

DStGB
DOKUMENTATION N° 72

Standortzufriedenheit und Abwanderungsbereitschaft von Unternehmen

Studiensteckbrief und Hauptergebnisse
des GEWERBEMonitors



DStGB
Deutscher Städte-
und Gemeindebund
www.dstgb.de



L I N D A U E R
MANAGEMENTBERATUNG

Autoren

Lindauermanagement GmbH:
Dr. Evelyn Engesser
Business Unit Manager Research
Lindauer Managementberatung
Ritterstraße 16 · 55131 Mainz

Deutscher Städte- und Gemeindebund:
Carsten Hansen
Referatsleiter Wirtschaft, Verkehr und Tourismus
Deutscher Städte- und Gemeindebund
Marienstraße 6 · 12207 Berlin

*Grafiken: Lindauer Management
Fotos: Archiv WS*

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	2
1. Zusammenfassung: Wichtigste Befunde	3
2. Aufgaben kommunaler Wirtschaftsförderung	4
3. Ausgangssituation und Zielsetzung	4
4. Schirmherrschaft und Partner	5
5. Teilnehmende Kommunen	5
6. Inhalte	6
7. Methodik	6
8. Projektablauf	7
9. Ergebnisse des GEWERBEMonitors 2007	7
10. Ausblick	11





*Dr. Gerd Landsberg
Geschäftsführendes
Präsidialmitglied des DStGB*

Vorwort

Die kommunale Wirtschaftsförderung ist der zentrale Hebel für die Unterstützung örtlicher Unternehmen in ihrer Geschäftstätigkeit. Die Bereitstellung von Infrastruktur, von Flächen sowie die Schaffung eines gewerbefreundlichen Klimas bis hin zur Verbesserung der so genannten weichen Standortfaktoren sind die zentralen Aufgaben der Wirtschaftsförderung. Immer wieder wird unter Hinweis auf die Regionalisierung und Globalisierung der Wirtschaft sowie die zunehmende Integration des Binnenmarktes in der Europäischen Union auf einen angeblich zunehmenden Bedeutungsverlust der kommunalen Wirtschaftsförderung hingewiesen. Tatsächlich steigt jedoch die Bedeutung der örtlich-kommunalen Wirtschaftsförderung.

Nur auf örtlicher Ebene kann eine dialogorientierte Standortpolitik mit den Unternehmen stattfinden. Vor Ort können die Bedürfnisse der bestehenden Unternehmen ermittelt und bedient werden. Es ist deshalb von großer Bedeutung, die tatsächliche Motivationslage der Unternehmen, ihre Bedürfnisse und Erwartungen an die Kommunen und die kommunale Wirtschaftsförderung frühzeitig zu kennen. Angesichts dieser Herausforderungen hat der DStGB gemeinsam mit der Lindauer Managementberatung ein Instrument entwickelt, welches sowohl die Bedürfnislagen der einzelnen Unternehmen zuverlässig abbildet, als auch ein Benchmark mit anderen Städten und Gemeinden ermöglicht. Der Gewerbenomonitor eignet sich, sowohl die Wirksamkeit bisheriger Wirtschaftsförderungsstrategien zu prüfen und anzupassen, als auch in einen Dialog mit den Unternehmen einzutreten.

Die Kommunalverwaltungen erhalten damit ein innovatives Instrument, welches sie für die kommenden Herausforderungen stärkt. Stichworte sind regionale Kooperation und regionalisierter Standortwettbewerb. Sie können ihr Leistungsangebot bedarfsgerecht anbieten und knappe wirtschaftliche Ressourcen effizient einsetzen. Damit sind sie auch für neue Fragestellungen gerüstet, wie sie zum Beispiel mit der Umsetzung der europäischen Dienstleistungsrichtlinie zusammenhängen.

Dr. Gerd Landsberg

1. Zusammenfassung: Wichtigste Befunde

Als standardisierte telefonische Befragung von Standortentscheidern ermittelt der GEWERBEMonitor die Zufriedenheit von ortsansässigen Unternehmen mit Standortfaktoren, deren Standortbindung sowie deren Bedarf an kommunalen Leistungen der Wirtschaftsförderung und Standortverbesserung. Der GEWERBEMonitor fungiert als Frühwarnsystem, das die Abwanderungsbereitschaft ortsansässiger Unternehmen misst und gleichzeitig Verbesserungspotenziale für die Städte und Gemeinden aufzeigt.

Die Ergebnisse aus den Jahren 2006 und 2007 zeigen: In den meisten Kommunen ist die Standortzufriedenheit hoch. Insbesondere die Verkehrsanbindung, die Nähe zu den Kunden und die Lebensqualität am Standort erhalten gute Noten. Mittlere Werte erzielen die Wettbewerbssituation, der Zugang zu Business-Netzwerken, das Image des Standorts, die Nähe zu Forschung und Wissenschaft sowie das Angebot an Erweiterungsgewerbeflächen. Tendenziell unzufrieden sind die Unternehmer mit einigen Leistungen der Kommune, mit dem Angebot an qualifizierten Arbeitskräften, mit den Immobilienpreisen und der Höhe des Gewerbesteuerhebesatzes.

Berücksichtigt man die Wichtigkeit der Standortfaktoren, zeigt sich allerdings, dass gerade die Höhe des Gewerbesteuerhebesatzes tatsächlich weniger bedeutend ist, als oft vermutet. Aus der statistischen Berechnung des Einflusses einzelner Faktoren auf die Gesamtzufriedenheit wird deutlich, dass die Nähe zu den Kunden sowie die Leistungen der Kommune wesentlich wichtiger für die Standortentscheider sind. Welche kommunalen Leistungen die Unternehmer überzeugen und wo die Kommunen noch zulegen können, weist der GEWERBEMonitor differenziert aus. Erhoben werden beispielsweise die Zufriedenheit mit der Wirtschaftsförderung, mit der Außendarstellung der Kommune oder mit der telefonischen Erreichbarkeit.

Der Vergleich zwischen den Kommunen offenbart deutliche Differenzen und dementsprechend unterschiedliche Handlungsbedarfe. Dass dies sogar für Kommunen mit ähnlich ausgeprägten „harten“ Rahmenbedingungen gilt, wird für Gemeinden deutlich, die im selben wirtschaftlichen Verflechtungsbereich liegen. Die dort gelegenen Kommunen schneiden völlig unterschiedlich ab, obwohl beispielsweise

die Verkehrsinfrastruktur als gewichtiger Standortfaktor vergleichbare Qualität hat. Dies macht deutlich, wie wichtig gerade die weichen Faktoren für die Standortzufriedenheit sind.

Neben der Zufriedenheit hat auch das Ausmaß der Standortloyalität einen entscheidenden Einfluss auf die Abwanderungsbereitschaft. Rund zwei Drittel der Unternehmen zählen zu den überdurchschnittlich zufriedenen und loyalen „Anhängern“, bei denen von einer geringen Abwanderungswahrscheinlichkeit ausgegangen werden kann. Die übrigen gehören zu den Risikogruppen der „Geiseln“, „Söldner“ und „Deserteure“, denen es entweder an Zufriedenheit, an Loyalität oder schlimmstenfalls an beidem mangelt. In diesen Gruppen finden sich deutlich mehr Unternehmen, die eine Teilverlagerung oder Standortaufgabe erwägen, als bei den „Anhängern“.

Erfreulich ist der Blick in die Zukunft, denn von der insgesamt positiven wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland profitieren auch die Kommunen. Diesen Schluss jedenfalls legt die Prognose der Unternehmen zur Entwicklung des Standorts nahe. Waren es im Jahr 2006 nur 40 Prozent der Befragten, die einen Aufwärtstrend am Unternehmensstandort spürten, waren es 2007 schon 50 Prozent. Rückläufig hingegen ist die Zahl derer, die einen Abwärtstrend erwarten oder sich zur weiteren Entwicklung unentschieden äußern. Die positive Grundstimmung gilt auch für die befragten Unternehmen selbst: An allen Standorten sehen die Befragten mehrheitlich stabile oder sogar steigende Beschäftigungszahlen in den nächsten fünf Jahren, und die meisten erwarten eine positive Umsatzentwicklung für diesen Zeithorizont.

Der GEWERBEMonitor...

- misst Standortzufriedenheit, Loyalität, die Wichtigkeit von Standortfaktoren und das Image der Kommune aus Sicht der Unternehmer
- verstärkt den Kontakt zwischen Kommune, Wirtschaftsförderung und Unternehmen
- gibt den Gewerbetreibenden die Möglichkeit, Kritik, Verbesserungsvorschläge und Lob zu äußern
- zeigt neu angesiedelten und alteingesessenen Unternehmen gleichermaßen, dass sich die Kommune um ihre Belange kümmert
- dient als Frühwarnsystem und hilft, abwanderungsgefährdete Betriebe zu erkennen
- liefert die Grundlage für zielgruppen-/ branchenspezifische Bindungsprogramme
- ermöglicht den Vergleich und insbesondere den Erfahrungsaustausch zwischen den Kommunen
- erlaubt den Städten als Auftraggebern neben standardisierten Fragen auch individuelle Fragestellungen
- wird unterstützt von kommunalen Spitzenverbänden und ist als Verbundprojekt besonders günstig



2. Aufgaben kommunaler Wirtschaftsförderung

Kommunale Wirtschaftsförderung umfasst vielfältige Aufgaben der Kommunen in Deutschland. Die Gemeinde ist auf differenzierte Weise mit der örtlichen Wirtschaft verknüpft. Über ihre Bauleit-, Flächennutzungs-, Verkehrs- und Versorgungsplanung mit den daraus entwickelten Infrastrukturleistungen und Basisinvestitionen sorgen die Gemeinden in ihrem Gebiet für den Rahmen privater Wirtschaftstätigkeit. Zu dieser mehr unternehmensorientierten Infrastruktur mit Energie- und Transportanbindung sowie der Grundstückserschließung tritt ein ganzes Bündel weiterer gemeindlicher Dienstleistungsangebote im Schul-, Ausbildungs-, Freizeit- und Sozialbereich. Diese sog. „weichen“ Standortfaktoren gewinnen in zunehmendem Maße an Bedeutung. Sie verbessern das unternehmerische Umfeld und kommen damit den ansässigen Unternehmen zugute.

Als eine der Hauptfunktionen kommunaler Wirtschaftsförderung wird die administrative Betreuung der örtli-

chen Wirtschaft, deren Information und die Koordination der vielfältigen Verwaltungsaufgaben kommunaler Ämter gegenüber der Wirtschaft gesehen. Diese Lotsenaufgabe hilft Kosten zu vermindern, die sich aus den unumgänglichen Austauschbeziehungen zwischen Gemeinde und Wirtschaft ergeben.

Zur Betreuung gehört es, die Bedürfnisse der örtlichen Firmen in betriebswirtschaftlicher Hinsicht, aber auch ihre Anforderungen an den Standort zu kennen. Konkret widmen sich kommunale Wirtschaftsförderer Fragen, wie der Förderprogrammberatung, der Kooperationsverbesserung zwischen Forschungs- bzw. Entwicklungsinstitutionen und Industrieunternehmen, der Nutzbarmachung von elektronisch gestützten Datenbankrecherchen für kleine und mittlere Unternehmen oder auch dem Erfahrungsaustausch über bestimmte Themen durch regionale Unternehmergespräche.

3. Ausgangssituation und Zielsetzung

In vielen Kommunen herrscht trotz vielfältigen Kontakten zu den örtlichen Unternehmen Unklarheit über Bedürfnisse, Zufriedenheit und Abwanderungsbestrebungen von ortsansässigen Unternehmen. Angesichts der Bedeutung des Gewerbesteueraufkommens für die kommunalen Haushalte einerseits und die Stadtattraktivität andererseits sind das brisante Informationsdefizite: Entscheiden sich Unternehmen für einen Standortwechsel, schmelzen die finanziellen Spielräume zur Erbringung öffentlicher Leistungen. Weil sich zugleich die Beschäftigungssituation verschlechtert, kommt es zusätzlich zu Sozialkosten in den Städten und Gemeinden. Wenn daraufhin Investitionen auf der Strecke bleiben und die kommunale Infrastruktur an Substanz verliert, beginnt für Städte und Gemeinden ein Teufelskreis. Dringendes Anliegen jeder Kommune muss es daher sein, Bedürfnisse, Zufriedenheit und Abwanderungsbereitschaft ihrer Gewerbesteuerzahler zu kennen, um frühzeitig auf standortrelevante Entwicklungen in ortsansässigen Unternehmen reagieren zu können. Schließlich ist die Neuansiedlung von Gewerbebetrieben um ein vielfaches teurer als die Bindung bereits ansässiger Unternehmen.

„Der GEWERBEMonitor ist ein ideales Instrumentarium zur effektvollen Bestandspflege und hat sich als Frühwarnsystem in der Wirtschaftsförderung bewährt.“

Helmut Simon,
Leiter der Wirtschaftsförderung
der Stadt Langen

In den meisten Kommunen gibt es aber nur temporäre und partielle Erkenntnisse über die Standortzufriedenheit der ortsansässigen Betriebe. Der Grund hierfür liegt in der Neigung, im direkten

Kontakt eher verbindlich, als ehrlich zu sein. Aussagekräftige Frühwarnsysteme, mit denen die Abwanderungsgefahr erkannt und gebannt werden kann, fehlen. Interkommunale Vergleiche mit der Chance, vom Besten zu lernen, sind angesichts fehlender Kennzahlen nicht möglich.

Der GEWERBEMonitor behebt diese Defizite: Er misst anonym Zufriedenheit, Standortloyalität und Abwanderungsgefahr, weist Verbesserungspotenziale aus und liefert Vergleichskennzahlen anderer Kommunen.

„Ziel des GEWERBEMonitors ist es, den Kommunen die Unsicherheit über Bedürfnisse, Zufriedenheit und Wechselbereitschaft von ortsansässigen Unternehmen zu nehmen. Mit dem GEWERBEMonitor haben wir jetzt ein standardisiertes Instrument zur Verstärkung der Standortbindung, das bundesweit allen Kommunen zur Verfügung steht, und das so kostengünstig wie möglich,“ so Franz-Reinhard Habel, Sprecher des DStGB. Der Ausschuss für Wirtschaft, Verkehr und Tourismus des DStGB hat dementsprechend im Frühjahr 2006 begrüßt, dass aus den Erkenntnissen, die mit dem Instrument des

„Wie ein Standort von dem Firmeninhaber oder Geschäftsführer wahrgenommen wird, beeinflusst sicherlich in nicht unerheblichen Maße, ob am Standort investiert wird. Der GEWERBEMonitor macht Stimmungen und subjektive Wahrnehmung dieser Entscheider für die Kommunen transparent“.

Bernd Billek, Wirtschaftsbeauftragter
der Stadt Heilbronn

„Gewerbemonitors“ gewonnen werden können, Handlungsempfehlungen für die Ausrichtung und Prioritäten der örtlichen Wirtschaftsförderung abgeleitet werden können. Auf den Vergleich und Erfahrungsaustausch zwischen den Kommunen legt der GEWERBEMonitor besonderen Wert: „Der GEWERBEMonitor zeigt erstmals

für alle Kommunen vergleichbar, wo Stärken und Defizite bei der Standortpolitik liegen. Die Kommunen haben damit auch ein interkommunales Benchmark-Instrument zur Standortsicherung, wie es vorher keines gab,“ betont Dieter Lindauer, Geschäftsführer der Lindauer Managementberatung.

4. Schirmherrschaft und Partner

Die Schirmherrschaft für den GEWERBEMonitor hat der Deutsche Städte- und Gemeindebund (DStGB) übernommen. Der GEWERBEMonitor wird zudem von mehreren kommunalen Spitzen- und Fachverbänden unterstützt. Partner des GEWERBEMonitors sind der Gemeindetag Baden-Württemberg, der Hessische Städtetag, der Hessische Städte- und Gemeindebund, der Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen, der Städtetag Rheinland-Pfalz und der Verband kommunaler Unternehmen (VKU).

Der DStGB hat gemeinsam mit der Lindauer Managementberatung das Projekt initiiert und stand dieser neben einzelnen Kommunen bei der Entwicklung des Erhebungsinstrumentes beratend zur Seite. Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Instrumentariums wird durch die Zusammenarbeit mit dem DStGB und seinen Mitgliedsverbänden gewährleistet.

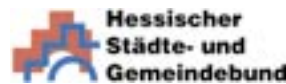


DStGB

Deutscher Städte- und Gemeindebund
www.dstgb.de



hessischer städtetag
Verband der kreisfreien und kreisangehörigen Städte im Lande Hessen



5. Teilnehmende Kommunen

Der GEWERBEMonitor wird seit 2006 aufgelegt. Insgesamt haben bisher 24 Kommunen daran teilgenommen. Die Teilnahme am GEWERBEMonitor steht bundesweit allen Kommunen offen, ausdrücklich auch kleineren Städten und Gemeinden. Immerhin fast 70 Prozent der Deutschen leben außerhalb der Großstädte, entsprechend sind – von der Politik oft vernachlässigt – Wachstum und die Schaffung neuer

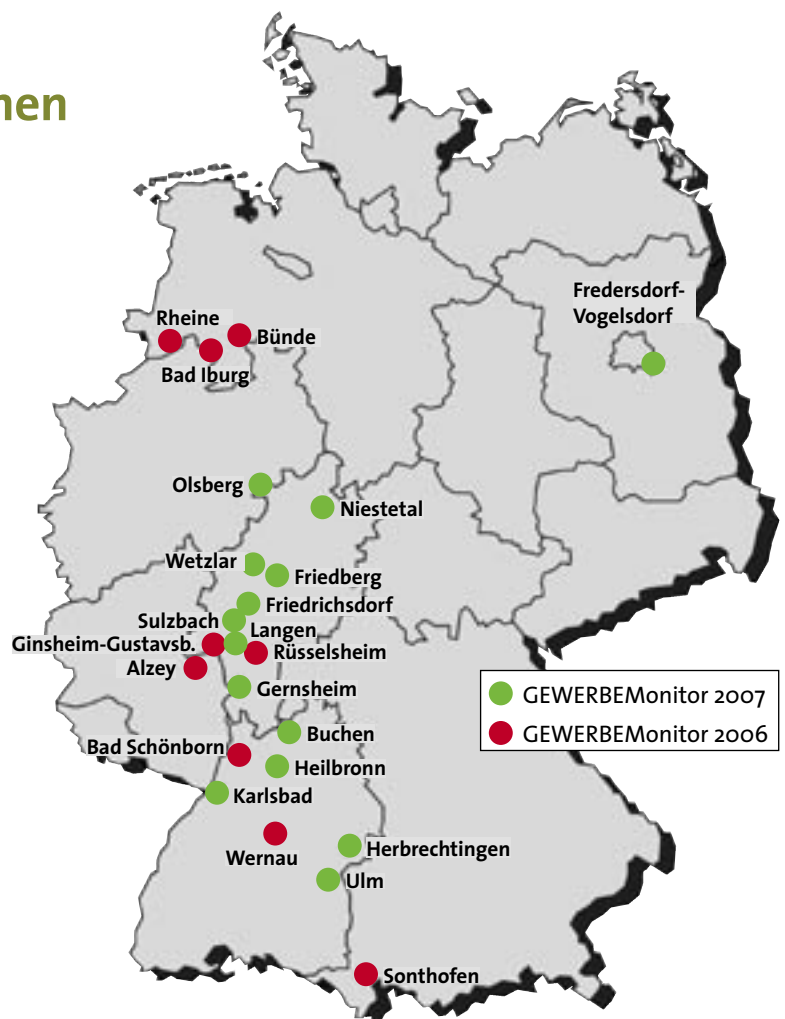
Arbeitsplätze auch abseits der Metropolen Themen von Bedeutung.

Nach der limitierten Pilotstudie im Jahr 2006 war das Interesse am GEWERBEMonitor groß. 14 Kommunen entschieden sich 2007 für die Nutzung des GEWERBEMonitors als Frühwarnsystem zum Erhalt ihres Wirtschaftsstandortes, darunter sowohl kleinere Kommunen mit weniger als 10 000 Einwohnern als auch Großstädte mit über 100 000 Einwohnern.

„Wir haben den GEWERBEMonitor so konzipiert, dass für alle deutschen Städte und Gemeinden eine Teilnahme sinnvoll ist. Dass das Instrument jetzt tatsächlich so breite Beachtung findet, freut uns natürlich sehr.“

Franz-Reinhard Habel, Sprecher des DStGB

Monitor groß. 14 Kommunen entschieden sich 2007 für die Nutzung des GEWERBEMonitors als Frühwarnsystem zum Erhalt ihres Wirtschaftsstandortes, darunter sowohl kleinere Kommunen mit weniger als 10 000 Einwohnern als auch Großstädte mit über 100 000 Einwohnern.



● GEWERBEMonitor 2007
● GEWERBEMonitor 2006

6. Inhalte

Der GEWERBEMonitor beleuchtet alle relevanten Themenkomplexe:

- Zufriedenheit mit dem Standort und mit einzelnen Standortfaktoren
- Wichtigkeit von Standortfaktoren
- Standortloyalität
- Image der Kommune
- Zufriedenheit mit kommunalen Leistungen und Wirtschaftsförderung
- Standortentwicklung
- zukünftige Entwicklung des Unternehmens
- Unternehmensdaten ((Branche, Anzahl der Mitarbeiter, Standorte, Ort für Standortentscheidung, Abhängigkeit der Standortentscheidung von anderen Unternehmen etc.)

Die detaillierte Abfrage der Unternehmensdaten erlaubt eine differenzierte Ergebnisbetrachtung. So sind zum Beispiel Branchenvergleiche möglich.

Der Fragebogen enthält neben geschlossenen Fragen mit Antwortvorgaben auch offene Fragen, auf die sich die Unternehmer frei äußern können. Dies betrifft beispielsweise die Verbesserungsmöglichkeiten in der Kommune und bei der Wirtschaftsförderung. Durch die offenen Fragen wird gewährleistet, dass die Unternehmer tatsächlich alle Themen ansprechen können, die ihnen wichtig sind.

„Die Auswertung der Ergebnisse hat uns interessante und aufschlussreiche Erkenntnisse über die am Ort ansässigen Unternehmen gebracht.“

Hubert Buhl, 1. Bürgermeister der Stadt Sonthofen

Der standardisierte Fragebogen gewährleistet die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zwischen den Kommunen. Individuelle Fragestellungen der Städte als Auftraggeberinnen können aber berücksichtigt und in den Fragebogen integriert werden. Das macht den Gewerbemonitor zu einem individuellen Instrument der Wirtschaftsförderung.

- Der GEWERBEMonitor basiert auf einer standardisierten telefonischen Befragung von Standortentscheidern in ortsansässigen Unternehmen.
- Die Befragung ermittelt Daten zu folgenden Themenfeldern: Zufriedenheit mit dem Unternehmensstandort, Entwicklung des Standorts, Standortfaktoren, Zufriedenheit mit der Wirtschaftsförderung, Loyalität des Unternehmens zur Kommune, persönliche Loyalität des Standortentscheiders, Image der Stadt/ Gemeinde.
- Alle Teilnehmer am GEWERBEMonitor erhalten einen individualisierten Ergebnisbericht. Für ein Benchmarking stehen jedem Teilnehmer die anonymisierten Werte des besten und des schlechtesten Falles sowie der Mittelwert aller teilnehmenden Kommunen zur Verfügung.
- Die Vorstellung der Ergebnisse und ein Erfahrungsaustausch finden im Rahmen der Abschlussveranstaltung statt.
- Bundesweit steht die Teilnahme am GEWERBEMonitor allen Kommunen offen.
- Die Teilnahme wird kostengünstig angeboten, sodass auch kleinere Städte und Gemeinden den GEWERBEMonitor einsetzen können.

7. Methodik

Der GEWERBEMonitor basiert auf telefonisch durchgeführten Interviews mit Standortentscheidern. Die Befragung erfolgt Computer gestützt (CATI – Computer Assisted Telephone Interviewing) anhand eines standardisierten Fragebogens, der sowohl offene als auch geschlossene Fragen (mit Antwortvorgaben) enthält. Die Dauer des Telefoninterviews beträgt im Durchschnitt zwölf Minuten.

Die Auswahl der zu befragenden Betriebe wird mit den Kommunen abgestimmt. Möglich ist sowohl eine Befra-

gung aller (Vollerhebung) als auch die Ziehung einer Stichprobe. Kriterien für die Auswahl können die Betriebsgröße, das Gewerbesteueraufkommen oder die Branche sein. Die Stichprobengröße richtet sich hierbei nach den Bedürfnissen sowie der Größe der Grundgesamtheit der einzelnen Kommunen.

Befragt werden die Standortentscheider in den einzelnen Unternehmen, in der Regel also die Geschäftsführer. Diese erhalten ca. zehn Tage vor Untersuchungbeginn ein Schreiben des Bürgermeisters, das die Befragung ankündigt. Der Bitte, am Interview teilzunehmen, folgt ein Großteil der angeschriebenen Unternehmer. Selbstverständlich werden individuelle Interviewtermine vereinbart, so dass die Befragung zum für die Unternehmer günstigsten Zeitpunkt stattfinden kann. Die hohe Teilnahmebereitschaft belegt das Interesse der Unternehmerschaft, sich auf diese Weise zu ihren Bedürfnissen zu äußern. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Unternehmensbefragung bei ihren Adressaten gut ankommt – die Kommune kümmert sich um die ortsansässige Wirtschaft.

„Der GEWERBEMonitor 2007 hat uns einen umfassenden Überblick über die Unternehmereinschätzung unseres Standorts gegeben. Die Umfrageergebnisse wurden aussagekräftig aufbereitet und können uns bei der künftigen Akzentuierung unserer Standortpolitik hilfreich sein. Insbesondere die freigegebenen Einzelprofile erweisen sich als hilfreiche Handreichungen zur direkten Unternehmeransprache.“

Roland Burger, Bürgermeister der Stadt Buchen (Odenwald)

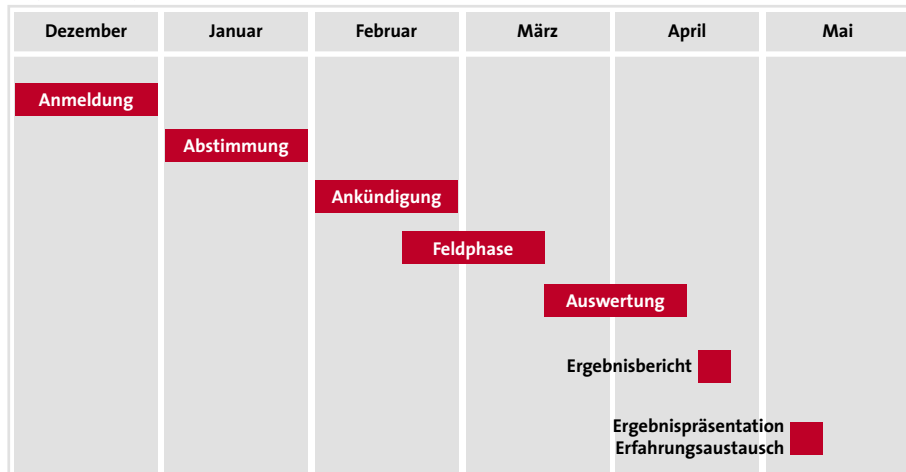
8. Projektablauf

Anmeldeschluss für die Teilnahme am GEWERBEMonitor ist jeweils zum 31.12. des Jahres. Bis Anfang Februar erfolgt die Abstimmung des Fragebogens – jede Kommune hat die Möglichkeit, den standardisierten Fragebogen durch individuelle Fragen zu ergänzen oder Frageformulierungen anzupassen. Nach Freigabe des Fragebogens versen-

„Wir haben durch den GEWERBEMonitor erfahren, wo einzelnen Unternehmen ‚der Schuh drückt‘. So gehen wir auf diese konkret zu. Im übrigen Danke für die zügige und unkomplizierte (!) Abwicklung des GEWERBEMonitors.“

Karl Metten, Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing der Stadt Olsberg

Projektablauf



det die Kommune das Ankündigungsschreiben an die Unternehmen und stellt deren Adressen für die Befragung zur Verfügung. Die Interviews werden in einer vierwöchigen Feldphase geführt und vor Ostern abgeschlossen. Etwa vier Wochen später liegt der visualisierte Ergebnisbericht vor. Die Präsentation der Ergebnisse findet im Rahmen eines Erfahrungsaustauschs statt, zu dem alle Teilnehmer des GEWERBEMonitors eingeladen werden.

9. Ergebnisse des GEWERBEMonitors 2007

Teilnehmende Kommunen erhalten einen umfangreichen visualisierten Ergebnisbericht, der neben den Durchschnittswerten die individuellen Ergebnisse für die eigene Kommune ausweist. Für ein Benchmarking stehen zudem die anonymisierten Werte des besten und des schlechtesten Teilnehmers zur Verfügung. Über eine Veröffentlichung der eigenen Ergebnisse entscheidet jede Kommune selbst – die Ergebnisberichte werden exklusiv für die Teilnehmer erstellt und Dritten nicht zugänglich gemacht. Im Folgenden werden daher keine individuellen Ergebnisse, sondern Durchschnittswerte dargestellt.

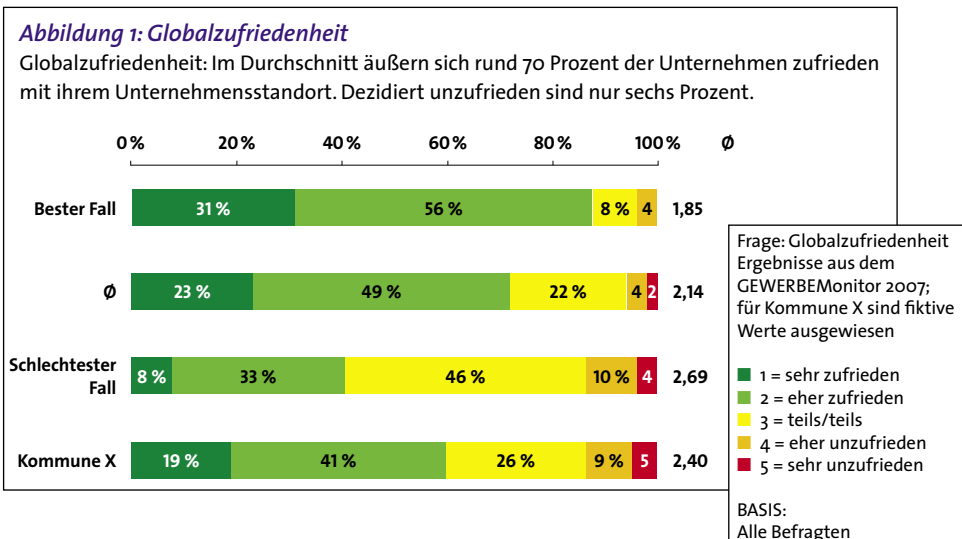
Globalzufriedenheit und Wichtigkeit einzelner Standortfaktoren

Gut 70 Prozent der Teilnehmer sind zufrieden mit ihrem Standort. Deziert unzufrieden äußern sich nur sechs Prozent, die übrigen sind unentschieden. Die Gegenüberstellung von bestem und schlechtesten Fall verdeutlicht die Spannweite zwischen den Kommunen: Während an einem Ort fast 90 Prozent zufrieden sind, sind es anderswo nur rund 40 Prozent.

Die Zufriedenheit mit einzelnen Standortfaktoren fällt in den Kommunen unterschiedlich hoch aus. Besonders bei den weichen Standortfaktoren Lebensqualität und Image können sich manche Kommunen besonders hervortun, andere hingegen weisen hier Defizite auf. Im Durchschnitt erhalten insbesondere die Verkehrsanbindung, die Nähe zu den

„Die Befragungsergebnisse bilden eine wichtige Grundlage für die städtische Wirtschaftsförderung und darüber hinaus.“

Margarete Krug, Erste Bürgermeisterin der Stadt Heilbronn

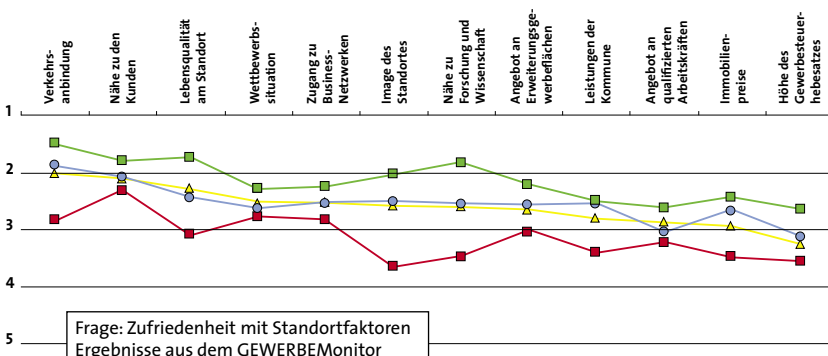


Kunden und die Lebensqualität am Standort gute Noten. Mittlere Werte erzielen die Wettbewerbssituation, der Zugang zu Business-Netzwerken, das Image des Standorts, die Nähe zu Forschung und Wissenschaft sowie das Angebot an Erweiterungsgewerbeflächen. Tendenziell unzufrieden sind die Unternehmer mit den Leistungen der Kommune bei der Wirtschaftsförderung, mit dem Angebot an qualifizierten Arbeitskräften, mit den Immobilienpreisen und der Höhe des Gewerbesteuerhebesatzes.

der Durchschnittswerte, eine untergeordnete Rolle. Dies kann sich aber aufgrund der spezifischen Bedingungen, zum Beispiel der Zusammensetzung des ortsansässigen Gewerbes, von Kommune zu Kommune unterscheiden. Die Gegenüberstellung von Wichtigkeit und Zufriedenheit verdeutlicht, wo Handlungsbedarf besteht. Vorrangig sind die Faktoren zu verbessern, die eine hohe Bedeutung haben, mit denen aber wenig Zufriedenheit herrscht. Über alle Kommunen hinweg betrachtet, zeigen sich hier zwei Handlungsprioritäten. Höchste

Abbildung 2: Zufriedenheit mit Standortfaktoren

Standortfaktoren: Zufriedenheit herrscht mit der Verkehrsanbindung, der Nähe zu den Kunden und der Lebensqualität am Standort.



Frage: Zufriedenheit mit Standortfaktoren
Ergebnisse aus dem GEWERBEMonitor 2007; für Kommune X sind fiktive Werte ausgewiesen

—■— Bester Fall —▲— Ø
—■— Schlechtester Fall —●— Kommune X
BASIS: Alle Befragten

„Wir sehen eine weitere Untersuchung als sinnvoll an, nachdem wir unsere ‚Hausaufgaben‘ aus dem GEWERBEMonitor 2006 gemacht haben.“

Knut Benkert, ehem. Bürgermeister der Kreisstadt Alzey

Die Wichtigkeit von Standortfaktoren lässt sich berechnen, indem man deren Einfluss auf die Globalzufriedenheit ermittelt. Dies ergibt für jede Kommune ein anderes Bild – ein Ergebnis zeigt sich jedoch bei den meisten: Die Höhe des Gewerbesteuerhebesatzes hat kaum einen Einfluss auf die Globalzufriedenheit. Dieser Befund überrascht nur auf den ersten Blick, kann doch bei länger ansässigen, mehrheitlich zufriedenen Unternehmern davon ausgegangen werden, dass der Gewerbesteuerhebesatz, der vielleicht bei der Ansiedlungsentscheidung noch eine Rolle gespielt hat, mittlerweile nachrangig ist.

„Durch diese unabhängige Bewertung unseres Standortes haben wir ganz deutlich unsere Stärken belegt bekommen und werden diese in Zukunft noch stärker herausstellen. Auf der anderen Seite ist uns aber auch deutlich gemacht worden, auf welchen Gebieten wir noch Entwicklungspotentiale haben.“

Peter Hauptvogel, Wirtschaftsdezernent der Stadt Wetzlar

Als wichtigste Standortfaktoren entpuppen sich die Nähe zu den Kunden, die Leistungen der Kommune sowie das Angebot an Erweiterungsgewerbeflächen. Von mittlerer Bedeutung ist das Image des Standorts, die Wettbewerbssituation und der Zugang zu Business-Netzwerken. Die übrigen Faktoren spielen, zumindest bei der Betrachtung

zwei Handlungsprioritäten. Höchste Priorität hat die Verbesserung der kommunalen Leistungen und des Angebots an Erweiterungsgewerbeflächen. Von diesen Faktoren ist die Globalzufriedenheit in hohem Maße abhängig, gleichzeitig ist die Zufriedenheit hiermit vergleichsweise gering. Zweite Handlungspriorität hat die Verbesserung des Standortimages, der Wettbewerbssituation und des Zugangs zu Business-Netzwerken. Auch bei diesen Faktoren entspricht die Zufriedenheit nicht der beigemessenen Wichtigkeit.

Umgekehrt zeigt die Analyse auch auf, wo kein Verbesserungsbedarf besteht, wo zusätzliche Aufwendungen Fehlinvestitionen wären. Dies ist beispielsweise der Fall bei der Verkehrsanbindung, wo eine hohe Zufriedenheit auf eine eher geringe Wichtigkeit trifft.

Leistungen von Kommune und Wirtschaftsförderung

Angesichts der großen Bedeutung der Leistungen der Kommune für die Standortzufriedenheit der Unternehmer lohnt ein Blick auf die Bewertung einzelner kommunaler Leistungen. Durchschnittliche Werte erzielen die telefonische Erreichbarkeit, die Kompetenz der Ansprechpartner, die Öffnungszeiten kommunaler Dienststellen sowie die Bearbeitungsgeschwindigkeit. Verbesserungsbedarf sehen die Unternehmen insbesondere bei der Außendarstellung ihrer Kommune sowie bei der Transparenz von Genehmigungsverfahren. Große Unterschiede in der Beurteilung der Kompetenz und der Außendarstellung belegen, dass sich manche Kommunen gerade in diesen Bereichen besonders profilieren können.

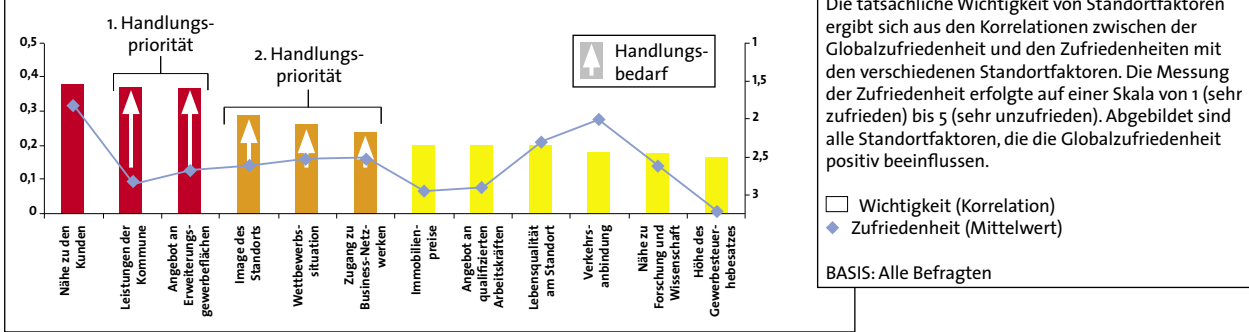
Ausgerechnet am zentralen Angebot für die Unternehmer, der Wirtschaftsförderung, wird besonders viel Kritik laut. Nur jeder Dritte ist damit zufrieden, ein Fünftel äußert sich dezidiert unzufrieden, der große Rest schwankt zwischen zufrieden und unzufrieden. Dass das auch ganz anders aussehen kann, beweist der „Beste Fall“: In dieser Kommune überzeugen die Leistungen der Wirtschaftsförderung rund 80 Prozent der Unternehmer.

„Die Teilnahme war erfolgreich, und ich denke, dass wir eine weitere Teilnahme in ein paar Jahren angehen, um zu überprüfen, ob wir unsere Lektion gelernt und richtig umgesetzt haben.“

Thomas Diem, Beigeordneter der Stadt Herbrechtingen

Abbildung 3: Wichtigkeit von Standortfaktoren

Standortfaktoren: Vorrangig sind die Faktoren zu verbessern, die eine hohe Bedeutung haben, mit denen aber wenig Zufriedenheit herrscht.



Die tatsächliche Wichtigkeit von Standortfaktoren ergibt sich aus den Korrelationen zwischen der Globalzufriedenheit und den Zufriedenheiten mit den verschiedenen Standortfaktoren. Die Messung der Zufriedenheit erfolgte auf einer Skala von 1 (sehr zufrieden) bis 5 (sehr unzufrieden). Abgebildet sind alle Standortfaktoren, die die Globalzufriedenheit positiv beeinflussen.

□ Wichtigkeit (Korrelation)
◆ Zufriedenheit (Mittelwert)

BASIS: Alle Befragten

Hauptkritikpunkt bei den Leistungen der Wirtschaftsförderung sind die Informationen zu Förderungsmöglichkeiten. Aber auch für ganz grundlegende Dinge wie telefonische Erreichbarkeit, Kompetenz der Ansprechpartner und Bearbeitungsgeschwindigkeit werden nur mittlere Noten vergeben. Verbesserungspotenzial besteht auch bei der Hilfe bei der Suche nach Betriebsgrundstücken und Büroflächen, bei der Bereitstellung von Informationen sowie bei der Vermittlung von Kontakten zu Behörden, Banken, Kammern, Verbänden und Netzwerken.

Als weicher Standortfaktor spielt das Image der Kommune eine große Rolle. Sein Einfluss auf die Standortzufriedenheit ist nicht zu unterschätzen. Der GEWERBEMonitor weist daher aus, wie die Unternehmerschaft das Image der Kommune wahrnimmt. Dabei werden besonders große Unterschiede zwischen den Kommunen deutlich: Die Imagesieger präsentieren sich als wirtschaftskräftige, aktive und zukunftsorientierte Kommunen, andere können beim Freizeitwert oder beim Stadtbild punkten. In Kommunen, die nur Sicherheit und Sauberkeit zu bieten haben, sollten Maßnahmen zur Imageverbesserung ganz oben auf der Aufgabenliste stehen.

Standortloyalität

Die Loyalität zum Standort ist von vielen Faktoren abhängig. Leichter haben es hier Kommunen mit vielen alt eingesessenen Unternehmen, deren Standortentscheider auch selbst am Ort wohnen. Allerdings sind nicht alle

Abbildung 4: Zufriedenheit mit der Wirtschaftsförderung

Zufriedenheit mit der Wirtschaftsförderung: Mit der Arbeit der Wirtschaftsförderung ist durchschnittlich gut ein Drittel der befragten Unternehmen zumindest eher zufrieden.

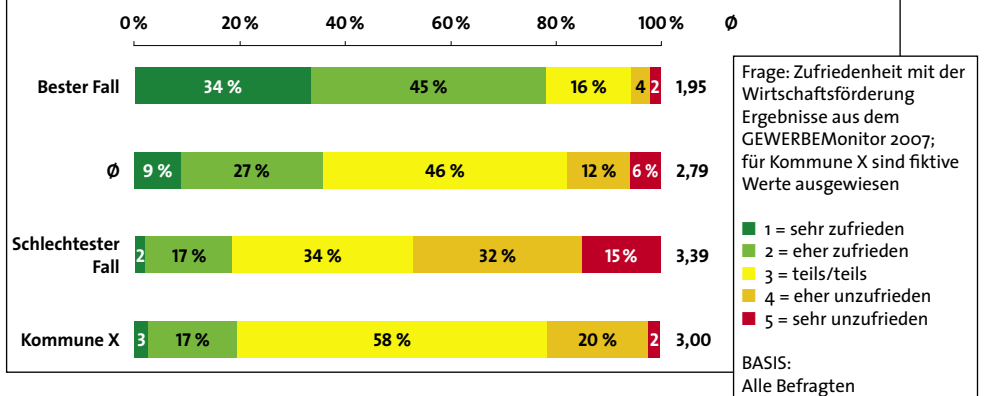
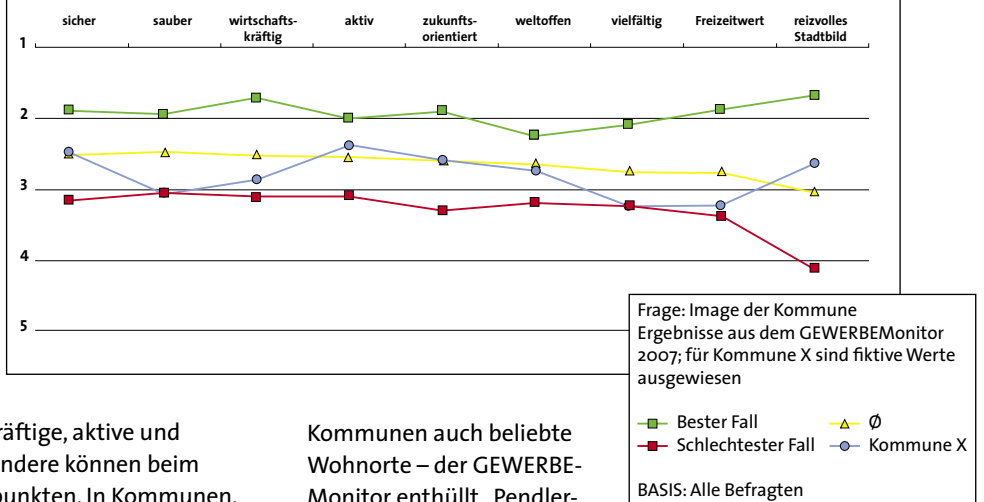


Abbildung 5: Image der Kommune

Image der Kommune: Sicherheit und Sauberkeit bescheinigen die meisten Unternehmer ihren Standorten. Beim Stadtbild offenbart sich eine enorme Schere zwischen den Kommunen.



Kommunen auch beliebte Wohnorte – der GEWERBEMonitor enthüllt „Pendlerstädte“, in die die Unternehmer nur zum Arbeiten kommen und Standorte, in denen die Unternehmer eher unfreiwillig wohnen.

Die Standortloyalität wird mit Hilfe von fünf Indikatoren gemessen: Wahrscheinlichkeit eines Umzugs, Investitionsbereitschaft, Weiterempfehlungsbereitschaft, Eignung für geschäftspolitische Ziele und künftiges Engagement für den Standort. Daraus wird ein Index gebildet, der

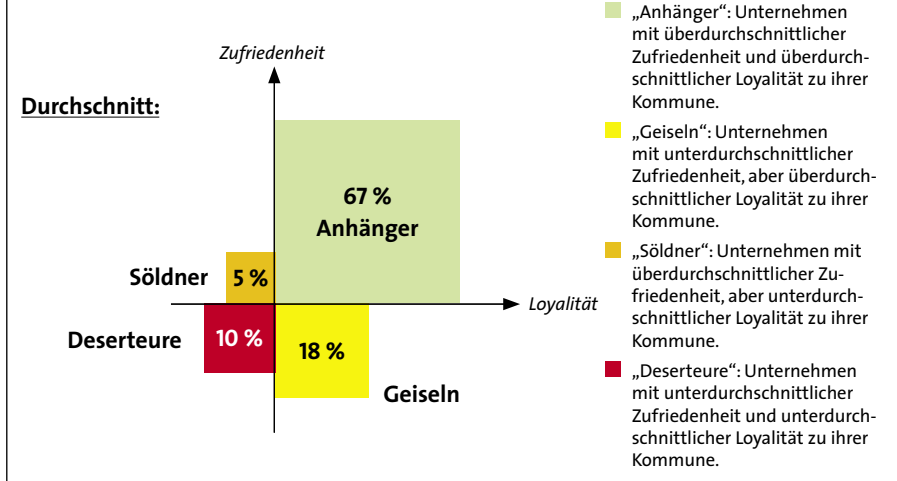
kombiniert mit der Globalzufriedenheit vier Risikogruppen ergibt: die überdurchschnittlich zufriedenen und loyalen „Anhänger“, die loyalen, aber unzufriedenen „Geiseln“, die zufriedenen, aber illoyalen „Söldner“ und schließlich die „Deserteure“, die weder zufrieden noch loyal sind.

Im Durchschnitt zählen zwei Drittel der Unternehmen zu den „Anhängern“. Umgekehrt besteht bei einem Drittel eine erhöhte Abwanderungsgefahr – bei den unzufriedenen „Geiseln“ ist diese aufgrund der starken Verbundenheit geringer, bei den „Söldnern“ und „Deserteuren“ aber akut. Die Analyse zeigt, dass „Söldner“ und „Deserteure“ tatsächlich häufiger eine Teilverlagerung oder Standortaufgabe planen als „Anhänger“. „Anhänger“ wiederum sind eher zur Expansion bereit, „Geiseln“ verharren im Status quo.

Im Durchschnitt planen neun Prozent der Unternehmen in den nächsten fünf Jahren eine teilweise Verlagerung oder die Aufgabe ihres Standorts, 27 Prozent kündigen eine Expansion an. 62 Prozent planen weder das eine noch das andere. Besonders hilfreich für die Kommunen sind hier die Einzelprofile der befragten Unternehmer, die eine individualisierte Weitergabe ihrer Antworten gewünscht haben. In diesem Fall können die Angehörigen der Risikogruppen namentlich benannt und deren Antworten und Verbesserungsvorschläge aufgelistet werden.

Abbildung 6: Standortloyalität

Standortloyalität: Die Loyalität der Gewerbebetriebe zu ihren Kommunen hat mit knapp zwei Drittel „Anhänger“ noch Potenzial nach oben.



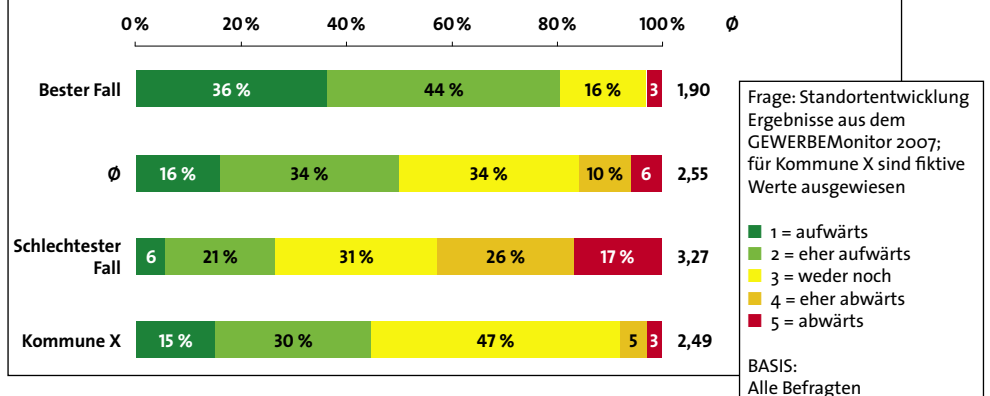
Standortentwicklung

Der Blick in die Zukunft fällt in den meisten Kommunen positiv aus. Jeder zweite Unternehmer erwartet, dass es mit seinem Standort künftig aufwärts geht, nur 16 Prozent prophezeien einen Abwärtstrend. Allerdings gilt diese optimistische Einschätzung nicht in allen Kommunen: Während im besten Fall 80 Prozent Optimisten gezählt werden, kommt das Schlusslicht unter den Kommunen auf nur 45 Prozent.

Bei der Prognose von Beschäftigtenzahlen und Investitionen innerhalb von fünf Jahren geben sich die Unternehmer verhalten optimistisch. Rund 50 Prozent gehen von gleich bleibenden Zahlen aus, rund 40 Prozent erwarten eine Steigerung. Noch positiver fallen die Erwartungen für die Umsatzentwicklung aus: Rund 60 Prozent rechnen mit mehr Umsätzen, weitere 30 Prozent befürchten zumindest keinen Rückgang.

Abbildung 7: Standortentwicklung

Standortentwicklung: Positive Grundstimmung – 50 Prozent sehen einen Aufwärtstrend am Unternehmensstandort, nur 16 Prozent erwarten, dass es abwärts geht, der Rest ist unentschieden.



10. Ausblick

Schon heute umfasst kommunale Wirtschaftsförderung vielfältige Aufgaben. In Zukunft wird das Spektrum noch größer werden müssen. Die sich rasant verändernden wirtschaftlichen und finanziellen Rahmenbedingungen und der zunehmende interkommunale und internationale Standortwettbewerb stellen die Kommunen vor immer komplexer werdende Aufgabenstellungen.

Als Mittler zwischen Wirtschaft und Verwaltung nimmt die Wirtschaftsförderung eine Schlüsselposition ein. Sie kümmert sich beispielsweise um den Ausbau der Infrastruktur, hilft bei der Suche nach geeigneten Büroflächen, organisiert lokale Business-Netzwerke, informiert über Fördermöglichkeiten und Finanzierungswege, macht Standortwerbung – kurz, die Wirtschaftsförderung sorgt dafür, dass „harte“ und „weiche“ Standortfaktoren stimmen und den Bedürfnissen der Unternehmen möglichst optimal entsprechen.

Genauere Kenntnisse dieser Bedürfnisse erleichtern den Kommunen die Arbeit. Mit welchen kommunalen Leistungen die Unternehmen zufrieden sind und wo noch Handlungsbedarf besteht, ermittelt der GEWERBEMonitor. Als standardisierte telefonische Befragung von Standortentscheidern liefert der GEWERBEMonitor verlässliche Angaben zu Zufriedenheit, Standortbindung und Leistungsbedarf. Als Frühwarnsystem misst er die Abwanderungsbereitschaft ortsansässiger Unternehmen und zeigt zugleich Verbesserungspotenziale auf. Damit gewährleistet er nicht nur eine effektvolle Bestandspflege, sondern hilft auch dabei, die Qualität des Unternehmensstandorts nachhaltig zu verbessern und zukünftig noch attraktiver zu machen.

Die Lindauer Managementberatung ist ein Beratungs- und Marktforschungsunternehmen aus Mainz mit dem Fokus öffentliche Wirtschaft. Mehr Infos im Internet auf www.lindauermanagement.de

Weitere Informationen zur Standortstudie GEWERBEMonitor 2008 (Anmeldung bis 31.12.2007) gibt es bei der Lindauer Managementberatung, Ritterstraße 16, 55131 Mainz, Tel.: +49 (0) 6131 97212-0, Fax: +49 (0) 6131 97212-10, E-Mail: info@lindauermanagement.de.



Bisher in dieser Reihe erschienen

Nº 71	Chance Solarenergie – Kommunale Handlungsmöglichkeiten für eine nachhaltige Entwicklung	10/2007
Nº 70	Privatisierung kommunaler Wohnungen Hintergründe, Risiken und Möglichkeiten	7-8/2007
Nº 69	Städte und Gemeinden aktiv für den Klimaschutz Gute Beispiele aus dem Wettbewerb „Bundeshauptstadt im Klimaschutz“	6/2007
Nº 68	Starke Städte und Gemeinden gestalten Zukunft Bilanz 2006 und Ausblick 2007 der deutschen Städte und Gemeinden	3/2007
Nº 67	Handlungsempfehlung zur Optimierung der kommunalen Stadtreinigung – Ergebnisse aus dem BMBF-Forschungsverbund zur betrieblichen Kostenoptimierung	1-2/2007
Nº 66	DStGB-Sicherheitskonferenz in Berlin 2006 Bessere Koordination und Kommunikation (Nur Online-Version)	1-2/2007
Nº 65	Gemeinden und Unternehmen sagen Ja zu Kindern Standortfaktor Familie	11/2006
Nº 64	„Rakeling“ oder die Reform der öffentlichen Verwaltung in Deutschland durch Shared Services	11/2006
Nº 63	Konzessionsverträge und Konzessionsabgaben nach der Energierechtsreform 2005 – Hinweise für die kommunale Praxis	10/2006
Nº 62	Basistelefon	7-8/2006
Nº 61	Vergaberecht 2006 Aktuelle Neuerungen und kommunale Forderungen	5/2006
Nº 60	Sichere Städte und Gemeinden Unterstützungs- und Dienstleistungsangebote des Bundesamtes für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe für Kommunen	5/2006
Nº 59	Für ein starkes Deutschland – Arbeitsplätze und Wachstum in der Fläche – Stärkung der Gemeinden und Mittelstädte unverzichtbar (Nur Online-Version)	4/2006
Nº 58	Handlungsempfehlung zur Kostensenkung in der kommunalen Abfallentsorgung Ergebnisse aus dem BMBF-Forschungsverbund zur betrieblichen Kostenoptimierung	4/2006
Nº 57	Bildung im Wandel – Schulen ans Netz	4/2006
Nº 56	Breitbandanbindung von Kommunen Durch innovative Lösungen Versorgungslücken schließen Grundlagen – Beispiele – Ansprechpartner	1-2/2006
Nº 55	Intelligenter Energieeinsatz in Städten und Gemeinden Klimaschutz und Kostensenkung: Gute Beispiele aus dem Wettbewerb „Energiesparkommune“	1-2/2006
Nº 54	Mit starken Kommunen Aufschwung und Reformen Bilanz 2005 und Ausblick 2006 der deutschen Städte und Gemeinden	3/2006
Nº 53	Gemeinsam für Deutschland – mit Mut und Menschlichkeit Bewertung des Koalitionsvertrages zwischen CDU, CSU und SPD aus kommunaler Sicht	12/2005
Nº 52	Mobile Kommunikation Anwendungsbeispiele für Kommunen, Bürger und Wirtschaft (Nur Online-Version)	12/2005
Nº 51	Interkommunale Zusammenarbeit – Praxisbeispiele, Rechtsformen und Anwendung des Vergaberechts	10/2005
Nº 50	Erfolgreiche Abstimmungsprozesse beim Aufbau der Mobilfunknetze Ergebnisse einer Befragung zur Zusammenarbeit von Kommunen und Netzbetreibern	9/2005
Nº 49	Forderungen der deutschen Städte und Gemeinden an die Bundesregierung und den Bundestag – Ohne starke Kommunen keine erfolgreichen Reformen und kein Aufschwung	9/2005
Nº 48	Kommunalfinanzen in struktureller Schieflage Datenreport Kommunalfinanzen 2005 Fakten, Trends, Einschätzungen (nur Online-Version)	7/2005
Nº 47	Gemeinden sagen Ja zu Kindern – Konzepte und Maßnahmen für mehr Kinder- und Familienfreundlichkeit in Städten und Gemeinden	6/2005
Nº 46	Zukunft der Kommunen	5/2005

Nº 45	Neustart in der Arbeitsmarktpolitik fortsetzen Bilanz 2004 und Ausblick 2005 der deutschen Städte und Gemeinden“	1-2/2005
Nº 44	„Die Kommunen sind nicht die Kolonien des Staates“ Beiträge von Dr. Wulf Haack aus 25 Jahren Tätigkeit im Deutschen Städte- und Gemeindebund (nur Online-Version)	12/2004
Nº 43	Auslegungshilfe zu den wegerechtlichen Bestimmungen im neuen Telekommunikationsgesetz	12/2004
Nº 42	Stadt macht Schule	10/2004
Nº 41	Das BauGB 2004 – Eine Arbeitshilfe für die kommunale Praxis	9/2004
Nº 40	Genossenschaften – Miteinander von Bürgern, örtlicher Wirtschaft und Kommunen	9/2004
Nº 39	Interkommunale Zusammenarbeit	7-8/2004
Nº 38	Saubere Kommune – Rote Karte gegen den wilden Müll	7-8/2004
Nº 37	Stadt und Verkehr – 100 Leitsätze zur Verkehrsgestaltung in Städten und Gemeinden	4/2004
Nº 36	Kommunale Auftragsvergabe Grundlagen, Vergabeverfahren, Rechtsschutz	3/2004
Nº 35	„Nach der Reform ist vor der Reform – Bilanz 2003 und Ausblick 2004 der deutschen Städte und Gemeinden“	1-2/2004
Nº 34	Cross-Border-Leasing – Ein Weg mit Risiken	12/2003
Nº 33	Kommune schafft Sicherheit – Trends und Konzepte kommunaler Sicherheitsvorsorge	12/2003
Nº 32	Neustart in der Sozialpolitik	11/2003
Nº 31	Korruptionsprävention bei der öffentlichen Auftragsvergabe Manipulation verhindern, Korruption bekämpfen	5/2003
Nº 30	Neue Wege der Tourismusfinanzierung vor Ort mit der Leistungskarte	4/2003
Nº 29	Bilanz 2002 und Ausblick 2003	1-2/2003
Nº 28	Public-Private-Partnership – Neue Wege in Städten und Gemeinden	12/2002
Nº 27	Erwartungen der Städte und Gemeinden an den neuen Bundestag und die neue Bundesregierung – Auszüge aus der Koalitionsvereinbarung	11/2002
Nº 26	Kommunal Finanzen auf Talfahrt Daten und Fakten des Jahres 2001	10/2002
Nº 25	Planungsrechtliche Steuerung von Windenergieanlagen durch Städte und Gemeinden	7-8/2002
Nº 24	Erwartungen der Städte und Gemeinden an den neuen Bundestag und die neue Bundesregierung	6/2002
Nº 23	Der Erschließungsvertrag nach § 124 BauGB	4/2002
Nº 22	Bilanz 2001 und Ausblick 2002: Daten – Fakten – Hintergründe	1-2/2002
Nº 21	eVergabe öffentlicher Aufträge Chancen, Verfahren und Lösungen	11/2001
Nº 20	Mit Familien die Zukunft gewinnen! Perspektiven des Deutschen Städte- und Gemeindebundes zur Familienpolitik in Deutschland	8/2001
Nº 19	Kommunale Finanzen 2000 Eine Übersicht der Haushaltsdaten der Kommunen in den einzelnen Bundesländern (Nur Online-Version)	7/2001
Nº 18	Vergabe kommunaler Entsorgungsleistungen Verfahren, aktuelle Probleme und Antworten	6/2001
Nº 17	Kommunen und Bundeswehr Standortschließungen – Folgen – Konversionslösungen (Nur Online-Version)	2/2001
Nº 16	Städte und Gemeinden in Deutschland Bilanz 2000 und Ausblick 2001: Daten – Fakten – Hintergründe	1-2/2001
Nº 15	Das gibt's nur einmal... das kommt nie wieder Wettbewerb „Mit Ihrer Stadt/Gemeinde zur EXPO 2000“	8/2000



Eine gemeinsame Veröffentlichung
des Deutschen Städte- und Gemeindebundes
und der Lindauer Managementberatung



DStGB

Deutscher Städte-
und Gemeindebund
www.dstgb.de

Marienstraße 6 · 12207 Berlin
Telefon 030 77307-0
Telefax 030 77307-200
E-Mail: dstgb@dstgb.de
Internet: www.dstgb.de



L I N D A U E R

MANAGEMENTBERATUNG

Ritterstraße 16 · 55131 Mainz
Telefon 06131 97212-0
Telefax 06131 97212-10
E-Mail: info@lindauermanagement.de
Internet: www.lindauermanagement.de

Konzeption und Druck:
Verlag WINKLER & STENZEL GmbH · Postfach 1207 · 30928 Burgwedel
Telefon 05139 8999-0 · Telefax 05139 8999-50
E-Mail: info@winkler-stenzel.de · Internet: www.winkler-stenzel.de