamkeit der Schwerpunktaktivitäten im Bereich der Fachkräfteakquise 308 (Erfüllungsgrad der Aktivitäten: ca. 93,3%) ist. Generell ist festzustellen, dass die WHF ihre Projekte im Jahre 2009 erfolgreich durchgeführt und sich im vorgegebenen Rahmen bewegt hat. Die detaillierte Bewertung der Projekte mit Hilfe einzelner Kriterien ermöglicht es nachzuvollziehen, welche Stärken und Schwächen diese haben. Die Nichterfüllung bzw. nicht Erreichung des gewünschten Grades kann das Resultat unterschiedlicher Ursachen sein. Eine gründliche Analyse ermöglicht es, die Projekte in der Zukunft optimal zu gestalten und die Mängel zu beseitigen.

Wie aus der Analyse offenbar wird, liegt der Kernbereich der Aktivitäten der WHF beim Standortmarketing bei 67% im Vergleich zur Fachkräfteakquise bei 33% und soll weiter intensiviert werden. Im Folgenden werden für die analysierten Schwerpunktaktivitäten einige Verbesserungen vorgeschlagen, die im Zuge der Nutzwertanalyse und der näheren Betrachtung der Projekte, bei zahlreichen Besprechungen mit den Projektverantwortlichen und bei Fachbeiratssitzungen³⁵⁵ ausgearbeitet wurden. Für die Umsetzung der Handlungsempfehlungen und die effektive Gestaltung der Projekte empfiehlt es sich, Arbeitsgruppen zu bilden, in denen alle Interessierten an bestimmten Projekten oder Aktivitäten mitarbeiten (Abb. 23). In den Arbeitsgruppen wird ein Konzept für die Schwerpunktaktivitäten ausgearbeitet, die die WHF später umsetzen kann. Bei der Konzeptentwicklung ist es hilfreich, auf Erfahrungen aus Projekten der letzten Jahre zurückzugreifen.

³⁵⁵ Die Fachbeiratssitzungen fanden am 01.12.2009, 20.01.2010 und 01.03.2010 statt.

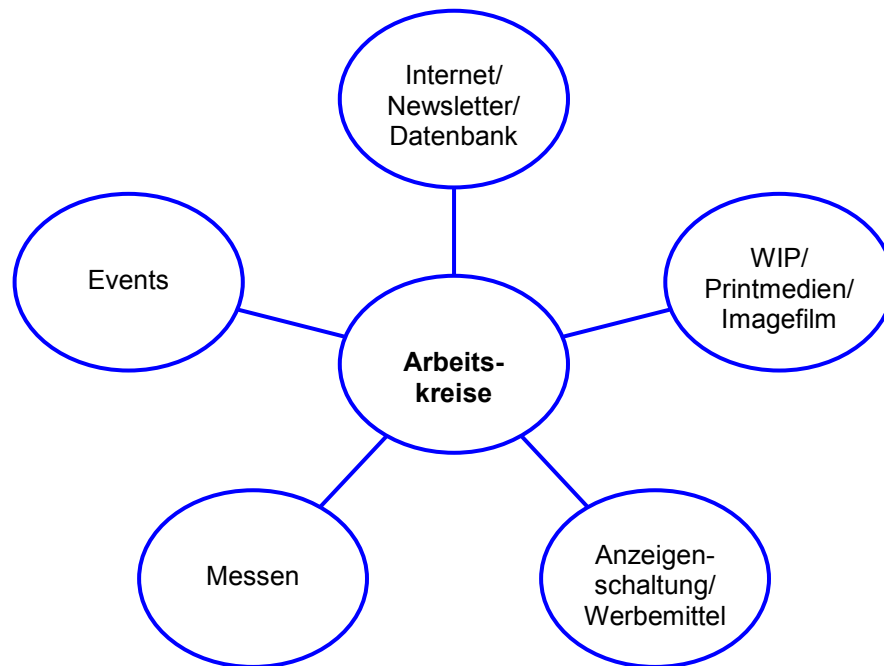


Abbildung 23 Arbeitsgruppenbildung der WHF³⁵⁶

Die Arbeitsgruppen sollen die folgenden Aspekte berücksichtigen:

- Welche Ressourcen werden gebraucht, um das Projekt umzusetzen? Sind genügend Ressourcen vorhanden?
- Welche Arbeitsschritte sind vorzusehen?
- Wie sieht der Zeit- und Terminplan für die einzelnen Arbeitsschritte aus?
- Wie werden die Kosten für das Projekt effektiv umgelegt?

Im Weiteren werden die Handlungsempfehlungen für die zwei Schwerpunktaktivitäten „Standortmarketing“ und „Fachkräfteakquise“ dargestellt.

➤ Standortmarketing

Die Zeitschrift *WachstumsImpulse* hat sich seit 2007 positiv entwickelt. Das ergibt sich aus der wachsenden Abonentendatenbank und dem größer werdenden Verteilungsgebiet. Für die Zeitschrift ergab sich eine Erfüllung der Refinanzierungsvorgaben von 60 Prozent. Einem weiteren Ausbau der Zeitschrift steht nichts im Wege. Im Fall einer Erweiterung muss das Verhältnis zwischen redaktionellen Beiträgen und Werbeschaltung

³⁵⁶ Vgl. Eigene Darstellung.

angemessen berücksichtigt werden. Der Fokus der Zeitschrift muss in redaktionellen Beiträgen liegen. Die Fachbeiratsmitglieder wünschen sich, dass die Oberthemen für die Ausgaben frühzeitig bekannt gegeben werden, um Beiträge von Unternehmen ihres jeweiligen Landkreises zu erbitten. Die Zukunftsthemen sollen einen noch stärkeren regionsspezifischen Charakter erhalten. Beim Aufgreifen eines bestimmten Themas soll der Fokus ausschließlich auf dem ausgewählten Thema liegen: Wird z.B. das Thema „Gesundheit“ aufgegriffen, so ist es sinnvoll einen Überblick über regionale Gesundheitszentren und Krankenhäuser zu geben. Daraus ergibt sich ein Gesamtüberblick über die Gesundheitseinrichtungen der betreffenden Region. Im Hinblick darauf lohnt es sich, alle Ausgaben der Wachstumsimpulse zu sammeln. Mit der Zeit hätte man eine gute Übersicht zu verschiedenen Themengebieten der Region.

Eine positive Steigerung wurde bei der Adressendatenbank festgestellt. Um die Zeitschrift weiterhin den Leserwünschen anzupassen, wird zur Durchführung einer Leserumfrage geraten. Es ist wichtig, rechtzeitig die Wünsche und Bedürfnisse der Leser zu erkennen, um ein hohes Maß an Leserzufriedenheit zu erreichen. Die weiteren Verteilungsmöglichkeiten z.B. über Autohöfe oder Autobahnraststätten können hilfreich sein. Die Verteilungsgebiete sind auch vom Oberthema abhängig: so wird beim Oberthema „Gesundheit“ empfohlen, den regionalen Gesundheitszentren eine einmalige Mehrfachsendung zu schicken.

Die WHF verfügt über umfangreiches *Standortmarketingmaterial*. Bei der Neuauflage und ihrer Aktualisierung wird empfohlen, die Fachbeiratsmitglieder rechtzeitig miteinzu beziehen, um die Qualität des Inhalts zu steigern. Die qualitativen Eigenschaften des Standortmarketingmaterials werden durch die regelmäßige Abfrage neuer Themen und die Abstimmung der Entwürfe erhöht. Da die Qualität mit der Aktualität eng zusammenhängt, wird die Qualität durch den Zweierrhythmus der Ausgabe der Imagebroschüre beeinträchtigt. Die Daten in der aktuellen Version *Imagebroschüre* (z.B. Arbeitslosenquote, Umsatz- und Exportverhältnisse u.a.) beziehen sich auf das Jahr 2007/08. Um einen stets aktuellen Einblick zu geben, ist es sinnvoll die Broschüre in einem digitalen Format in kürzeren Abständen zu aktualisieren und online darzustellen. Bei der ausgedruckten Version kann anhand des beiliegenden Flyers „Die Zahlenspiegel“ der Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken die aktuelle wirtschaftliche Lage der Region nachvollzogen werden. Die Imagebroschüre der WHF erscheint in mehreren

Sprachen. Eine weitere Erweiterung des Sprachangebotes der Zeitschrift ist vom Bedarf bzw. den geplanten Veranstaltungen oder Aktivitäten abhängig. Die touristischen Aspekte der Region z.B. Gastronomie, Landschaft oder regionale Produkte sollten in der Zukunft noch stärker behandelt werden.

Angesichts vieler Faktoren wie Format, Gestaltung, Leserinteresse und Platzierung wurden die *Anzeigen* der WHF gezielt in ausgewählten Medien geschaltet, die eine „hohe Laufzeit“ und eine große Affinität zu den Hauptzielgruppen der WHF haben. In Anbetracht der Kostensituation wird empfohlen, mit anderen Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Region Gemeinschaftsanzeigen zu schalten. Dies ermöglicht eine Kostenreduktion und führt zur Steigerung des Bekanntheitsgrades und der regionalen Präsenz.

Im Aktivitätsbereich „*Regelmäßige PR*“ könnte man in Zukunft den Indikator „Anzahl der veröffentlichten Pressemitteilungen“ berücksichtigen. Es ist ein Kann, aber kein Muss. Es sollte der wichtige Aspekt berücksichtigt werden, dass nicht nur die Quantität der Pressemitteilungen von Bedeutung ist, sondern auch die Qualität. Durch die Einrichtung eines Zugangs beim PresseBox-Portal www.pressebox.de stehen alle Pressemitteilungen der WHF in digitaler Form zur Verfügung. Wichtig ist auch, dass die WHF den Kontakt zu den Medienträgern nachhaltig pflegt. Ein gutes Beispiel dafür ist, dass die nächste Veranstaltungsreihe „Strategietreffen der Weltmarktführer“ im Mai 2010 durch eine dreitägige Medienreise begleitet wird. Es werden sieben bis zehn überregionale Pressevertreter erwartet, um die Region, die Heimat der Weltmarktführer, bekannter zu machen.

Bei der Kritik des Inhalts und der Gestaltung des *Imagefilmes* kam es zur unterschiedlichen Bewertung zwischen den einzelnen Vertretern der regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Der Grund dafür war die Beitragslänge der Präsentation der jeweiligen Organisationen im Imagefilm. Wichtig ist, dass der Imagefilm authentisch alle Stellvertreter der Region darstellt. Es geht nicht darum, wie viele Minuten-Sequenzen aus den jeweiligen Teilräumen präsentiert werden. Der Imagefilm verfolgt das Ziel, ein Gesamtbild der Region zu vermitteln.

Im Jahr 2009 fand zum dritten Mal ein gemeinsamer Auftritt auf der Messe *Expo Real* statt. Der gemeinsame Auftritt auf der Expo Real bietet den einzelnen Wirtschaftsförde-

rungsgesellschaften eine gute Möglichkeit die Gesamtregion darzustellen. Der Nutzen eines gemeinsamen Auftritts ergibt sich in Anbetracht der Kostenaspekte. Um den gemeinsamen Auftritt auf der Messe genauer planen zu können, sollte eine noch bessere Abstimmung der Beteiligten erfolgen: Die Veranstaltungstermine auf dem Messestand sollten vorab ins Konferenzprogramm der Messe aufgenommen werden. Eventuell können Fachreferenten den Messeauftritt unterstützen.

Laut Angaben der Studie „Internetauftritt und Onlineangebote von Wirtschaftregionen“ der Hochschule Würzburg-Schweinfurt schneidet der *Online-Auftritt* der WHF im Vergleich mit anderen Regionen sehr gut ab. Auch im Aktivitätsbereich wurden einige Verbesserungsvorschläge herausgearbeitet. Es hat sich nach der Durchführung der Studie gezeigt, dass im Bereich „Unternehmersicht“, der in einem zu kleinen Umfang dargestellt ist, noch Verbesserungspotential vorhanden ist. Mehr Informationen bezüglich infrastrukturellen Daten, Kartenmaterial, Informationen über Verkehrsdaten und Fahrpläne wären aus Unternehmersicht wünschenswert. Im Vergleich zu den anderen untersuchten Regionen fielen die animierten Banner und die starke Werbepräsenz auf der Homepage negativ auf. Aufgrund der zunehmenden Internationalisierung des Marktes in der heutigen Zeit ist es nahezu unabdingbar die Information in englischer Sprache verfügbar zu machen. Die Information über die Region gibt es zwar in fünf verschiedenen Sprachen zum Downloaden, es wäre allerdings wünschenswert auch die Homepage zweisprachig zu gestalten. Dies würde aber einen höheren finanziellen Aufwand für die WHF bedeuten. Die Navigation auf der Startseite soll durch eine „Suchfunktion“ deutlich verbessert werden. Da die Suchfunktion heute als Webseiten-Standard betrachtet werden kann, wird die Umsetzung dieses Punktes dringend empfohlen. Mehr Informationen über Messen, Tagungsorte und Konferenzmöglichkeiten würden die Homepage bereichern. Die Kommunikation zwischen der Metropolregion Stuttgart und der Region Heilbronn-Franken ist kaum bzw. nicht vorhanden, obwohl die Region ein Bestandteil der Europäischen Region Stuttgart ist.³⁵⁷ Die touristischen Aspekte der Region sollten ebenfalls auf der Homepage stärker präsentiert werden. Ein weiterer Bereich sollte auch den zukunftsorientierten Themen wie Biogasenergie oder erneuerbare Energien gewidmet werden.

³⁵⁷ Vgl. Heidelmeier u. a. (2009/2010), S. 30 f.

In der *Newslettergestaltung* ist die Trennung zwischen Werbung und Inhalt verbesserungswürdig. Die Kurzbeschreibungen des Inhalts könnten noch aussagekräftiger werden, um den Abonnenten einen Anreiz zu geben, diese auch zu öffnen.

Im Bereich des Datenbankaufbaus bietet es sich an, dass die WHF mit anderen regionalen Wirtschaftsförderungsgesellschaften eine gemeinsame *Datenbank* betreibt. Durch den gemeinsamen Zugang zur Datenbank könnten die Kosten zu reduziert und der doppelte Personaleinsatz vermieden werden. Nicht nur der weitere Ausbau der Datenbank, sondern auch eine kontinuierliche Pflege helfen die Daten auf einem aktuellen Stand zu halten. Die Festlegung der rechtlichen Bedingungen ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für die Schaffung der gemeinsamen Basis.

Die Namen der *Veranstaltungen* Globalforum: Heilbronn-Franken, Standortdialog: Heilbronn-Franken, Standortfocus: Heilbronn-Franken sind für viele Beteiligten schwer unterscheidbar, bzw. es ist schwer, sie den einzelnen Veranstaltungen zuzuordnen. Ein neues Namenskonzept für die Veranstaltungen wäre daher sinnvoll. Um eine nachhaltige Entwicklung der Veranstaltungen zu gewährleisten, sollten für alle Veranstaltungen Feedbackbögen zur Verfügung gestellt werden. Anhand der Feedbackbögen kann man feststellen, ob die Erwartungen der Teilnehmer erfüllt wurden, und entsprechende Verbesserungen vornehmen. Die geplante Anzahl der Veranstaltungen stimmte mit der durchgeführten Anzahl der Veranstaltungen nicht überein. Es wird empfohlen, die Vorgaben für folgende Veranstaltungen auf Grund der zu Verfügung stehenden Arbeitskapazität zu optimieren:

- Globalforum: Heilbronn-Franken 3 p.a. (statt 5 p.a.)
- Europaforum: Heilbronn-Franken 1 p.a. (statt 2-3 p.a.)
- Standortfocus: Heilbronn-Franken 1-2 p.a. (statt 3-5 p.a.).

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung der Veranstaltungen ist eine optimale Terminierung. „Ungünstige“ Zeiträume wie Dezember oder Anfang/Mitte Januar sollten vermieden werden. Eine Veröffentlichung des Veranstaltungskalenders am Anfang des Jahres ermöglicht den Besuchern der Homepage, ein Gesamtbild über alle Aktivitäten zu erhalten. Um den Teilnehmerkreis zu erweitern, sollten über die Datenbank und den Newsletter hinaus potentielle Teilnehmer angesprochen werden. Bei der Durchführung der innerregionalen Veranstaltungen ist eine stärkere Einbindung und

Unterstützung der Landkreiskollegen erwünscht. Bei gemeinsam mit Partnern durchgeführten Veranstaltungen sind detaillierte Rückmeldungen zum Veranstaltungsverlauf erforderlich, um eine Bewertung durchführen zu können.

➤ **Fachkräfteakquise**

Mit Hilfe von zahlreichen Aktivitäten im Bereich der Fachkräfteakquise sollen positive Informationen über die Region und ihre Unternehmen Verbreitung finden. Im Rahmen von Hochschulkooperationen finden zum großen Teil Aktivitäten statt, die sich an Nachwuchskräfte richten. Die WHF hat im Bereich der Schwerpunktaktivitäten „Fachkräfteakquise“ sehr gut abgeschnitten: Die Zielgruppen, die in der Planungsphase definiert wurden, konnten erreicht werden. Durch das Internetportal regiojobs24.de werden die einheimischen Unternehmen bei der Suche nach qualifizierten Fachkräften unterstützt.

Die Hochschulkooperationen sollen in gleichem Maße weiter gepflegt werden. Eine kontinuierliche Kommunikation ist hierfür erforderlich, die durch regelmäßige Besuche an Hochschulen erreicht werden kann. Als Minimum ist hier ein Zweijahresrhythmus vorzusehen. Der Kontakt zu den Studenten kann mit Hilfe weiterer Exkursionen intensiviert werden. Die Landkreiskollegen sollten stärker bei der Planung der Exkursionen einbezogen werden.

6 Zukunftsperspektive der Controllingmaßnahmen der WHF

Aufgrund der personellen und finanziellen Größe der WHF ist ein systematisches Controlling nicht vorgesehen. Es sind nur im operativen Controlling (externes Rechnungswesen) Instrumente vorhanden, die allerdings nur ein Mal jährlich Anwendung finden. Um operative und strategische Controlling-Instrumente zum Einsatz zu bringen, ist eine Umstrukturierung der WHF notwendig. Abb. 24 zeigt eine Möglichkeit auf, um diese Situation zu verbessern.

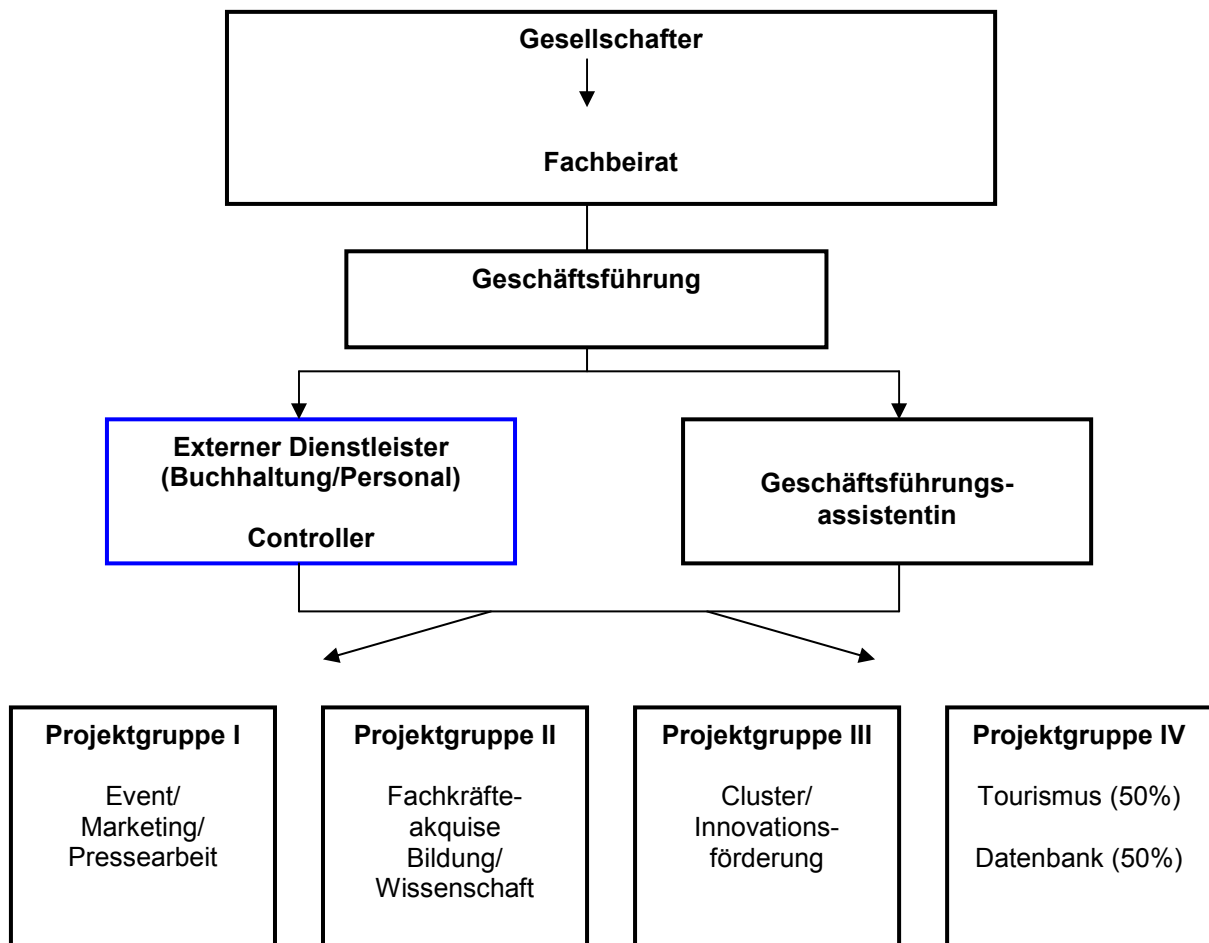


Abbildung 24 Mögliche Personalstruktur der WHF³⁵⁸

Es ist wichtig, dass sich die WHF zukünftig präzise fixierte Ziel- und Planwerte setzt. Die momentan vorhandenen Kennzahlen stellen eine Ausgangsbasis für eine weitere Festlegung von Ziel- und Planwerten dar. Als operatives Controlling-Instrument sollen die Projektleiter und die Geschäftsführung einen Soll-Ist-Vergleich von Kennzahlen einsetzen. Die Geschäftsführung soll die Soll-Werte festlegen, die von der Gesellschafterversammlung bestätigt werden.

Die durchgeführte Analyse zeigte, dass die Aktivitäten der WHF sehr stark eventorientiert sind. Operative Kennzahlen, die von der WHF direkt beeinflusst werden können, sollen dokumentiert werden. Die Kennzahlen „Anzahl der Teilnehmer“, „Refinanzierung“ u.a. bei Events sollten festgehalten und am Ende eines Projektes bzw. einer Veranstaltung analysiert werden. Dadurch entsteht eine bilaterale ex-post Kontrolle. Die Kennzahlen sollten in einem Vorher-Nachher-Jahresvergleich dokumentiert und detailliert

³⁵⁸ Vgl. Eigene Darstellung.

nach Aktivitätsbereichen aufgeschlüsselt werden. Präzise Ziel- und Planwerte, z.B. die Zielwerte für Monats-, Wochen- bzw. Tagesbasis können der Zielerreichung der WHF dienen.

Zusätzlich wird empfohlen, für die Anspruchsteller der WHF, in Gestalt der Gesellschaftsversammlung, weitere Kennzahlen zu erheben und in Form eines Geschäftsberichtes einmal jährlich zu präsentieren. Es besteht von Seiten der Anspruchsteller eine erhöhte Informationsnachfrage. Gleichzeitig kann das Controlling die Transparenz nach außen erhöhen. Dadurch wird das taktische Ziel „Einbeziehung der Standortmarketing-Akteure, Zielgruppen und Anspruchsteller“ erreicht. So kann die WHF gezielter nachfrage- und zielgruppenorientiert agieren.

7 Fazit

In der vorliegenden Arbeit wurde das Thema „Controlling im Standortmarketing: Durchführung der Nutzwertanalyse am Beispiel der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH bearbeitet.

Im Mittelpunkt der Arbeit stand neben der theoretischen Fundierung des Standortmarketings und des Controllings die Bewertung der Tätigkeit der WHF. Aufbauend auf den wichtigsten Charakteristika des Standortmarketings wurden im theoretischen Teil die Möglichkeiten eines Controllings im Standortmarketing beschrieben.

Für die Bewertung der Aktivitäten der WHF wurde im praktischen Teil das Evaluierungsverfahren „Nutzwertanalyse“ ausgewählt und durchgeführt. Aus dem Ergebnis der durchgeführten Bewertung geht hervor, dass die WHF ihre Projekte im Jahre 2009 erfolgreich durchgeführt hat und sich im vorgegebenen Rahmen bewegt hat. Die detaillierte Bewertung der Projekte mit Hilfe einzelner Kriterien hat deutlich gezeigt, welche Stärken und Schwächen Projekte haben. Die durchgeführte Bewertung mit Hilfe der Nutzwertanalyse zeigt, dass viele Kriterien nur rein subjektiv bewertet werden können. Trotz dieser Tatsache ließ sich durch die Befragung vieler involvierter Personen die Objektivität der Bewertung verbessern. Die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen zeigen mögliche Potentiale zur Optimierung des Projektmanagements der WHF. Das Ge-

samtziel, eine Bewertung der Aktivitäten der WHF durchzuführen, ist erreicht worden. Eine Fortführung dieser Arbeit könnte im Bereich der Optimierung des Projektmanagements im Eventbereich liegen.

Weiterhin zu empfehlen wäre ein kontinuierliches systematisches Controlling, um die verwendeten Mittel effektiv einzusetzen. Von einem systematischen Controlling, das allerdings aufgrund der personellen und finanziellen Größe der WHF momentan nicht vorgesehen ist, kann die WHF in Zukunft nur profitieren. Das kann allerdings nur dann passieren, wenn die WHF eine personelle Umstrukturierung vornimmt.

Auch im Standortmarketing bietet das Controlling viele Chancen zur Verbesserung und Optimierung der täglichen Arbeit!

Quellenverzeichnis

Adam, B. u.a.: (2002)

Metropolregionen – Konzepte, Definitionen und Herausforderungen, Information für Raumentwicklung, Heft 9.

Adam, B.: (2006)

Europäische Metropolregionen in Deutschland. Perspektiven für das nächste Jahrzehnt, Konrad-Adenauer-Stiftung e.V., Wesseling.

Blotevogel, H.: (2007)

Die Bedeutung von Metropolregionen in Europa, in: MIR Aktuell, Vol.1, S. 7-10.

Biel, A.: (2007)

Controller-Leitbild, 2. Auflage, Internationaler Controller Verein eV (Hrsg.), Gauging.

Giehrl, P.: (2007)

Region Heilbronn-Franken. Analyse der Wirtschaftsstruktur, Regionalverband Heilbronn-Franken (Hrsg.), Nr. 32.

Greve, G. u. a.: (2002)

Projekt Zukunft: Heilbronn-Franken 2020, Prognos AG (Hrsg.), Basel/ Bremen.

Hein, E.: (o. J.)

Region Heilbronn-Franken – Geographischer Überblick, in:
<http://www.pro-region.de/web/media/pro-region/pdf/wissenswertes/3wissenswertesgeographischerueberblick.pdf>, Regionalverband Heilbronn-Franken (Hrsg.), 08.03.2010.

Heidelmeier, A. u. a.: (2009/2010)

Fachhochschule Schweinfurt, Projekt "Internetauftritt und Onlineangebote von Wirtschaftsregionen", in:
http://www.heilbronnfranken.com/DATA/NEWS/2009/news_091219_hn_franken_Projektbericht_Internetauftritt%20und%20Onlineangebote%20von%20Wirtschaftsregionen_WS09_10v02.pdf, Schweinfurt, 01.02.2010.

Jardin, J.: (2007)

Wirtschaftlichkeitsanalyse im Systemgeschäft: Möglichkeiten und Grenzen qualitativer und quantitativer Analysekonzepte, Books on Demand GmbH, Nordstedt.

O. V. 4: (2009)

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.), BBSR-Berichte Kompakt, Positionierung Europäischer Metropolregionen in Deutschland, Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), N. 3, Bonn.

O. V. 5: (2008)

Erst & Young AG (Hrsg.), Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken Prüfungsbericht Jahresabschluss, Heilbronn.

O. V. 8: (o. J.)

Spitzenlage für Wein und Weltmarktführer, Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH (Hrsg.), Heilbronn.

O. V. 12: (2009)

Statistik 2009, Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken (Hrsg.), 11. Auflage, Heilbronn.

O. V. 16: (1998)

Gesellschaftsvertrag der Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH, Heilbronn.

O. V. 17: (2008)

Beteiligungsbericht, Stadt Heilbronn (Hrsg.), Heilbronn.

O. V. 19: (2006)

Regionalplan Heilbronn-Franken 2020, Regionalverband Heilbronn-Franken (Hrsg.), Heilbronn.

O. V. 28: (2009)

AGOF e.V. (Hrsg.), Berichtsband zur internet facts 2009-III, Frankfurt am Main.

Thomas, A.: (2007)

Moderne Instrumente für ein Erfolgscontrolling bei Wirtschaftsförderungsgesellschaften, 13. Jg., Heft 1, Verwaltung und Management (Hrsg.), S. 4-9.

Bibliographie:**Ahlemann, F.: (2006)**

Unternehmensweites Projektcontrolling, Josef EUL Verlag GmbH, Lohmar-Köln.

Balderjahn, I.: (2000)

Standortmarketing, Bd. 1, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart.

Barth, T./ Barth, D.: (2008)

Controlling, 2. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

Bühler, J.: (2005)

Regionalmanagement und Regionalmarketing: Die Sehnsucht der Praxis nach Evaluierungskonzepten), in: Erfolgskontrolle im Standort- und Regionalmarketing – Nutzen für den Mittelstand, Josef Eul Verlag GmbH, Lohmar – Köln, S. 51-58.

Bruhn, M.: (1997)

Kommunikationspolitik: Grundlagen der Unternehmenskommunikation, Vahlen Verlag, München.

Busche, M.: (1994)

Messen als Standortfaktor, in: Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 222-236.

Conrady, R.: (2006)

Controlling des Internet-Auftritts, in: Handbuch Marketing-Controlling. Effektivität und Effizienz einer marktorientierten Unternehmensführung, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 671-692.

Dallmann, N.: (2009)

Notwendigkeit und Inhalt eines Controllings im Standortmarketing, Verlag Dr. Köster, Berlin.

Dallmann, N.: (2005)

Erfolgskontrolle im Standortmarketing – Ergebnisse einer Umfrage in: Erfolgskontrolle im Standort- und Regionalmarketing – Nutzen für den Mittelstand, Josef Eul Verlag GmbH, Lohmar – Köln, S. 5-25.

Demleitner, K.: (2009)

Projekt-Controlling. Die kaufmännische Sicht der Projekte, 2. Auflage, expert Verlag, Renningen.

Fiedler, R.: (2010)

Controlling von Projekten, 5. Auflage, Vieweg+Teubner | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Graumann, M.: (2008)

Controlling. Begriff, Elemente, Methoden und Schnittstellen, 2. Auflage, IDW Verlag GmbH, Düsseldorf.

Gubler, E./ Möller, C.: (2006)

Standortmarketing: Konzeption, Organisation und Umsetzung Haupt Verlag, Bern
Stuttgart Wien.

Granig, P.: (2007)

Innovationsbewertung. Potentialprognose und -steuerung durch Ertrags- und Risikosimulation. Deutscher Universitäts-Verlag/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Horváth, P.: (2006)

Controlling, 10. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München.

Horváth, P.: (2009)

Controlling, 11. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München.

Hauber, R.: (2002)

Performance Measurement in der Forschung und Entwicklung. Konzeption und Methodik. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Hoffmeister, W.: (2000)

Investitionsrechnung und Nutzwertanalyse. Eine entscheidungsorientierte Darstellung mit vielen Beispielen und Übungen. Kohlhammer, Stuttgart.

Kotler, P. u. a.: (1994)

Standortmarketing, Econ Verlag, Düsseldorf Wien New York Moskau.

Kreilkamp, E.: (1987)

Strategisches Management und Marketing, Walter de Gruyter, Berlin New York.

Koreimann, D.: (2005)

Projekt-Controlling. Methoden zur Sicherung des Projekterfolgs, WILEY-VCH, Weinheim.

Litke, H.: (1995)

Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen, 3. Auflage, Carl Hanser Verlag, München Wien.

Lucas, R.: (2007)

Zukunftsfähiges Eventmarketing. Strategien, Instrumente, Beispiele, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Manschwetius, U.: (1995)

Regionalmarketing, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden.

Mantik, U.: (2005)

Controlling und Effizienz im Standortmarketing in: Erfolgskontrolle im Standort- und Regionalmarketing – Nutzen für den Mittelstand, Josef Eul Verlag GmbH, Lohmar – Köln, S. 91-96.

Meyer, J.: (1999)

Regional Marketing, Grundlagen, Konzepte, Anwendungen. Verlag Franz Vahlen GmbH, München.

Nieschlag, R. u. a.: (2002)

Marketing, Duncker und Humboldt, Berlin.

Nagel, K.: (1990)

Nutzen der Informationsverarbeitung, Methoden zur Bewertung von strategischen Wettbewerbsvorteilen, Produktivitätsverbesserungen und Kosteneinsparungen, 2. Auflage, R. Oldenburg Verlag, München Wien.

Orlitsch, G./ Pfeifer, M.: (1994)

Wirtschaftsförderung durch die Kommunen. Aufgaben und Zusammenwirkung mit staatlichen Stellen, in: Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 112-121.

Preißner, A.: (2008)

Praxiswissen Controlling. Grundlagen – Werkzeuge – Anwendungen, 5. Auflage, Carl Hanser Verlag, München.

Preißler, P.: (2007)

Controlling. Lehrbuch und Intensivkurs, 13. Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München.

Schwerdtner, W.: (2008)

Erfolgsfaktoren im Regionalmarketing ländlicher Räume, Norderstedt.

Schnurrenberger, B.: (2000)

Standortwahl und Standortmarketing, Weißensee Verlag, Berlin.

Schreckeneder, B.: (2005)

Projektcontrolling. Projekte überwachen, steuern und präsentieren, 2. Auflage, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg Berlin München Zürich.

Spraul, A./ Oeser, J.: (2004)

Controlling, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Stöhlker, K.: (1994)

Public Relations – erfolgsentscheidend für die Wirtschaftsförderung in: Wirtschaftsstandort Deutschland mit Zukunft, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 141-150.

Specht, G. u. a.: (2002)

F&E-Management – Kompetenz im Innovationsmanagement, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Weber, J./ Schäffer, U.: (2008)

Einführung in Controlling, 12. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Internet**O. V. 1: (o. J.)**

Deutsches Institut für Urbanistik (Hrsg.), Kommunale Wirtschaftsförderung in Deutschland steht vor neuen Herausforderungen, in:
<http://www.kompetenznetze.de/service/nachrichten/kommunale-wirtschaftsforderung-in-deutschland-steht-vor-neuen-herausforderungen/?searchterm=innovationsf%C3%B6rderung>, 19.03.2010.

O. V. 3: (o. J.)

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (Hrsg.), Definition Metropolregionen und Anzahl der Metropolregionen, in:
<http://www.bmvbs.de/dokumente/,302.20402/Artikel/dokument.htm#M>, 08.01.2010.

O. V. 6: (o. J.)

Regionomica GmbH (Hrsg.), Balanced Scorecard – Controlling von Wirtschaftsförderungsleistungen, in:
http://www.regionomica.de/download/P_Balanced%20Scorecard.pdf, 11.03.2010.

O. V. 7: (o. J.)

Regionalverband Heilbronn-Franken (Hrsg.), Region Heilbronn-Franken, in:
<http://www.regionalverband-heilbronn-franken.de/index.html>, 04.03.2010.

O. V. 9: (o. J.)

Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken (Hrsg.), Hochschulgipfel Heilbronn-Franken, in:
http://www.heilbronn.ihk.de/ximages/1402469_hochschulg.pdf, 04.03.2010.

O. V. 10: (2008/2009)

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.), Schulen sowie Schüler an öffentlichen und privaten allgemeinbildenden Schulen im Schuljahr 2008/09 nach Schularten, in: <http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/>, 05.03.2009.

O. V. 11: (2008)

Industrie- und Handelskammer Heilbronn-Franken (Hrsg.), Pakt Zukunft, 2. Aktionsplan, Bevölkerungsentwicklung in der Region Heilbronn-Franken, in:
http://www.paktzukunft.de/XIMAGES/1400615_apbevoelke.pdf, 05.03.2010.

O. V. 13: (2009)

Die Broschüre „Statistik“ der IHK, in:
<http://www.heilbronn.ihk.de/index.aspx?tabID=0&msgID=535>, 10.12.2009.

O. V. 14: (o. J.)

Stadt Heilbronn (Hrsg.), Kultur & Freizeit, in: http://www.heilbronn.de/kul_frei/, 05.03.2010.

O. V. 15: (o. J.)

Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken (Hrsg.), Tourismus und Freizeit in der Region Heilbronn-Franken, in:
http://www.heilbronnfranken.com/DATA/TOURISMUS/tourismus_0.php, 08.03.2010.

O. V. 29: (o. J.)

Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken (Hrsg.), Startseite der WHF-Homepage, in:
<http://www.heilbronn-franken.com/>, 10.02.2010.

O. V. 33: (o. J.)

Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken (Hrsg.), Weltmarktführer, in:
http://www.weltmarktfuehrer.info/DATA/090519_weltmarktfuehrer_treffen.php
01.10.2009.

O. V. 34: (2008)

IHK Heilbronn-Franken (Hrsg.), Rürup-Studie der baden-württembergischen IHKs, in:
<http://www.heilbronn.ihk.de/standardseite.aspx?area=meta&site=ihkhnnewsaktuelles&page=4&tabID=0&msgID=497>, 22.02.2010.

O. V. 25: (2008)

PresseBox-Portal (Hrsg.), Spitzenlage für Wein und Weltmarktführer, in: <http://www.pressebox.de/pressemeldungen/wirtschaftsregion-heilbronn-franken-gmbh/boxid-226326.html>, 29.01.2010.

O. V. 26: (2009)

PresseBox-Portal (Hrsg.), Investoren stehen Schlange – für Trollinger & Co., in: <http://www.pressebox.de/pressemeldungen/wirtschaftsregion-heilbronn-franken-gmbh/boxid-295471.html>, 11.10.2009.

O. V. 27: (2009)

PresseBox-Portal (Hrsg.), Heilbronn-Franken auf der Expo Real in München, in: <http://www.pressebox.de/pressemeldungen/wirtschaftsregion-heilbronn-franken-gmbh/boxid-293651.html>, 05.10.2009.

O. V. 30: (2009)

PresseBox-Portal (Hrsg.), Platz 1 für die Region Heilbronn-Franken, in: <http://www.pressebox.de/pressemeldungen/wirtschaftsregion-heilbronn-franken-gmbh/boxid-312791.html>, 19.12.2009.

O. V. 31: (2010)

PresseBox-Portal (Hrsg.), Indien – den Aufsprung nicht verpassen, in: <http://www.pressebox.de/pressemeldungen/wirtschaftsregion-heilbronn-franken-gmbh/boxid-314667.html>, 11.01.2010.

O. V. 32: (2009)

PresseBox-Portal (Hrsg.), Fakten, Austausch und Strategien beim STANDORT-DIALOG, in: <http://www.pressebox.de/pressemeldungen/wirtschaftsregion-heilbronn-franken-gmbh/boxid-252118.html>, 31.03.2009.

O. V. 35: (2009)

PresseBox-Portal (Hrsg.), Stralsunder Fachhochschule festigt Kontakte zur Region, in: <http://www.pressebox.de/pressemeldungen/wirtschaftsregion-heilbronn-franken-gmbh/boxid-258360.html>, 20.12.2009.

O. V. 36: (2010)

PresseBox-Portal (Hrsg.), Studentenexkursionen, in: <http://www.pressebox.de/pressemeldungen/wirtschaftsregion-heilbronn-franken-gmbh/boxid-324398.html>, 19.02.2010.

O. V. 37: (2010)

Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH (Hrsg.), Startseite der regionalen Akademikerjobbörse regiojobs24.de, in: <http://www.regiojobs24.de/>, 27.02.2010.

O. V. 39: (2009)

PresseBox-Portal (Hrsg.), Rekordteilnahme bei Studenten on Snow, in:
<http://www.pressebox.de/presse-meldungen/wirtschaftsregion-heilbronn-franken-gmbh/boxid-311749.html>, 15.12.2009.

O. V. 40: (2008)

Controlling-Portal.de (Hrsg.), Instrumente und Methoden des strategischen Projektcontrollings, in:
<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Projektcontrolling/Instrumente-und-Methoden-des-strategischen-Projektcontrollings.html>, 27.01.2010.

O. V. 41: (2010)

Bundesministerium des Innern, qualitative Bewertungsmethoden, Nutzwertanalyse, in:
http://www.orghandbuch.de/cIn_101/nn_414010/OrganisationsHandbuch/DE/6__MethodenTechniken/65__Bewertungsverfahren/652__Qualitative/qualitative-node.html?__nnn=true, 27.01.2010.

Persönliche Gespräche

Gespräch mit Steffen Schoch, Heilbronn, 25.11.2009.
 Gespräch mit Steffen Schoch, Heilbronn, 30.11.2009.

Interne Information**Himmelsbach, H./ Schoch, S.: (2007)**

Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH, Auszug Tischvorlage Gesellschafterversammlung, Heilbronn, 25.07.2007.

Himmelsbach, H./ Schoch, S.: (2008)

Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH, Auszug Tischvorlage Gesellschafterversammlung, Heilbronn, 25.11.2008.

Himmelsbach, H./ Schoch, S.: (2009)

Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH, Auszug Tischvorlage Gesellschafterversammlung, Heilbronn, 30.06.2009.

O. V. 2: (2001)

Gesellschaft für internationale wirtschaftliche Zusammenarbeit Baden-Württemberg mbH (Hrsg.), Präsentation „Standortmarketing für die Region Heilbronn-Franken. Empfehlungen für gemeinsame Marketing-Maßnahmen“, Stuttgart.

O. V. 23: (2010)

Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH, Datenbank, 20.01.2010.

Schoch, S.: (2009)

Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH, Fachbeiratssitzung Ergebnisprotokoll, 03.02.2009.

Anhang
Anhang A

Nutzwertanalyse: Schwerpunktaktivitäten der WHF

Nutzwertanalyse der WHF: Schwerpunktaktivitäten der WHF 2009					
Schwerpunktaktivitäten der WHF	Kriterien	Bewertungskriterien: Anmerkungen	Punkte (P) (0-10)	Gewicht (G)	Teilwirk- samkeit (GxP)
Standortmarketing					
Werbung und PR				23	
Wachstumsimpulse: Heilbronn-Franken	Refinanzierung	20%= 3, 40%= 7; 60%= 10	10		
	Qualität und Quantität der Adres- sen/Anzahl der Rückläufe	subjektiv	9		
	Layout (Format, Auflage, Farbigkeit, Struktur)	subjektiv	8		
	Themenauswahl (Aktualität und Aufbereitung)	subjektiv	5		
			Ø 8	3	24
Andere Printmedien (Imagebroschüren, Flyer, Plakate, Einladungen, Taschenkalender)	Layout (Format, Auflage, Farbigkeit, Struktur)	subjektiv	9		
	Aktualität und Qualität	subjektiv	7		
	Mehrsprachigkeit	DE= 0; +EN= 6; +weitere= 10	9		
	Handling und Bereitstellung	subjektiv	7		
			Ø 8	4	32
Anzeigen: überregional	Mehrfachkontaktmöglichkeit	nicht vorhanden= 3; vorhanden= 10	9		
	Kooperationsmöglichkeiten	subjektiv	9		
	Aufmerksamkeit/Gestaltung/ Inhalt	subjektiv	7		
			Ø 8	3	24

Anzeigen: regional	Regionale Präsenz/Auswahl geeigneter Medien/Reichweite	subjektiv	5		
	Aufmerksamkeit/Gestaltung/ Inhalt der Botschaft	subjektiv	6		
	Berichterstattung redaktionell	subjektiv	7		
			Ø 6	1	6

Sonstiges Werbematerial; andere Werbung: Werbung durch Spannbänder	Verbreitung	subjektiv	8		
	Akzeptanz	subjektiv	9		
	Aufmerksamkeit/Gestaltung/ Inhalt der Botschaft	subjektiv	10		
			Ø 9	3	27

Regelmäßige PR (Öffentlichkeitsarbeit)	Medienkontakte (bzw. Reichweite)	subjektiv	9		
	Themenkompetenz	subjektiv	9		
			Ø 9	5	45

Imagefilm	Auflage und Verteilung	subjektiv	10		
	Inhalt und Gestaltung	subjektiv	6		
	Refinanzierung	15%= 3; 30%= 6; 50%= 10	6		
			Ø 7	4	28

Messen			8		
MIPIM, Cannes	Messeplanung (Planung, Organisation, Ziele)	subjektiv	9		
	Messedurchführung (Atmosphäre, Standortpersonal)	subjektiv	7		
			Ø 8	2	16

Expo Real, München	Messeplanung	subjektiv	9		
	Messedurchführung	subjektiv	9		
			Ø 9	6	54

Internet und Datenbanken			16		
Internet	Anzahl der Zugriffe	subjektiv	10		
	Refinanzierung über Banner	100%= 10; 50%= 5; 30%= 3	10		
	Design (Auflösung, Menüführung, Verständlichkeit des Layouts)	subjektiv	8		
	Angebotsgestaltung (Angebotsvielfalt, Inhalte, Service/Downloadbereich)	subjektiv	9		
	Mehrsprachigkeit	DE= 0; +EN= 6; weitere Sprachen= 10	2		
	Ladezeiten, technische Details	subjektiv	8		
	Handling	subjektiv	8		
			∅ 8	8	64

Newsletter	Öffnungsrate	15%= 5; 25%= 8; 30%= 10	8		
	Regelmäßigkeit	alle 2 Wochen= 10; bei Verzug= Abzug 1	10		
	Newsletterinhalt (aktuelle News, Inhalte, Übersichtlichkeit)	subjektiv	6		
	Akzeptanz bei Unternehmen	subjektiv	9		
	Nutzen als Werbepattform	subjektiv	9		
	Design (Layout, Farbgestaltung, Umfang)	subjektiv	7		
	Ladezeiten, technische Details	subjektiv	10		
			∅ 8	4	32

Datenbank/ Adressdaten	Qualität und Quantität	subjektiv	8		
	Handling und Struktur	subjektiv	10		
			∅ 9	4	36

Veranstaltungen			20		
STANDORTFOCUS: Heilbronn-Franken	Anzahl der Teilnehmer	15 TN= 3; 25 TN= 5; 50 TN= 10	10		
	Beurteilung Referenten	subjektiv	8		
	Beurteilung Organisation/ Ablauf der Veranstaltung	subjektiv	9		
	Unterstützung durch Partner	subjektiv	9		
			Ø 9	3	27

überregionale Events (Stallwächter, WM-Drehscheibe, Europa...)	Anzahl der Teilnehmer	subjektiv	10		
	Refinanzierung	subjektiv	10		
	Beurteilung Organisation/ Ablauf der Veranstaltung	subjektiv	9		
	Firmenzufriedenheit	Medienresonanz	8		
	Integrationseffekt für die Region	Medienresonanz	9		
			Ø 9	6	54

GLOBALFORUM: Heilbronn-Franken	Anzahl der Teilnehmer	10 TN= 3; 20 TN= 6; 35 TN= 10	5		
	Beurteilung Referenten	Note 1= 10; Note 2= 8; Note 3= 6; Note 4= 4	9		
	Beurteilung Organisation/ Ablauf der Veranstaltung	Note 5= 2; Note 4= 4; Note 3= 6; Note 2= 8; Note 1= 10	10		
	Refinanzierung	15%= 3; 35%= 7; 50%= 10	7		
			Ø 8	3	24

STANDORTDIALOG: Heilbronn-Franken	Anzahl der Teilnehmer	60 TN= 5; 80 TN= 7; 100 TN= 9; 120 TN= 10	10		
	Beurteilung Referenten	Note 1= 10; Note 2= 8; Note 3= 6; Note 4= 4	9		
	Beurteilung Organisation/ Ablauf der Veranstaltung	Note 5= 2; Note 4= 4; Note 3= 6; Note 2= 8; Note 1= 10	9		
			Ø 9	2	18

Strategietreffen der Weltmarktführer	Anzahl der Teilnehmer	25 TN= 5; 40 TN= 8; 50 TN= 10	10		
	Resonanz nach dem ersten Treffen	Mehr als 50% bereit für nächstes Treffen= 7; mehr als 80%= 8; mehr als 90%= 10	10		
	Refinanzierung	15%= 3; 35%= 7; 50%= 10	10		
	Beurteilung Referenten	Note 1= 10; Note 2= 8; Note 3= 6; Note 4= 4	8		
	Veranstaltung insgesamt	Note 1= 10; Note 2= 8; Note 3= 6; Note 4= 4	8		
	Betreuung durch die WHF	Note 1= 10; Note 2= 8; Note 3= 6; Note 4= 4	9		
			Ø 9	4	36

EUROPAFORUM: Heilbronn-Franken	Anzahl der Teilnehmer				
	Vernetzung				
	Beurteilung Referenten				
	Beurteilung Organisation/ Ablauf der Veranstaltung				
	Folgeaktivitäten				
				2	

Schwerpunktaktivitäten der WHF	Kriterien	Bewertungskriterien: Anmerkungen	Punkte (P) (0-10)	Gewicht (G)	Teilwirksamkeit (GxP)
--------------------------------	-----------	----------------------------------	-------------------	-------------	-----------------------

Fachkräfteakquise

Hochschulprogramm			11		
Hochschulnetzwerk	Regelmäßigkeit und Kontinuität der Zusammenarbeit	subjektiv	10		
	Qualität und Quantität der Lehrstühle	subjektiv	8		
	Akzeptanz des Angebotes; Partnerschaft	subjektiv	8		
			Ø 9	3	27

Exkursionen	Exkursionsanzahl	10 Ex.= 10; 7 Ex.=7; 3 Ex.= 3	5		
	Anzahl der Teilnehmer	8 TN=4; 15 TN= 8; 20 TN= 10	10		
	Beurteilung der Betreuung durch Unternehmen (Gesamteindruck, Referenten und Organisation)	Note 5= 2; Note 4= 4; Note 3= 6; Note 2= 8; Note 1= 10	8		
	Gesamtorganisation und Betreuung durch die WHF	Note 5= 2; Note 4= 4; Note 3= 6; Note 2= 8; Note 1= 10	8		
	Refinanzierung (und Kostenbeitrag zur Sicherstellung der Professionalität der TN)	subjektiv	8		
			Ø 8	6	48

Hochschullehrertreffen	Refinanzierung	15%= 3; 35%= 7; 50%= 10	10		
	Organisation/ Ablauf der Veranstaltung (UN)	Note 5= 2; Note 4= 4; Note 3= 6; Note 2= 8; Note 1= 10	9		
	Organisation/ Ablauf der Veranstaltung (WHF)	Note 5= 2; Note 4= 4; Note 3= 6; Note 2= 8; Note 1= 10	10		
	Weitere Zusammenarbeit/ Folgeprojekte	subjektiv	9		
			Ø 9	2	18

regiojobs24.de			14		
regiojobs24.de	Abdeckung der Region (Firmen/Stellen)	subjektiv	10		
	Qualität und Quantität der Erfassung von Daten	subjektiv	10		
	Zugriffe	subjektiv	9		
			Ø 10	14	140

Veranstaltungen			8		
Präsentation auf Jobbörsen	Anzahl der Jobbörsen	1 p.a.= 2; 3 p.a.= 6; 5 p.a.= 10	10		
	Wahl der Hochschule, Durchführung, Planung und Organisation	subjektiv	8		
			Ø 9	5	45

Studenten on Snow	Anzahl der Teilnehmer	100 TN=2; 250 TN=5; 500 TN=10	10		
	Anzahl der Hochschulen/ Unternehmen/ Agenturen	subjektiv	10		
			Ø 10	3	30

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen (einschließlich elektronischer Quellen und dem Internet) direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind ausnahmslos als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht physisch oder elektronisch veröffentlicht.

Ort, Datum

Heilbronn, 05.04.2010

Unterschrift