ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Wolf, Joachim; Haberstroh, Martin; Rohrlack, Christian

Working Paper — Digitized Version

Schleswig-Holstein und die Standortwahl und Standortkriterien deutscher Großunternehmen

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 580

Provided in Cooperation with:
Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Wolf, Joachim; Haberstroh, Martin; Rohrlack, Christian (2003) : Schleswig-Holstein und die Standortwahl und Standortkriterien deutscher Großunternehmen, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 580, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/147640

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Nr. 580

Joachim Wolf, Martin Haberstroh, Christian Rohrlack

Schleswig-Holstein und die Standortwahl und Standortkriterien deutscher Großunternehmen

Professor Dr. Joachim Wolf, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel,
Institut für Betriebswirtschaftslehre, Lehrstuhl für Organisation,
Westring 425, 24098 Kiel; Tel. 0431-880-1498; Fax 0431-880-3963;
e-mail: wolf@bwl.uni-kiel.de
Dipl.-Wi.-Ing. Martin Haberstroh, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am vorbezeichneten Lehrstuhl.
Dipl.-Kfm. Christian Rohrlack, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am vorbezeichneten Lehrstuhl.

Die Manuskripte aus dem Institut für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel erscheinen in unregelmäßiger Folge unter der Herausgeberschaft der Direktoren des Instituts im Selbstverlag. Das Copyright ist vorbehalten. Jegliche Vervielfältigung bedarf der ausdrücklichen schriftlichen Genehmigung des Herausgebers.

Joachim Wolf/Martin Haberstroh/Christian Rohrlack

Executive Summary:

Warum investieren Großunternehmen zwar in Deutschland, aber nicht in Schleswig-Holstein?

Im vorliegenden Projekt wurde auf empirischem Wege untersucht, in welchem Maße Großunternehmen in Schleswig-Holstein, in Deutschland bzw. im Ausland neue Standorte eröffnet haben und welche Gründe dies bewirkt bzw. verhindert haben. Die Befunde stützen sich auf die Angaben von 73 Großunternehmen.

Es hat sich gezeigt, dass die befragten Unternehmen im vergangenen Jahrzehnt mit 1.562 Standorteröffnungen im In- und Ausland annähernd 121.000 Arbeitsplätze geschaffen haben. Leider ist nur ein marginaler Teil dieser Investitionen nach Schleswig-Holstein geflossen. Dies gilt insbesondere für größere Standorte.

Die befragten Großunternehmen stellen bei ihren Standortentscheidungen insbesondere die Standortfaktoren „Anbindung an das Straßennetz", „Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften", „Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden" sowie „Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden" in den Mittelpunkt.

Nach Einschätzung der Großunternehmen sind in Schleswig-Holstein die nachfolgenden Standortfaktoren weit überdurchschnittlich ausgeprägt: „Flächenverfügbarkeit", „Umweltqualität (Wasser, Luft, Klima)", „Zuschnitt der Gewerbeflächen", „Ausbaustand des Telekommunikationsnetzes" sowie „Anbindung an die Wasserwege". Leider gehört keiner dieser Faktoren zu jenen Standortfaktoren, die bei den Standortentscheidungen der Großunternehmen in der vordersten Front stehen.

Schleswig-Holstein weist innerhalb der Standortfaktoren vier *Defizitbereiche* auf, nämlich (1) die Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden, (2) die Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden, (3) die Anbindung an das Straßennetz sowie (4) die Verfügbarkeit von Facharbeitskräften. Für die Großunternehmen sind diese vier Faktoren bei Standortentscheidungen sehr wichtig, in Schleswig-Holstein jedoch schwach ausgeprägt. Wollen die für die Wirtschaftspolitik verantwortlichen Akteure des Landes Schleswig-Holstein in der Ansiedlungspolitik erfolgreich sein, dann müssen sie also insbesondere versuchen, die Zugänge des Landes zu tragfähigen Absatzmärkten, z. B. zu den nordosteuropäischen Märkten, zu verbessern. Diesen Defizitbereichen stehen *vier Überschussbereiche* gegenüber: (1) die Anbindung an die Wasserwege, (2) die sonstigen Freizeitmöglichkeiten, (3) die Bodenbeschaffenheit sowie (4) der Zugang zu öffentlichen Aufträgen. Aufgrund der bestehenden Gestaltbarkeit sollten die Wirtschaftspolitiker des Landes die zweit- und viertgenannten Faktoren nicht in den Vordergrund ihrer Bemühungen stellen.

Dieses Stärken-Schwächen-Profil wird durch die gegen eine Standorteröffnung in Schleswig-Holstein sprechenden Gründe untermauert: die Hälfte der Nennungen fiel in die inhaltlich zusammenhängenden Gruppen „Nähe zu Kunden/Lieferanten/anderen Unternehmensteilen/Kooperationsmöglichkeiten", „Geografische Lage" und „Verkehrsanbindung".

Joachim Wolf/Martin Haberstroh/Christian Rohrlack

Schleswig-Holstein und die Standortwahl und Standortkriterien deutscher Großunternehmen

Inhalt und Untersuchungsfragen

Tabellenverzeichnis 3
1. Gegenstand, Motivation und Ziel der Untersuchung 4
2. Untersuchungsstichprobe 6
3. Wie viele Standorte mit wie vielen Arbeitsplätzen haben die Großunternehmen im Inland bzw. im Ausland eröffnet? 7
4. In welchen Bundesländern haben die Großunternehmen neue Standorte eröffnet? 7
5. In welchen Bundesländern haben die Großunternehmen ihre zwei größten neuen inländischen Standorte eröffnet? 9
6. Welche Arten von Standorten wurden eröffnet? 11
7. Welche Standortfaktoren waren bei den von den Unternehmen faktisch vorgenommenen inländischen Standorteröffnungen entscheidend? 12
8. Welche Standortfaktoren halten die Unternehmen generell im Hinblick auf inländische Standorteröffnungen für wichtig? 14
9. Wie werden die Standortfaktoren für Schleswig-Holstein bewertet? Welche Stärken und Schwächen hat Schleswig-Holstein bei den einzelnen Standortfaktoren? 17
   a. Absatz und Beschaffung 19
   b. Arbeitskräfte 20
   c. Gewerbeflächen und Gebäude 21
   d. Verkehrsanbindung und Infrastruktur 22
   e. Öffentliche Förderung und Aufträge 23
   f. Standortkosten im engeren Sinne 24
   g. Weiche Standortfaktoren 25
   h. Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas 26
   i. Wissenschaft/Technologie/Fortbildung 28
   j. Ausland 29
10. Hauptbefunde: Defizit- und Überschussbereiche des Landes Schleswig-Holsteins im Spektrum der Standortfaktor(grupp)en 30
11. Welche übergeordneten Gründe haben die Unternehmen veranlasst, auf eine Standorteröffnung in Schleswig-Holstein zu verzichten? 32
12. Welche Standortfaktoren sind bei konkreten ausländischen Standorteröffnungen entscheidend? 36
13. Unterschiedliche Wichtigkeit von Standortfaktoren bei konkreten inländischen und ausländischen Standorteröffnungen? 38
14. Gesamtergebnis 39

Literaturverzeichnis 41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bundesländer, in denen neue Standorte eröffnet wurden 8

Tabelle 2: Alte Bundesländer, in denen neue Standorte eröffnet wurden 9

Tabelle 3: Bundesländer, in denen die zwei größten inländischen Standorte eröffnet wurden 10

Tabelle 4: Zweck der neu eröffneten Standorte (Inland) 11

Tabelle 5: Die wichtigsten Standortfaktoren bei konkreten inländischen Standorteröffnungen 13

Tabelle 6: Die wichtigsten Standortfaktoren generell bei inländischen Standorteröffnungen 15

Tabelle 7: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Absatz und Beschaffung" 19

Tabelle 8: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Arbeitskräfte" 20

Tabelle 9: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Gewerbeflächen und Gebäude" 21

Tabelle 10: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Verkehrsanbindung und Infrastruktur" 22

Tabelle 11: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Öffentliche Förderung und Aufträge" 23

Tabelle 12: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Standortkosten im engeren Sinne" 24

Tabelle 13: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Weiche Standortfaktoren" 25

Tabelle 14: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas" 26

Tabelle 15: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Wissenschaft/Technologie/Fortbildung" 28

Tabelle 16: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Ausland" 29

Tabelle 17: Rangliste der gegen Schleswig-Holstein sprechenden Gründe 35

Tabelle 18: Wichtigste Standortfaktoren bei konkreten ausländischen Standorteröffnungen 37

Tabelle 19: Unterschiedliche Wichtigkeit der Standortfaktorgruppen bei konkreten inländischen und ausländischen Standorteröffnungen 39

1. Gegenstand, Motivation und Ziel der Untersuchung

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind Standorteröffnungen (= Standortneueröffnungen, Standortgründungen) von Unternehmen, welche die Einrichtung einer bisher nicht bestehenden wirtschaftlichen Einheit an einem bestimmten Zielort zum Gegenstand haben.

Derartige Standorteröffnungen stellen aufgrund ihrer personellen und kapitalmäßigen Bindung für die durchführenden Unternehmen gewichtige und weitreichende Entscheidungen dar. Für die jeweilige Zielregion sind Standorteröffnungen deshalb äußerst bedeutsam, weil sie vielfach erhebliche positive Arbeitsplatzeffekte mit sich bringen und einen Zufluss materieller und immaterieller Ressourcen in die Zielregion bedingen. Aufgrund dieser weitreichenden Effekte ist es wichtig, dass die Verantwortlichen der Standortentscheidungen treffenden Unternehmen sowie die politischen Akteure der in Betracht kommenden Zielregionen über umfassende Kenntnisse über Standortentscheidungen und die ihnen zugrundeliegenden Kriterien verfügen.

Aufgrund ihrer großen strategischen Reichweite ist es geboten, Entscheidungen über die Neueröffnung von Unternehmensstandorten mit einem Höchstmaß an Rationalität zu treffen. Es muss das Ziel sein, die Standortwahlentscheidungen auf ein wohl definiertes Spektrum an Entscheidungskriterien zu gründen, welche den als Standort in Betracht kommenden Zielort charakterisieren. Diese zielortspezifischen Kriterien werden üblicherweise als *Standortfaktoren* bezeichnet. Standardwerke sehen hierin einen seiner Art nach stark abgegrenzten Vorteil bzw. Nachteil, der bei einer wirtschaftlichen Tätigkeit dann eintritt, wenn diese sich an einem bestimmten Ort vollzieht (Weber 1922). Es ist davon auszugehen, dass diese Vor- bzw. Nachteile die Erfolgssituation des jeweiligen Unternehmens an dem gewählten Standort erheblich beeinflussen (Salmen 2001).

Standorteröffnungen, die auf einer Übernahme von bislang nicht zu den jeweiligen Unternehmen gehörenden Unternehmen bzw. Betrieben oder einer Fusion mit einem anderen Unternehmen beruhen, wurden nicht zum Gegenstand der vorliegenden Untersuchung erhoben, weil von diesen in aller Regel keine unmittelbaren positiven Arbeitsplatzeffekte ausgehen.

Die vorliegende Untersuchung fand in dem empirischen Tatbestand ihre besondere Legitimation, dass das Ausmaß der in den letzten Jahren in Schleswig-Holstein erfolgten Standorteröffnungen deutlich hinter den Wünschen und Erwartungen vieler für dieses Bundesland verantwortlichen politischen Akteure zurückgeblieben ist. Diese Enttäuschung lässt sich anhand offizieller Statistiken leicht nachvollziehen: So war während des letzten Jahrzehnts die Zahl der in Schleswig-Holstein durch Neuansiedlung geschaffenen Arbeitsplätze noch nie so niedrig wie in den jüngst vergangenen Jahren 2001 (1.683 Arbeitsplätze) und 2002 (1.527

Arbeitsplätze) (Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein 2003, S. 16). Hinzu kommt, dass zahlreiche der in Schleswig-Holstein ansässigen Unternehmen in den vergangenen Jahren in erheblichem Maße Arbeitsplätze abgebaut oder ihre hiesigen Standorte sogar gänzlich geschlossen haben. Fast wöchentlich finden sich in der lokalen bzw. regionalen Presse Hiobsbotschaften. Angesichts derartiger Misserfolgsmeldungen verwundert es nicht, dass 500 befragte Kieler der Förderung der Ansiedlung großer Unternehmen eine hohe Priorität beimessen (KN, 29.11.2002a, KN, 29.11.2002b) und es als die vornehmste Aufgabe der Oberbürgermeisterin erachten, Unternehmen in der Region anzusiedeln (KN, 29.11.2002b).

Das hierdurch nicht unwesentlich mitzuerklärende Ansteigen der Arbeitslosigkeit im nördlichsten Bundesland dürfte sich nur dann nachhaltig eindämmen lassen, wenn in merklichem Umfang Standorteröffnungen erfolgen. Zwar setzen die hiesigen politischen Entscheidungsträger vorrangig auf die Förderung von im Lande neu gegründeten Unternehmen (KN, 05.02.2003; KN, 27.11.2003), doch dürfte eine derartige Strategie alleine nicht ausreichen, weil sich Unternehmensneugründungen üblicherweise aus kleinsten Anfängen heraus entwikkeln und weil somit die hierdurch induzierten Arbeitsplatzeffekte begrenzt sind.

Insbesondere diese letztgenannte Überlegung hat uns dazu veranlasst, die vorliegende Untersuchung auf *Groß*unternehmen auszurichten. Wir untersuchten also, an welchen Standorten Großunternehmen in welchem Umfang neue Standorte eröffnet haben und in welchem Maße Schleswig-Holstein an diesen Standorteröffnungen partizipiert hat.

Es sind jedoch nicht nur die zu erwartenden direkten Arbeitsplatzeffekte, die für eine Ansiedlung (und damit auch Befragung) von Großunternehmen sprechen. Sie sind opportun, weil durch die Standorteröffnung großer und somit meist weithin bekannter Unternehmen eine überregionale „Signalwirkung" ausgeht, dass der gewählte Standort attraktiv ist. Es ist nämlich davon auszugehen, dass Großunternehmen wohl fundierte Standortentscheidungen treffen, da diese aufgrund ihrer erheblichen Ressourcen in relativ geringem Maße geografischen Einschränkungen bei der Standortwahl unterworfen sind und auch häufiger als kleinere Unternehmen Standortentscheidungen treffen. Und nicht zuletzt aufgrund der Relevanz von Standortentscheidungen für Großunternehmen sind diese in besonderem Maße daran interessiert herauszufinden, welche Standortfaktoren die wichtigsten sind und daher bereit, an dieser Untersuchung mitzuwirken.

Aufgrund dieser konzeptionellen Ausrichtung der Untersuchung waren die nachfolgenden Fragen zu beantworten:

a. Wie wichtig sind für die Großunternehmen die einzelnen Standortfaktoren
   - generell bei inländischen Standorteröffnungen,
   - bei konkreten inländischen Standorteröffnungen und
   - bei konkreten ausländischen Standorteröffnungen?

b. Welche Wahrnehmungen haben die Großunternehmen hinsichtlich der Ausprägung der Standortfaktoren im Lande Schleswig-Holstein?

c. Welche Einschätzungen haben die Großunternehmen bezüglich der Stärken und Schwächen Schleswig-Holsteins im Hinblick auf die einzelnen Standortfaktoren?

2. Untersuchungsstichprobe

Die vorliegende Untersuchung wurde auf die gemessen am Umsatz 500 größten Unternehmen Deutschlands ausgerichtet, deren Namen und Adressen regelmäßig von der Tageszeitung „Die Welt" veröffentlicht werden. Im Jahre 2003 wurden die Vorstandsvorsitzenden bzw. Geschäftsführer dieser Unternehmen mittels eines persönlichen Anschreibens kontaktiert und um eine Teilnahme an der als standardisierte schriftliche Befragung konzeptualisierten Untersuchung gebeten. Um den Rücklauf zu erhöhen, wurde nach Ablauf der ersten Antwortfrist eine schriftliche Nachfrage an die Unternehmen versandt. 74 der ursprünglich 496 angeschriebenen Unternehmen sandten einen ausgefüllten Fragebogen an uns zurück. Weitere 39 Unternehmen antworteten, verzichteten jedoch auf eine Bearbeitung des Fragebogens. Ein Fragebogen musste aufgrund sehr unvollständiger Beantwortung gestrichen werden. Die Rücklaufquote beträgt somit 22,78 %; der Anteil der verwertbaren Fragebögen liegt bei 14,72 %.

Die nachfolgend präsentierten Befunde beziehen sich auf die Angaben der an der Untersuchung teilnehmenden Großunternehmen.

3. Wie viele Standorte mit wie vielen Arbeitsplätzen haben die Großunternehmen im Inland bzw. im Ausland eröffnet?

35 der teilnehmenden Unternehmen haben *in den letzten zehn Jahren* **im Inland** *mindestens einen neuen Standort* eröffnet, welcher mehr als 30 Mitarbeiter aufweist. Insgesamt wurden von den teilnehmenden Unternehmen 1.384 neue Standorte mit zusammen 80.602 Arbeitsplätzen eröffnet.

43 der teilnehmenden Unternehmen haben während des Bezugszeitraums **im Ausland** *mindestens einen neuen Standort* eröffnet, welcher mehr als 30 Mitarbeiter aufweist. Dabei wurden 178 Standorteröffnungen mit 40.397 Arbeitsplätzen vorgenommen.

Zwar ist die Zahl der Unternehmen, die im Ausland Standorte eröffneten, größer als diejenige, die sich im Inland neu engagierten, doch lässt der Vergleich dieser Werte trotzdem vermuten, dass Deutschland für Großunternehmen durchaus noch ein Standort hoher Priorität darstellt.

4. In welchen Bundesländern haben die Großunternehmen neue Standorte eröffnet?

Um einen Überblick über die im Zusammenhang mit Standorteröffnungen bevorzugten Bundesländer zu gewinnen, wurden die Unternehmen gebeten, alle Bundesländer zu benennen, in denen sie in den letzten zehn Jahren neue Standorte eröffnet haben. Einschränkend ist zu bemerken, dass die Nennung eines Bundeslandes nicht gleichbedeutend mit der Anzahl und Bedeutung der dort eröffneten Standorte sein muss. So kann ein Bundesland nur einmal genannt sein, gleichzeitig können dort aber mehrere Standorte eröffnet worden sein. Jede Nennung eines Bundeslandes geht somit nur einfach in die Bewertung ein, unabhängig von der Anzahl und Größe der dort eröffneten Standorte.

Tabelle 1 zeigt, wie sich die Standorteröffnungen der 35 hier in Betracht kommenden Unternehmen auf die Bundesländer verteilen.

An der Spitze steht eine Gruppe von drei Bundesländern (Bayern, Sachsen und Thüringen), die fast 29 % der insgesamt 152 Nennungen auf sich vereinen. Dahinter findet sich ein Mittelfeld von acht Bundesländern (Nordrhein-Westfalen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Baden-Württemberg, Hessen, Sachsen-Anhalt, Berlin und Brandenburg), die sich in fast 54 % der Nennungen finden. Deutlich dahinter liegen fünf Bundesländer (Rheinland-Pfalz, Hamburg, Schleswig-Holstein, Bremen und das Saarland) auf den letzten Plätzen, sie erreichten zusammen nur 17,1 % der Nennungen.

Rang	Bundesland	Nennungen
1	Bayern	15
1	Sachsen	15
3	Thüringen	14
4	Nordrhein-Westfalen	12
5	Mecklenburg-Vorpommern	11
5	Niedersachsen	11
7	Baden-Württemberg	10
7	Hessen	10
7	Sachsen-Anhalt	10
10	Berlin	9
10	Brandenburg	9
12	Rheinland-Pfalz	7
13	Hamburg	6
14	Schleswig-Holstein	5
15	Bremen	4
15	Saarland	4

Tabelle 1: Bundesländer, in denen neue Standorte eröffnet wurden

Diese Befunde zeigen, dass die Großunternehmen ihre Standorte innerhalb von Deutschland eindeutig konzentrieren. Bemerkenswert ist insbesondere, dass die drei oben stehenden Bundesländer genauso viele Nennungen auf sich vereinen wie die sieben letztgenannten Bundesländer.

Schleswig-Holstein nimmt mit fünf Nennungen einen enttäuschenden drittletzten Rang ein. Dies muss nicht zuletzt deshalb als ein schlechtes Ergebnis bezeichnet werden, weil die Bundesländer durchschnittlich 9,5 Mal genannt wurden. Mögliche Gründe für diesen schlechten Wert werden in den Gliederungspunkten 9, 10 und 11 diskutiert.

Aufgrund der zu einer Ungleichbehandlung führenden besonders starken finanziellen Förderung von Neueröffnungen in den neuen Bundesländern erscheint eine Sonderauswertung geboten, in deren Rahmen ausschließlich die alten Bundesländer betrachtet werden.

Diese führt zu dem Ergebnis, dass 8 der 35 Standorte eröffnenden Unternehmen ausschließlich in den neuen Bundesländern Standorte eröffnet haben. Die genaue Übersicht der Nennungen der einzelnen Bundesländer ist in Tabelle 2 dargestellt.

Rang	Bundesland	Nennungen
1	Bayern	15
2	Nordrhein-Westfalen	12
3	Niedersachsen	11
4	Baden-Württemberg	10
4	Hessen	10
6	Berlin	9
7	Rheinland-Pfalz	7
8	Hamburg	6
9	Schleswig-Holstein	5
10	Bremen	4
10	Saarland	4

Tabelle 2: Alte Bundesländer, in denen neue Standorte eröffnet wurden

An der Spitze der alten Bundesländer liegt Bayern, gefolgt von Nordrhein-Westfalen. Auch hier zeigt sich eine Konzentration auf bestimmte Bundesländer. So vereinigen die beiden erstgenannten Bundesländer mehr Nennungen (27) auf sich, als die fünf letztgenannten Bundesländer (26). Auch im Hinblick auf die alten Bundesländer besteht somit eine erhebliche Ungleichverteilung von Präferenzen.

Obwohl bei dieser Betrachtung die durchschnittliche Nennung pro Bundesland bei lediglich 8,5 liegt, schneidet Schleswig-Holstein immer noch deutlich unterdurchschnittlich ab. Die in vielen Unternehmen bestehende Nichtberücksichtigung des Standortes „Schleswig-Holstein" kann somit nicht nur auf einen Sondereffekt namens „Deutsche Wiedervereinigung" zurückgeführt werden. Auch das Argument unterschiedlicher Ländergröße sticht nicht: Andere kleinere „Länder" wie Rheinland-Pfalz oder Hamburg wurden von den Unternehmen deutlich häufiger genannt.

Um ein noch genaueres Bild über die Bedeutung des Standortbundeslandes „Schleswig-Holstein" zu erlangen, wurde in einem nächsten Untersuchungsschritt erhoben, in welchen Bundesländern die Unternehmen ihre beiden größten neuen Standorte eröffnet haben.

5. In welchen Bundesländern haben die Großunternehmen ihre zwei größten neuen inländischen Standorte eröffnet?

Die an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen wurden gebeten anzugeben, in welchem Bundesland sie in den letzten zehn Jahren ihren größten und in welchem Bundesland sie ihren zweitgrößten neuen Standort eröffnet haben. Da einige der 35 Unternehmen nur einen Standort eröffnet haben oder keine Angabe machen wollten, liegt die Gesamtzahl der Nen-

nungen unterhalb von 70, nämlich bei 59. Tabelle 3 informiert über die Verteilung der Standorte.

Rang	Bundesland	Nennungen
1	Nordrhein-Westfalen	10
2	Sachsen	7
3	Baden-Württemberg	6
3	Niedersachsen	6
3	Thüringen	6
6	Bayern	5
7	Hessen	4
7	Mecklenburg-Vorpommern	4
9	Berlin	3
10	Rheinland-Pfalz	2
10	Saarland	2
10	Sachsen-Anhalt	2
13	Brandenburg	1
13	Hamburg	1
15	Bremen	0
15	Schleswig-Holstein	0

Tabelle 3: Bundesländer, in denen die zwei größten inländischen Standorte eröffnet wurden

Es zeigt sich, dass die unternehmensbezogen größten neuen Standorte vorwiegend in Nordrhein-Westfalen eröffnet wurden. Danach folgen 4 Bundesländer (Baden-Württemberg, Niedersachsen, Sachsen und Thüringen), die jeweils von 6 bzw. 7 Unternehmen als Orte ihrer größten neu eröffneten Standorte genannt wurden. Weitere 9 Bundesländer haben zwischen 1 und 5 Nennung(en) erhalten. Abgeschlagen mit keiner Nennung liegen Bremen und Schleswig-Holstein auf dem letzten Platz.

Schleswig-Holstein scheint für die Unternehmen keine Alternative für die Eröffnung größerer Standorte zu sein. Die nahe liegende Begründung, dass Schleswig-Holstein aufgrund seiner geringen Einwohnerzahl als Standort für größere Unternehmenseinheiten ausscheidet, vermag auch hier argumentativ nicht zu tragen, weil sich erneut kleinere Länder wie Sachsen oder Thüringen als bevorzugte Zielorte von größeren Investitionen herausgestellt haben und weil auch in Rheinland-Pfalz größere Neueröffnungen angesiedelt wurden. Auch das Argument der Randlage kommt nur partiell als Erklärung in Betracht, weil sich auch andere stärker berücksichtigte Bundesländer durch dieses Merkmal auszeichnen.

Über eher in Betracht kommende Gründe, die gegen eine Ansiedlung sprachen, gibt die Diskussion in Gliederungspunkt 9, 10 und 11 Aufschluss.

6. Welche Arten von Standorten wurden eröffnet?

In den vorausgehenden Abschnitten wurde nicht nach unterschiedlichen Arten von Standorten differenziert. Da aber Standorte unterschiedlichen Zwecken dienen können und weil nicht alle Standortarten die gleichen ökonomischen bzw. arbeitsmarktbezogenen Effekte entfalten können, wurden die Unternehmen nach der hauptsächlichen Aufgabenart ihrer zwei größten neu eröffneten inländischen Unternehmenseinheiten gefragt. Die Antworten konnten dabei aus einer von sechs vorgegebenen Kategorien gewählt werden. Die Verteilung der Zwecke bzw. Aufgaben der Einheiten ist in Tabelle 4 dargestellt.

Zweck der neu eröffneten Standorte	Häufigkeit der Nennung (Prozentangabe)
Produktions-/Dienstleistungseinheit	39 (41,9 %)
Vertriebs-/Logistikeinheit	26 (28,0 %)
Beschaffungs-/Logistikeinheit	12 (12,9 %)
F&E-Einheit	7 (7,5 %)
Verwaltungseinheit	7 (7,5 %)
Sonstiges (Zentrale, Callcenter)	2 (2,2 %)

Tabelle 4: Zweck der neu eröffneten Standorte (Inland)

Es zeigt sich, dass die meisten neuen Standorte als Produktions- bzw. Dienstleistungseinheiten dienen (41,9 Prozent), gefolgt von Vertriebs- bzw. Logistikeinheiten (28,0 Prozent). Diese beiden Standorttypen stellen über 2/3 der Standorteröffnungen dar. Die nächstgrößte Häufigkeit weisen Beschaffungs- bzw. Logistikeinheiten (12,9 Prozent) sowie F&E- und Verwaltungseinheiten (je 7,5 Prozent) auf. In 2,2 Prozent der Fälle sind sonstige Arten von Standorten errichtet worden, wie z. B. eine neue Zentrale oder ein Callcenter. Diese geringe Häufigkeit der drei letztgenannten Standortzwecke kommt insofern nicht überraschend, weil davon auszugehen ist, dass die Unternehmen bereits über etablierte Unternehmenszentralen und F&E-Einheiten verfügen.

7. Welche Standortfaktoren waren bei den von den Unternehmen faktisch vorgenommenen inländischen Standorteröffnungen entscheidend?

Im Rahmen des vorliegenden Projekts wollten wir natürlich nicht nur beschreibend tätig sein. Vielmehr sollte es auch darum gehen, die Motivstruktur von Standortentscheidungen treffenden Unternehmen zu ergründen, um den Wirtschafts- und Ansiedlungspolitik betreibenden lokalen Akteuren Hinweise zu geben, welche der von ihnen gestalteten lokalen bzw. regionalen Rahmenbedingungen sich am ehesten in einer Steigerung unternehmerischer Ansiedlung niederschlagen werden.

Um diese Motivstruktur der Unternehmen sorgfältig untersuchen zu können, haben wir in einem ersten Schritt einschlägige, auf die Standortwahl bezogene Fachpublikationen (Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung 1982; Clemens/Kayser/Tengler 1982; Diller 1991; Freund/Zabel 1978; Henckel et al. 1986; Ifo-Schnelldienst 1979; Lüder/Küpper 1982; Pieper 1994; Salmen 2001 und die dort angegebene Literatur) durchgesehen mit dem Ziel, eine möglichst vollständige Liste von Standortfaktoren zusammenzustellen. Ein derartiges Vorgehen ist insbesondere deshalb geboten, weil es sich gezeigt hat, dass bei Standorteröffnungen üblicherweise verschiedene Standortfaktoren zur Bewertung von in Betracht kommenden Standorten herangezogen werden.

Auf der Basis unserer Literaturdurchsicht haben wir dann eine Liste mit 58 Standortfaktoren zusammengestellt (vgl. Anhang 1). Im Rahmen der Fragebogenbearbeitung wurden die Unternehmen gebeten anzugeben, wie wichtig die einzelnen Standortfaktoren bei den von ihnen faktisch vorgenommenen Standortentscheidungen waren. Die Wichtigkeit war entlang eines fünfstufigen Antwortformats (1 = „sehr unwichtig“; 5 = „sehr wichtig“) anzugeben. Für jeden Standortfaktor wurde der Mittelwert über alle Antworten ermittelt.

Im Rahmen der Gestaltung einer zielgerichteten Ansiedlungspolitik sind dabei die wichtigen Standortfaktoren besonders interessant. Deshalb sind in Tabelle 5 die unwichtigen und die sehr unwichtigen Standortfaktoren (Mittelwert kleiner 3) nicht enthalten. Eine vollständige Liste der Mittelwerte aller Standortfaktoren findet sich im Anhang 2.

Rang	Mittelwert	Standortfaktor	Standortfaktorgruppe	N
1	4,15	Anbindung an das Straßennetz	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	59
2	3,92	Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen	Standortkosten im engeren Sinne	59
3	3,78	Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften	Arbeitskräfte	58
4	3,68	Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden	Absatz und Beschaffung	58
5	3,67	Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden	Absatz und Beschaffung	58
6	3,66	Lage der Flächen	Gewerbeflächen und Gebäude	58
7	3,50	Ausbaustand des Telekommunikationsnetzes	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	58
8	3,48	Flächenverfügbarkeit	Gewerbeflächen und Gebäude	58
9	3,45	Verfügbarkeit von Facharbeitskräften	Arbeitskräfte	59
10	3,33	Dauer von Genehmigungsverfahren	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	58
11	3,28	Lohnkosten	Standortkosten im engeren Sinne	58
12	3,26	Industriefreundlichkeit der Kommunalplanung	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	58
13	3,25	Zuschnitt der Flächen	Gewerbeflächen und Gebäude	58
14	3,24	Flexibilität des Arbeitsrechts bzw. arbeitsrechtlicher Regelungen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	58
15	3,22	Existenz von hemmenden technischen Auflagen und Umweltschutzauflagen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	58
16	3,18	Berücksichtigung von Unternehmerinteressen bei politischen Entscheidungen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	58
17	3,16	Finanzielle Förderung durch Staat und Region	Öffentliche Förderungen und Aufträge	58
18	3,15	Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	58
19	3,04	Finanzielle Förderung durch Kommunen	Öffentliche Förderungen und Aufträge	58
19	3,04	Transportkosten	Standortkosten im engeren Sinne	58

Tabelle 5: Die wichtigsten Standortfaktoren bei konkreten inländischen Standorteröffnungen

Als wichtigster Faktor für eine Standorteröffnung wurde die „Anbindung an das Straßennetz" (Mittelwert (4,15)) genannt. Aus der Sicht des wasserwegereichen Landes Schleswig-Holstein ist bedenkenswert, dass dieser größten Bedeutung landbezogener Infrastruktur eine äußerst geringe der wasserbezogenen gegenübersteht. So ist der Standortfaktor „Anbindung an die Wasserwege" (Mittelwert (1,4)) der unwichtigste aller 58 überhaupt (vgl. Anhang 2). Auffällig ist überdies, dass Standortfaktoren wie „Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen

Kunden“ (3,68) oder „Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden“ (3,67) als wichtig angesehen werden. Als noch etwas wichtiger werden die „Grundstücks- und Gebäudekosten“ (3,92) sowie die „Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften“ (3,78) angesehen. Standortfaktoren der Kategorie „Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas“ wie „Dauer von Genehmigungsverfahren“, „Industriefreundlichkeit der Kommunen“, „Flexibilität des Arbeitsrechts“, „Existenz von hemmenden technischen Auflagen und Umweltauflagen“ und „Berücksichtigung von Unternehmerinteressen bei politischen Entscheidungen“ genießen ebenfalls einen hohen Stellenwert.

Bei einer Betrachtung der unwichtigen Standortfaktoren fällt auf, dass dort gehäuft die bisweilen (z. B. Grabow/Henckel/Hollbach-Grömig, 1995) in den Vordergrund gestellten sogenannten „Weichen Standortfaktoren“ wie „Kulturangebot“ (2,16), „sonstige Freizeitangebote“ (2,19), „Güte der Einkaufsmöglichkeit“ (2,33) und „Gesundheitsvorsorge“ (2,47) rangieren.

8. Welche Standortfaktoren halten die Unternehmen generell im Hinblick auf inländische Standorteröffnungen für wichtig?

In einem nächsten Untersuchungsschritt haben wir die Unternehmen gebeten, von ihren zwei größten Standorteröffnungen zu abstrahieren und stattdessen über die generelle Wichtigkeit der Standortfaktoren im Rahmen von Standortentscheidungen zu berichten. Den Unternehmen wurde wiederum der aus 58 Standortfaktoren bestehende Katalog vorgelegt. Auch hier sollten sie auf der Basis des zuvor verwendeten fünfstufigen Antwortformats (1 = „sehr unwichtig“; 5 = „sehr wichtig“) berichten.

Wie beim vorigen Befragungselement stellte sich der Standortfaktor „Anbindung an das Straßennetz“ (4,30) als der wichtigste heraus. In vorderster Front rangiert auch der Faktor „Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften“ (3,89), diesmal sogar auf Rangplatz 2. Ebenfalls von einer gesteigerten Bedeutung ist der Standortfaktor „Lage von Grundstücksflächen“ (3,88).

Da auch die anderen Standortfaktoren ähnlich bewertet worden sind wie bei der vorangegangenen Frage, ist von einer stabilen Präferenzstruktur der Standortentscheider auszugehen. Dies erleichtert die Arbeit jener, die Ansiedlungspolitik zu betreiben haben, sind sie daher doch in der Lage, ihr Management auf eine einheitliche, kompakte Menge an Standortfaktoren zu konzentrieren.

Rang	Mittel-wert	Standortfaktor	Standortfaktorgruppe	N
1	4,30	Anbindung an das Straßennetz	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	66
2	3,89	Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften	Arbeitskräfte	65
3	3,88	Lage der Flächen	Gewerbeflächen und Gebäude	65
4	3,85	Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen	Standortkosten im engeren Sinne	65
5	3,84	Verfügbarkeit von Facharbeitskräften	Arbeitskräfte	64
6	3,83	Lohnkosten	Standortkosten im engeren Sinne	66
7	3,71	Dauer von Genehmigungsverfahren	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	66
8	3,70	Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden	Absatz und Beschaffung	64
9	3,67	Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden	Absatz und Beschaffung	64
10	3,63	Ausbaustand des Telekommunikationsnetzes	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	64
11	3,62	Flächenverfügbarkeit	Gewerbeflächen und Gebäude	65
11	3,62	Existenz von hemmenden technischen Auflagen und Umweltschutzauflagen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	65
13	3,61	Industriefreundlichkeit der Kommunalplanung	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	66
14	3,58	Berücksichtigung von Unternehmerinteressen bei politischen Entscheidungen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	64
15	3,55	Steuerbelastung (Gewerbesteuer etc.)	Standortkosten im engeren Sinne	65
16	3,50	Flexibilität des Arbeitsrechts bzw. arbeitsrechtlicher Regelungen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	64
17	3,43	Transportkosten	Standortkosten im engeren Sinne	65
18	3,41	Verfügbarkeit von Führungskräften	Arbeitskräfte	64
18	3,41	Zuschnitt der Flächen	Gewerbeflächen und Gebäude	64
20	3,38	Energie- und Wasserkosten	Standortkosten im engeren Sinne	65
21	3,37	Dauer von sonstigen Verwaltungs- und Gerichtsverfahren	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	65
21	3,37	Gutes Verhältnis zwischen Wirtschaft und Bevölkerung	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	65
23	3,36	Finanzielle Förderung durch Staat und Region	Öffentliche Förderung und Aufträge	64
24	3,32	Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	65
25	3,30	Finanzielle Förderung durch Kommunen	Öffentliche Förderung und Aufträge	64
26	3,29	Anbindung an den Luftverkehr	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	66
27	3,22	Qualität von Schulen und Ausbildungseinrichtungen	Weiche Standortfaktoren	64
27	3,22	Technologieniveau	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung	64

Tabelle 6: Die wichtigsten Standortfaktoren generell bei inländischen Standorteröffnungen

Rang	Mittel-wert	Standortfaktor	Standortfaktorgruppe	N
29	3,19	Entwicklungsstand der allgemeinen Geschäftsmoral	Ausland	62
30	3,17	Innere Sicherheit/Kriminalität	Weiche Standortfaktoren	64
31	3,14	Angebot unternehmensorientierter Dienstleistungen	Absatz und Beschaffung	64
31	3,14	Kooperationsmöglichkeiten mit Lieferanten/ Kunden/Konkurrenten/anderen Unternehmen	Absatz und Beschaffung	65
33	3,09	Entsorgungs- und Recyclingkosten	Standortkosten im engeren Sinne	64
34	3,08	Anbindung an das Schienennetz	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	66
35	3,05	Nähe zu anderen Unternehmensteilen	Absatz und Beschaffung	66
36	3,03	Gewerkschaftliche Einflussnahme am Standort	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	64
37	3,02	Verfügbarkeit und Qualität von Gebäuden	Gewerbeflächen und Gebäude	64

Tabelle 6: Die wichtigsten Standortfaktoren generell bei inländischen Standorteröffnungen (Fortsetzung)

Auffällig ist allerdings, dass fast alle Standortfaktoren (bis auf „Vertrautheit mit der Kultur der Zielregion" und „Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen") einen höheren Mittelwert aufweisen als bei der auf konkrete Standorteröffnungen gerichteten Frage. Dies lässt sich damit erklären, dass bei dieser allgemeinen Betrachtung abgefragt wird, ob die Unternehmen einen speziellen Faktor grundsätzlich als wichtig empfinden. Manche dieser Standortfaktoren fallen bei einer konkreten Neueröffnung aber nicht mehr so stark ins Gewicht, so dass zu vermuten ist, dass dort einige wenige wichtige Standortfaktoren den Ausschlag geben. Während bei der konkreten Standorteröffnung 20 Standortfaktoren mindestens als wichtig beschrieben werden, so sind es bei der Frage der generellen Wichtigkeit eines Faktors bereits 37 Standortfaktoren, die als mindestens wichtig gelten. Hier scheint es eine gewisse Diskrepanz zwischen grundsätzlich wichtigen Standortfaktoren und tatsächlich bei einer konkreten Standorteröffnung als wichtig erachteten Standortfaktoren zu geben.

Obwohl Fremduntersuchungen durch ein nicht unbeträchtliches Maß an konzeptioneller und methodischer Vielfalt (z.B. bezüglich der abgefragten Standortfaktoren, der Antwortformate oder der Unternehmensstichprobe) und dementsprechend durch eine erhebliche Befundheterogenität gekennzeichnet sind, korrespondieren unsere Ergebnisse in erheblichem Maße mit den Ergebnissen von Fremduntersuchungen.

In den von uns gesichteten Fremduntersuchungen (z. B. Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung 1982; Clemens/Kayser/Tengler 1982; Diller 1991; Freund/Zabel 1978; Henckel et al. 1986; Ifo-Schnelldienst 1979; Lüder/Küpper 1982; Pieper 1994; Salmen 2001 und die dort angegebene Literatur) haben sich nämlich die Standortfaktorgruppen „Ver-

kehr und Infrastruktur", „Arbeitskräfte" sowie „Gewerbeflächen und Gebäude" und mit Einschränkungen „Absatz und Beschaffung" sowie „Öffentliche Förderung und Aufträge" als besonders wichtig herausgestellt. Insbesondere der Bereich „Verkehr und Infrastruktur" hat sich in allen Fremduntersuchungen als sehr wichtige Standortfaktorgruppe erwiesen. Bei der Standortfaktorgruppe „Arbeitskräfte" ist insbesondere das Vorhandensein hoch qualifizierter Arbeitskräfte von hoher Bedeutung. Diese Befunde konnten auch in der vorliegenden Untersuchung bestätigt werden.

Im Bereich „Gewerbeflächen und Gebäude" scheinen insbesondere Grundstücksreserven wichtig zu sein. Bei der Standortfaktorgruppe „Absatz und Beschaffung" dominieren die absatzbezogenen Standortfaktoren die beschaffungsbezogenen klar. Diese ungleiche Bedeutung zeigte sich auch bei unserer Untersuchung.

Die Gruppe „Öffentliche Förderung und Aufträge" wird trotz recht häufiger Untersuchung auf sehr unterschiedlichen Rangplätzen ausgewiesen. Daher ist ein Vergleich nur sehr schwer möglich.

Den „weicheren" Standortfaktoren (z. B. „Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas" oder „Wissenschaft/Technologie/Fortbildung") wird zwar aufgrund der zunehmenden Wichtigkeit des tertiären Sektors und hochqualifizierter Arbeitskräfte eine zunehmende Bedeutung zugeschrieben. Da diese Standortfaktoren jedoch nur in relativ wenigen Untersuchungen thematisiert werden, kann hier noch nicht von einer stabilen Befundlage gesprochen werden.

9. Wie werden die Standortfaktoren für Schleswig-Holstein bewertet? Welche Stärken und Schwächen hat Schleswig-Holstein bei den einzelnen Standortfaktoren?

Um die Stärken und Schwächen Schleswig-Holsteins hinsichtlich Standorteröffnungen von Großunternehmen detailliert einschätzen zu können, wurde nach den in diesem Land herrschenden Ausprägungen eines umfassenden Katalogs einzelner Standortfaktoren gefragt (Antwortformat: ebenfalls fünfstufige Skala, reichend von 1 = „sehr schlecht ausgeprägt" bis 5 = „sehr gut ausgeprägt").

Außer der Ausprägung der Standortfaktoren in Schleswig-Holstein ist insbesondere der Vergleich mit der generellen Bedeutung der Standortfaktoren bei inländischen Standorteröffnungen sowie die Bedeutung der Standortfaktoren bei konkreten inländischen und ausländischen Standorteröffnungen von Bedeutung. Durch diese drei Vergleichssituationen ist eine detaillierte Stärken-Schwächen-Analyse mittels Differenzenbildung möglich. Bei dieser Stärken-Schwächen-Analyse wird von der tragfähigen Annahme ausgegangen, dass ein Standortfaktor

um so höher ausgeprägt sein sollte, je wichtiger dieser von den Unternehmen eingeschätzt wird.

Eine *Stärke* liegt vor, wenn dieses Anspruchsniveau erfüllt oder übererfüllt wird. Dies ist dann jeweils der Fall, wenn der Grad der Ausprägung in Schleswig-Holstein größer oder gleich der Wichtigkeit generell bei inländischen Standorteröffnungen und bei konkreten in- oder ausländischen Standorteröffnungen ist. Eine *Schwäche* ergibt sich bei der Nichterreichung des Anspruchsniveaus, also dann, wenn der Grad der Ausprägung in Schleswig-Holstein geringer ist als die Wichtigkeit in einer der drei betrachteten Vergleichssituationen.

Da gemäß dieser Definition Standortfaktoren mit geringer Wichtigkeit sehr einfach zu erfüllen sind und daher nur vermeintliche „Stärken" darstellen, ist überdies noch der Rangplatz des jeweiligen Standortfaktors hinsichtlich des Kriteriums „Wichtigkeit" aufgeführt. Mit Hilfe dieses Rangplatzes ist eine Einschätzung der Wichtigkeit der einzelnen Standortfaktoren möglich. Überdies lassen sich hierdurch auch die Schwächen des Landes Schleswig-Holsteins besser bestimmen.

Um die nachfolgende Analyse übersichtlich zu halten, wurden *zehn* Standortfaktorgruppen gebildet. Diese bestehen in „Absatz und Beschaffung", „Arbeitskräfte", „Gewerbeflächen und Gebäude", „Verkehrsanbindung und Infrastruktur", „Öffentliche Förderung und Aufträge", „Standortkosten im engeren Sinne", „Weiche Standortfaktoren", „Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas", „Wissenschaft/Technologie/Fortbildung" sowie „Ausland". Im Nachfolgenden wird eine integrierte Betrachtung dieser Standortfaktorgruppen vorgenommen; überdies wird auf die innerhalb jeder Gruppe bestehenden bedeutsamen Einzelergebnisse gesondert eingegangen. Dabei werden zuerst die Ausprägung in Schleswig-Holstein und dann die Stärken-Schwächen-Profile für die drei Vergleichssituationen behandelt. Bei den Stärken-Schwächen-Profilen gehen sowohl der Grad der Ausprägung der Stärken bzw. Schwächen als auch die Wichtigkeit der einzelnen Standortfaktoren ein.

Bei der Auswertung wird auf eine Mittelwertbildung der Stärken-Schwächen-Ausprägung innerhalb der Standortfaktorgruppen verzichtet. Bei einer solchen Vorgehensweise würde durch die Gleichgewichtung der Standortfaktoren implizit eine gleiche Wichtigkeit und damit die Möglichkeit der einfachen Kompensation der jeweiligen Stärken bzw. Schwächen unterstellt. Dies ist jedoch aufgrund der erheblichen Unterschiede in der Wichtigkeit einzelner Standortfaktoren nicht sinnvoll.

Insgesamt hatten zwischen 46 und 56 Unternehmen die Ausprägung der Standortfaktoren in Schleswig-Holstein bewertet. Diese Bewertung einzelner Standortfaktoren konnte mit 62 bis 66 Urteilen bezüglich der generellen Wichtigkeit bei inländischen Standorteröffnungen, mit zwischen 56 und 60 Urteilen bezüglich der Wichtigkeit bei konkreten inländischen Standort-

eröffnungen und mit zwischen 69 und 75 Urteilen bezüglich der Wichtigkeit bei konkreten ausländischen Standorteröffnungen verglichen werden.

Wenn im Nachfolgenden die zehn Standortfaktorgruppen durchgegangen werden, dann werden wertende bzw. kommentierende Aussagen der Verfasser dieses Berichts bewusst hintenangestellt; die Angaben bzw. Einschätzungen der für die Entscheidungen verantwortlichen Akteure sollen im Mittelpunkt bleiben.

a. Absatz und Beschaffung

Absatz und Beschaffung	**Schleswig-Holstein**		**Vergleich: Generell Inland**		**Vergleich: Konkret Inland**		**Vergleich: Konkret Ausland**	
Standortfaktoren	Ausprägung	Rang	Stärke/ Schwäche	Rang (gen.)	Stärke/ Schwäche	Rang (kon.)	Stärke/ Schwäche	Rang (ausl.)
Geringe Wettbewerbsintensität in der Zielregion	3,00	33	+0,38	49	+0,43	42	+0,23	43
Angebot unternehmensorientierter Dienstleistungen	2,93	42	-0,21	31	+0,28	38	-0,22	28
Kooperationsmöglichkeiten mit Lieferanten/ Kunden/Konkurrenten/anderen Unternehmen	2,67	53	-0,47	31	+0,02	38	-0,56	23
Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden	2,62	54	-1,08	8	-1,05	5	-1,62	1
Nähe zu Beschaffungsmärkten/wichtigen Lieferanten	2,59	55	-0,35	40	-0,12	33	-0,55	28
Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden	2,56	56	-1,11	9	-1,12	4	-1,56	3
Nähe zu anderen Unternehmensteilen	2,43	58	-0,61	35	-0,46	25	-0,04	55

Tabelle 7: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Absatz und Beschaffung“

Bei der Standortfaktorgruppe „Absatz und Beschaffung“ hat Schleswig-Holstein die gravierendsten Schwächen. Die Bewertung der Ausprägung dieser Standortfaktoren in Schleswig-Holstein schwankt nämlich im Bereich mittlerer und schlechter Werte. In der Rangliste bezüglich der am besten ausgeprägten Standortfaktoren liegen diese Standortfaktoren mit Ausnahme von der in einer Mittelposition befindlichen „Geringe Wettbewerbsintensität in der Zielregion“ alle im unteren Drittel.

Noch klarer zu erkennen sind die gravierenden Schwächen Schleswig-Holsteins jedoch beim Vergleich der Ausprägung dieser Standortfaktoren mit den Anforderungen der Unternehmen in den drei Vergleichssituationen. Hervorzuheben sind hierbei besonders die sehr wichtigen Standortfaktoren „Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden“ und „Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden“, die bei den Vergleichen durchweg sehr

schlecht abschneiden. Hier ist die Kluft zwischen der Bedeutung dieser Faktoren für Unternehmen und der faktischen Ausprägung im Lande Schleswig-Holstein besonders groß. Diese zwei Standortfaktoren sind unter allen Standortfaktoren diejenigen, die die größte Schwäche Schleswig-Holsteins darstellen. Schwächen bestehen jedoch auch hinsichtlich der Faktoren „Nähe zu anderen Unternehmensteilen", „Nähe zu Beschaffungsmärkten/wichtigen Lieferanten", „Kooperationsmöglichkeiten mit Lieferanten/Kunden/Konkurrenten/anderen Unternehmen" sowie „Angebot unternehmensorientierter Dienstleistungen". Ein durchgängig positives Abschneiden ist nur bei dem unternehmensseitig tendenziell als unwichtig erachteten Standortfaktor „Geringe Wettbewerbsintensität in der Zielregion" gegeben.

Bei den Stärken-Schwächen-Vergleichen nach Art der Standorteröffnungen fällt auf, dass Schleswig-Holstein bei den konkreten Standorteröffnungen im Inland am wenigsten schlecht abschneidet. Dort sind mit „Geringe Wettbewerbsintensität in der Zielregion", „Angebot unternehmensorientierter Dienstleistungen" und „Kooperationsmöglichkeiten mit Lieferanten/Kunden/Konkurrenten/anderen Unternehmen" drei Standortfaktoren positiv ausgeprägt und „Nähe zu Beschaffungsmärkten/wichtigen Lieferanten" leicht negativ. Dies sind jedoch die unwichtigsten Standortfaktoren in dieser Gruppe.

b. Arbeitskräfte

Arbeitskräfte	**Schleswig-Holstein**		**Vergleich: Generell Inland**		**Vergleich: Konkret Inland**		**Vergleich: Konkret Ausland**	
Standortfaktoren	Ausprägung	Rang	Stärke/ Schwäche	Rang (gen.)	Stärke/ Schwäche	Rang (kon.)	Stärke/ Schwäche	Rang (ausl.)
Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften	3,56	7	-0,33	2	-0,22	3	-0,52	4
Verfügbarkeit von Hilfskräften	3,44	11	+0,55	44	+0,86	41	+0,28	27
Verfügbarkeit von Facharbeitskräften	3,00	32	-0,84	5	-0,45	9	-0,85	6
Verfügbarkeit von Führungskräften	2,88	45	-0,53	18	+0,01	28	-0,89	7

Tabelle 8: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Arbeitskräfte"

Auch bei den arbeitskraftbezogenen Standortfaktoren schneidet Schleswig-Holstein schlecht ab.

Bei der ausschließlichen Beurteilung des Bundeslandes Schleswig-Holstein wird die „Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften" zwischen mittel und gut bewertet. Ebenso trifft dies auf die „Verfügbarkeit von Hilfskräften" zu. Diese beiden Standortfaktoren gehören zu den am besten ausgeprägten Standortfaktoren in Schleswig-Holstein. Die „Verfügbarkeit von Facharbeitskräften" wird als mittelmäßig eingeschätzt, leicht schlechter wird die „Verfügbarkeit von Führungskräften" bewertet.

Der Vergleich dieser Ausprägungen mit der unterschiedlichen Wichtigkeit der Standortfaktoren für unterschiedliche Standorteröffnungen durch die Unternehmen führt zu dem Ergebnis, dass insbesondere bei der „Verfügbarkeit von Facharbeitskräften" und der „Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften" bei sehr wichtigen Standortfaktoren durchgehend starke Defizite bestehen. Bei der „Verfügbarkeit von Führungskräften" erfüllt Schleswig-Holstein zwar die Erwartungen bei konkreten inländischen Standorteröffnungen. Lediglich dem unwichtigen Standortfaktor „Verfügbarkeit von Hilfskräften", welcher in einer zunehmend komplex werdenden Wirtschaftswelt eher unbedeutend ist, kann man die Erwartungen klar erfüllen.

c. Gewerbeflächen und Gebäude

Gewerbeflächen und Gebäude Standortfaktoren	Schleswig-Holstein		Vergleich: Generell Inland		Vergleich: Konkret Inland		Vergleich: Konkret Ausland	
	Ausprägung	Rang	Stärke/ Schwäche	Rang (gen.)	Stärke/ Schwäche	Rang (kon.)	Stärke/ Schwäche	Rang (ausl.)
Flächenverfügbarkeit	4,12	1	+0,50	11	+0,64	8	+0,81	19
Zuschnitt der Flächen	3,69	3	+0,28	18	+0,44	13	+0,56	30
Bodenbeschaffenheit	3,52	9	+0,74	47	+0,91	40	+0,89	50
Lage der Flächen	3,33	14	-0,54	3	-0,33	6	-0,32	9
Verfügbarkeit und Qualität von Gebäuden	3,06	27	+0,05	37	+0,17	25	+0,21	39

Tabelle 9: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Gewerbeflächen und Gebäude"

Die Standortfaktorgruppe „Gewerbeflächen und Gebäude" stellt eine Stärke von Schleswig-Holstein dar.

So wird Schleswig-Holstein bei der Bewertung der Ausprägung dieser Standortfaktorgruppe eine mittlere bis gute Ausprägung attestiert. Die „Flächenverfügbarkeit", der Standortfaktor mit der höchsten Ausprägung in Schleswig-Holstein überhaupt, wird sogar als gut bis sehr gut ausgeprägt bewertet. Diese Standortfaktorgruppe muss auch deshalb als relative Stärke Schleswig-Holsteins angesehen werden, weil die Faktoren „Flächenverfügbarkeit", „Zuschnitt der Flächen" und „Bodenbeschaffenheit" zu den zehn am höchsten ausgeprägten Standortfaktoren gehören. Relative Defizitbereiche bestehen jedoch in der „Lage der Flächen" und der „Verfügbarkeit und Qualität von Gebäuden", die auf den Positionen 14 bzw. 27 rangieren.

Bei der Bewertung der Ausprägungen mit den Standards der Unternehmen ist folgendes Urteil angezeigt: Nur bei dem allerdings wichtigsten Standortfaktor dieser Gruppe „Lage der Flä-

chen“ besteht durchgehend ein Defizit. Bei den anderen Standortfaktoren, die von mittlerer bis hoher Wichtigkeit sind, erfüllt Schleswig-Holstein die Anforderungen klar.

d. Verkehrsanbindung und Infrastruktur

Verkehrsanbindung und Infrastruktur Standortfaktoren	Schleswig-Holstein		Vergleich: Generell Inland		Vergleich: Konkret Inland		Vergleich: Konkret Ausland	
	Ausprägung	Rang	Stärke/ Schwäche	Rang (gen.)	Stärke/ Schwäche	Rang (kon.)	Stärke/ Schwäche	Rang (ausl.)
Ausbaustand des Telekommunikationsnetzes	3,69	4	+0,06	10	+0,19	7	+0,26	16
Anbindung an die Wasserwege	3,68	5	+1,65	58	+2,28	58	+1,88	60
Anbindung an das Straßennetz	3,38	12	-0,92	1	-0,76	1	-0,79	2
Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr	2,92	43	-0,41	24	-0,23	18	+0,19	46
Anbindung an das Schienennetz	2,88	45	-0,19	34	+0,44	49	+0,37	54
Anbindung an den Luftverkehr	2,55	57	-0,74	26	-0,26	31	-0,65	24

Tabelle 10: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Verkehrsanbindung und Infrastruktur“

Bei dem Standortfaktor „Verkehrsverbindung/Infrastruktur“ schneidet Schleswig-Holstein schlecht ab. Die wahrgenommenen Ausprägungen im Lande sind nicht hoch und die Kluft zu den Soll-Ausprägungen ist mehrfach groß.

Zwar gehören der „Ausbaustand des Telekommunikationsnetzes“ und die „Anbindung an die Wasserwege“ zu den am besten ausgeprägten Standortfaktoren in Schleswig-Holstein. Auch der „Anbindung an das Straßennetz“ wird noch eine mittlere bis gute Ausprägung attestiert, dieser Standortfaktor gehört noch zu den im oberen Drittel platzierten. Der „Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr“, die „Anbindung an das Schienennetz“ und die „Anbindung an den Luftverkehr“ werden jedoch als schlecht bis mittel ausgeprägt ausgewiesen. Bezüglich der Ausprägung in Schleswig-Holstein nehmen diese drei Standortfaktoren Positionen im unteren Drittel ein.

Auch hier sollen im Folgenden diese Ausprägungen mit den Anforderungen der Unternehmen verglichen werden. So ist der insgesamt äußerst wichtige Standortfaktor „Anbindung an das Straßennetz“ aus Sicht der Respondenten eine große Schwäche. Die „Anbindung an den Luftverkehr“ als Standortfaktor mittlerer Wichtigkeit weist ebenfalls ein klares Defizit auf. Hingegen werden die Anforderungen bezüglich dem „Ausbaustand des Telekommunikationsnetzes“ erfüllt. Die „Anbindung an die Wasserwege“ übererfüllt die Erwartungen bei weitem und ist aus dieser Sicht die vermeintlich größte Stärke von Schleswig-Holstein. Dies wird jedoch

durch die unternehmenspolitisch äußerst geringe Wichtigkeit dieses Standortfaktors erheblich relativiert. Der „Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr" als Standortfaktor von mittlerer Wichtigkeit wird generell und im Vergleich zu konkreten inländischen Standorteröffnungen als leicht schwach bewertet. Leicht positiv fällt zwar das Urteil für die konkreten ausländischen Standorteröffnungen aus, dort ist der Standortfaktor jedoch von geringerer Wichtigkeit. Für die eher unwichtige „Anbindung an das Schienennetz" übererfüllt Schleswig-Holstein die Erwartungen bei konkreten inländischen und ausländischen Standorteröffnungen. Bezüglich der generellen Wichtigkeit wird jedoch bei diesem Standortfaktor ein leichtes Defizit gesehen.

e. Öffentliche Förderung und Aufträge

Öffentliche Förderung und Aufträge Standortfaktoren	Schleswig-Holstein		Vergleich: Generell Inland		Vergleich: Konkret Inland		Vergleich: Konkret Ausland	
	Ausprägung	Rang	Stärke/ Schwäche	Rang (gen.)	Stärke/ Schwäche	Rang (kon.)	Stärke/ Schwäche	Rang (ausl.)
Zugang zu öffentlichen Aufträgen	2,89	44	+0,73	57	+1,01	57	+0,68	59
Finanzielle Förderung durch Staat und Region	2,74	51	-0,61	23	-0,41	17	-0,59	18
Finanzielle Förderung durch Kommunen	2,70	52	-0,59	25	-0,34	19	-0,50	24

Tabelle 11: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Öffentliche Förderung und Aufträge"

Auch bei der Standortfaktorgruppe „Öffentliche Förderung und Aufträge" schneidet Schleswig-Holstein insgesamt schlecht ab.

So wird die Ausprägung der Standortfaktorgruppe „Öffentliche Förderung und Aufträge" als schlecht bis mittel ausgeprägt beurteilt. Diese Standortfaktoren befinden sich im unteren Drittel bezüglich der Stärke ihrer Ausprägung.

Beim Vergleich dieser Ausprägungen mit den Anforderungen der Unternehmen fällt auf, dass bei „Finanzielle Förderung durch Staat und Region" sowie „Finanzielle Förderung durch Kommunen", beides Standortfaktoren mit durchschnittlich mittlerer Bedeutung, Schleswig-Holstein ein klares Defizit hat. Bei dem als sehr unwichtig erachteten Standortfaktor „Zugang zu öffentlichen Aufträgen" schneidet Schleswig-Holstein sehr gut ab.

f. Standortkosten im engeren Sinne

Standortkosten im engeren Sinne Standortfaktoren	Schleswig-Holstein		Vergleich: Generell Inland		Vergleich: Konkret Inland		Vergleich: Konkret Ausland	
	Ausprägung	Rang	Stärke/ Schwäche	Rang (gen.)	Stärke/ Schwäche	Rang (kon.)	Stärke/ Schwäche	Rang (ausl.)
Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen	3,54	8	-0,31	4	-0,38	2	+0,08	15
Lohnkosten	3,28	18	-0,55	6	+0,00	11	-0,65	5
Energie- und Wasserkosten	3,14	23	-0,24	20	+0,18	22	+0,06	32
Steuerbelastung (Gewerbesteuer etc.)	3,04	28	-0,51	15	+0,16	27	-0,53	11
Transportkosten	3,02	30	-0,41	17	-0,02	19	-0,24	22
Entsorgungs- und Recyclingkosten	3,00	32	-0,09	33	+0,49	46	+0,27	45

Tabelle 12: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Standortkosten im engeren Sinne“

Bei den „Standortkosten im engeren Sinne“ schneidet Schleswig-Holstein insgesamt noch befriedigend ab.

Bei der Analyse der absoluten Ausprägungen wird Schleswig-Holstein bei dieser Standortfaktorgruppe eine mittlere bis gute Ausprägung attestiert. „Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen“ befindet sich auf Platz 8 und die „Lohnkosten“ auf Platz 18 der Ausprägungsliste. Die anderen Standortfaktoren befinden sich im mittleren Drittel.

Dieser recht positive Eindruck wird durch die anspruchsniveaubezogene Analyse teilweise gestützt. So hat Schleswig-Holstein bei der generellen Einschätzung dieser meist von einer mittleren Wichtigkeit gekennzeichneten Faktoren zwar durchgehend Schwächen, im Vergleich mit den konkreten inländischen Standorteröffnungen besteht aber nur noch bei dem Standortfaktor „Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen“ ein klares Defizit. Dieser ist jedoch der mit Abstand wichtigste Standortfaktor in dieser Gruppe. Bei den konkreten ausländischen Standorteröffnungen werden Schwächen bei den wichtigen Standortfaktoren „Lohnkosten“ und der „Steuerbelastung (Gewerbesteuer etc.)“ sowie bei den „Transportkosten“, einem Standortfaktor von mittlerer Wichtigkeit, beklagt. Dagegen werden „Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen“, die „Energie- und Wasserkosten“ und die „Entsorgungs- und Recyclingkosten“, die sich auf Rang 15, 32 und 45 befinden, positiv beurteilt.

g. Weiche Standortfaktoren

Weiche Standortfaktoren	Schleswig-Holstein		Vergleich: Generell Inland		Vergleich: Konkret Inland		Vergleich: Konkret Ausland	
Standortfaktoren	Ausprägung	Rang	Stärke/ Schwäche	Rang (gen.)	Stärke/ Schwäche	Rang (kon.)	Stärke/ Schwäche	Rang (ausl.)
Umweltqualität (Wasser, Luft, Klima)	3,71	2	+0,75	38	+1,18	43	+0,82	38
Wohnqualität	3,57	6	+0,63	40	+1,04	44	+0,77	42
Sonstige Freizeitmöglichkeiten	3,35	13	+0,84	54	+1,16	52	+0,93	56
Innere Sicherheit/Kriminalität	3,33	16	+0,16	30	+0,67	37	-0,05	17
Attraktivität der Region	3,31	17	+0,39	42	+0,36	23	+0,50	40
Gesundheitsvorsorge (Ärzte, Apotheken, Krankenhäuser)	3,19	20	+0,23	39	+0,71	48	+0,11	33
Soziale Versorgung (Kinderbetreuung, Jugendfreizeiteinrichtungen)	3,15	22	+0,24	43	+0,64	46	+0,38	43
Attraktivität der Stadt (Stadtbild, Lebensart, Flair)	3,08	26	+0,27	46	+0,40	34	+0,41	48
Güte der Einkaufsmöglichkeit für die Unternehmensangehörigen	3,02	30	+0,29	48	+0,69	50	+0,36	49
Qualität von Schulen und Ausbildungseinrichtungen	2,96	37	-0,26	27	+0,44	45	-0,07	34
Image der Stadt/Region	2,86	47	+0,00	45	+0,19	36	-0,08	37
Kulturangebot (Theater, Museen, Konzerte, Galerien, Musik- und Konzertszene, Kneipen, Kinos, Stadtfeste etc.)	2,79	49	+0,32	55	+0,63	53	+0,57	58

Tabelle 13: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Weiche Standortfaktoren“

Die Standortfaktorgruppe „Weiche Standortfaktoren“ scheint auf den ersten Blick die große Stärke Schleswig-Holsteins zu sein. Dieser Eindruck ist jedoch zu relativieren, weil der Eindruck einer „großen Stärke“ vorwiegend deshalb zu Stande kommt, weil weiche Standortfaktoren für die Unternehmen bei in- und ausländischen Standortentscheidungen relativ unwichtig sind.

Bis auf „Qualität von Schulen und Ausbildungseinrichtungen“, „Image der Stadt/Region“ und „Kulturangebot (Theater, Museen, Konzerte, Galerien, Musik- und Konzertszene, Kneipen, Kinos, Stadtfeste etc.)“, die leicht unter der mittleren Ausprägung liegen, wird allen Standortfaktoren eine mittlere bis gute Ausprägung bescheinigt. Hervorzuheben sind die „Umweltqualität (Wasser, Luft, Klima)“ als der zweitbeste Standortfaktor von Schleswig-Holstein und die „Wohnqualität“ auf Rang sechs. Die anderen Standortfaktoren befinden sich im obe-

ren oder mittleren Drittel, „Image der Stadt/Region" und „Kulturangebot (Theater, Museen, Konzerte, Galerien, Musik- und Konzertszene, Kneipen, Kinos, Stadtfeste etc.)" im unteren Drittel.

Im Rahmen der vergleichenden Analyse ist festzustellen, dass diese Standortfaktorgruppe fast durchgängig positiv bewertet wird. Insbesondere „Umweltqualität (Wasser, Luft, Klima)", „Wohnqualität" und „Sonstige Freizeitmöglichkeiten" schneiden positiv ab. Nur bei „Qualität von Schulen und Ausbildungseinrichtungen" gibt es eine leicht negative Bewertung im Vergleich mit der generellen Wichtigkeit bei inländischen Standorteröffnungen und den konkreten ausländischen Standorteröffnungen. Ansonsten werden für diese Standortfaktoren, die von meist mittlerer bis geringer Wichtigkeit für die Unternehmen sind, die Erwartungen erfüllt oder übererfüllt.

h. Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas

Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas Standortfaktoren	**Schleswig-Holstein**		**Vergleich: Generell Inland**		**Vergleich: Konkret Inland**		**Vergleich: Konkret Ausland**	
	Ausprägung	Rang	Stärke/ Schwäche	Rang (gen.)	Stärke/ Schwäche	Rang (kon.)	Stärke/ Schwäche	Rang (ausl.)
Industriefreundlichkeit der Kommunalplanung	3,33	15	-0,27	13	+0,08	12	-0,17	12
Gutes Verhältnis zwischen Wirtschaft und Bevölkerung	3,20	19	-0,17	21	+0,34	29	+0,04	26
Dauer von Genehmigungsverfahren	3,15	21	-0,56	7	-0,18	10	-0,56	8
Dauer von sonstigen Verwaltungs- und Gerichtsverfahren	3,09	25	-0,28	21	+0,11	21	-0,38	14
Existenz von hemmenden technischen Auflagen und Umweltschutzauflagen	2,96	37	-0,66	11	-0,26	15	-0,32	21
Gewerkschaftliche Einflussnahme am Standort	2,96	37	-0,07	36	+0,23	32	-0,01	35
Berücksichtigung von Unternehmerinteressen bei politischen Entscheidungen	2,83	48	-0,74	14	-0,35	16	-0,67	12
Flexibilität des Arbeitsrechts bzw. arbeitsrechtlicher Regelungen	2,74	50	-0,76	16	-0,50	14	-0,91	10

Tabelle 14: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas"

Bei der „Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas" schneidet Schleswig-Holstein ebenfalls schlecht ab.

Die Einschätzungen zu der Standortfaktorgruppe „Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas" rangieren leicht über und leicht unter einer mittleren Ausprägung von drei. Die über mittlerem Niveau rangierenden Standortfaktoren „Industriefreundlichkeit der Kommunalplanung",

„Gutes Verhältnis zwischen Wirtschaft und Bevölkerung", „Dauer von Genehmigungsverfahren" und „Dauer von sonstigen Verwaltungs- und Gerichtsverfahren" befinden sich auf den Positionen 15, 19, 21 und 25 der am besten ausgeprägten Standortfaktoren in Schleswig-Holstein. Die unter mittlerem Niveau rangierenden Standortfaktoren „Existenz von hemmenden technischen Auflagen und Umweltschutzauflagen", „Gewerkschaftliche Einflussnahme am Standort", „Berücksichtigung von Unternehmerinteressen bei politischen Entscheidungen" sowie „Flexibilität des Arbeitsrechts bzw. arbeitsrechtlicher Regelungen" befinden sich auf den Positionen 37 (2 Mal), 48 und 50.

Die relative Analyse führt freilich zu dem Ergebnis, dass die Ausprägungen dieser Standortfaktoren den generellen Erwartungen der Unternehmen bei inländischen Standorteröffnungen nicht genügen. Im Analysefeld konkreter inländischer Standorteröffnungen weist Schleswig-Holstein Defizite bei den wichtigen Standortfaktoren „Flexibilität des Arbeitsrechts bzw. arbeitsrechtlicher Regelungen", der „Berücksichtigung von Unternehmerinteressen bei politischen Entscheidungen", der „Existenz von hemmenden technischen Auflagen und Umweltschutzauflagen" und der „Dauer von Genehmigungsverfahren" auf. Bei der „Industriefreundlichkeit der Kommunalplanung", dem „Verhältnis zwischen Wirtschaft und Bevölkerung" und der „Dauer von sonstigen Verwaltungs- und Gerichtsverfahren" werden die Erwartungen erfüllt.

Ein anderes Bild bietet sich bei dem Vergleich mit ausländischen Standorteröffnungen: nur bei „Gutes Verhältnis zwischen Wirtschaft und Bevölkerung" werden die Erwartungen noch erfüllt. Bei „Gewerkschaftliche Einflussnahme am Standort" liegt die Ausprägung in Schleswig-Holstein über der Wichtigkeit für ausländische Standorteröffnungen. Ansonsten gibt es klar negative Bewertungen; insbesondere bei der „Flexibilität des Arbeitsrechts bzw. arbeitsrechtlicher Regelungen", der „Berücksichtigung von Unternehmerinteressen bei politischen Entscheidungen" und der „Dauer von Genehmigungsverfahren". Die Standortfaktoren in dieser Gruppe sind alle von hoher bis mittlerer Wichtigkeit.

i. Wissenschaft/Technologie/Fortbildung

Wissenschaft/Technologie/Fortbildung Standortfaktoren	Schleswig-Holstein		Vergleich: Generell Inland		Vergleich: Konkret Inland		Vergleich: Konkret Ausland	
	Ausprägung	Rang	Stärke/ Schwäche	Rang (gen.)	Stärke/ Schwäche	Rang (kon.)	Stärke/ Schwäche	Rang (ausl.)
Technologieniveau	3,04	28	-0,18	27	+0,21	30	-0,09	30
Nähe zu Fortbildungseinrichtungen	2,98	35	+0,37	50	+0,76	51	+0,38	52
Qualität der lokalen Technologietransferstelle	2,96	37	+0,36	52	+0,83	54	+0,63	57
Nähe zu Universitäten/ Fachhochschulen	2,94	41	+0,38	53	+0,88	55	+0,36	53

Tabelle 15: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Wissenschaft/Technologie/Fortbildung“

Bei der Standortfaktorgruppe „Wissenschaft/Technologie/Fortbildung“ schneidet Schleswig-Holstein gut ab.

Die absolute Einschätzung dieser vier Standortfaktoren schwankt leicht um eine mittlere Ausprägung. Bezüglich der Stärke der Ausprägung in Schleswig-Holstein befinden sich diese Standortfaktoren zwischen Rang 28 und 41.

Das „Technologieniveau“ wird bezüglich der Erwartungen bei generellen inländischen Standorteröffnungen und konkreter ausländischer Standorteröffnungen leicht negativ beurteilt, bezüglich der Anforderungen an konkrete inländische Standorte jedoch positiv. Dieser Standortfaktor mittlerer Wichtigkeit ist jedoch der wichtigste in dieser Gruppe. Die anderen Standortfaktoren schneiden durchweg sehr positiv ab, sind jedoch nur von geringer Wichtigkeit.

j. Ausland

Ausland Standortfaktoren	Schleswig-Holstein		Vergleich: Generell Inland		Vergleich: Konkret Inland		Vergleich: Konkret Ausland	
	Ausprägung	Rang	Stärke/ Schwäche	Rang (gen.)	Stärke/ Schwäche	Rang (kon.)	Stärke/ Schwäche	Rang (ausl.)
Entwicklungsstand der allgemeinen Geschäftsmoral	3,49	10	+0,30	29	+0,56	24	+0,19	20
Vertrautheit mit der Kultur der Zielregion	3,11	24	+0,50	50	+0,42	34	+0,14	35
Güte des Bankensystems bzw. des Geld- und Kapitalmarkts	2,98	36	+0,54	56	+0,93	56	+0,17	40
Minderung des Wechselkursrisikos	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a	-2,63	50
Umgehung von Handelshemmnissen (tarifäre und nichttarifäre)	n.a	n.a	n.a	n.a	n.a.	n.a	-2,72	46

Tabelle 16: Auswertung für Schleswig-Holstein zur Standortfaktorgruppe „Ausland“

Bei den speziell für internationale Standortentscheidungen wichtigen Faktoren schneidet Schleswig-Holstein - soweit diese Faktoren im nationalen Zusammenhang überhaupt bewert- und interpretierbar sind - sehr positiv ab.

So hat Schleswig-Holstein bei den Standortfaktoren „Entwicklungsstand der allgemeinen Geschäftsmoral“, „Vertrautheit mit der Kultur der Zielregion“, „Güte des Bankensystems bzw. des Geld- und Kapitalmarkts“ eine mittlere bis gute Ausprägung erreicht. Die Positionen dieser Standortfaktoren sind 10, 24 und 36.

Hinzu kommt, dass diese Standortfaktoren die Erwartungen übertreffen, welche die Respondeten generell bei inländischen Standorteröffnungen, bei konkreten inländischen Standorteröffnungen und bei konkreten ausländischen Standorteröffnungen fordern. Diese relativ gute Bewertung liegt jedoch auch daran, dass diese drei Standortfaktoren von mittlerer bis geringer Wichtigkeit sind. Bezüglich der „Minderung des Wechselkursrisikos“ sowie der „Umgehung von Handelshemmnissen (tarifäre und nichttarifäre)“ kann für deutsche Unternehmen ein Standort in Schleswig-Holstein natürlich nichts beitragen.

10. Hauptbefunde: Defizit- und Überschussbereiche des Landes Schleswig-Holstein im Spektrum der Standortfaktor(grupp)en

Nach dieser detaillierten Betrachtung der Standortfaktor(grupp)en soll im Nachfolgenden das Augenmerk gezielt auf jene Standortfaktoren gelenkt werden, bei denen Schleswig-Holstein (1) einen deutlichen Nachholbedarf aufweist (Defizitbereiche) oder bei denen das Land (2) eine Angebotsintensität vorhält, die über das im Rahmen von Standortentscheidungsprozessen geforderte Ausmaß deutlich hinausgeht (Überschussbereiche).

Bei der Bestimmung dieser Standortfaktoren wurde folgendermaßen vorgegangen: Zunächst wurden die 58 untersuchten Standortfaktoren gemäß ihrer von den Unternehmen perzipierten Wichtigkeit bei sämtlichen drei Untersuchungsarten (Standortentscheidungen generell, konkrete inländische Standortentscheidungen, konkrete ausländische Standortentscheidungen) gereiht. Hernach wurden die weitergehende Analyse auf die wichtigsten Standortfaktoren konzentriert. Bei diesen sehr wichtigen Standortfaktoren wurde geprüft, ob sich unter diesen solche befinden, bei denen die im Land Schleswig-Holstein wahrgenommene Ausprägung *deutlich* hinter dem Wichtigkeitswert zurückbleibt (Differenzenbildung gemäß dem in Abschnitt 9 beschriebenen Muster). Lassen sich solche finden, dann müssen diese als *Defizitbereiche* bezeichnet werden, in die das Land aufgrund ihrer unternehmenspolitisch zentralen Bedeutung gezielt investieren sollte.

Bei den für die Unternehmen unwichtigsten Standortfaktoren wurde analog verfahren: Es wurde nach jenen Standortfaktoren dieser Gruppe Ausschau gehalten, bei denen Schleswig-Holstein deutlich mehr bietet als eigentlich erforderlich. Hier liegen *Überschussbereiche* vor.

Diese Auswertung führte zu dem Ergebnis, dass Schleswig-Holstein vier **Defizitbereiche** aufweist, nämlich (1) die Nähe zu existierenden Absatzmärkten und wichtigen Kunden, (2) die Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden, (3) die Anbindung an das Straßennetz und (4) die Verfügbarkeit von Facharbeitskräften. Die Reihenfolge der Aufzählung spiegelt dabei die Reihenfolge der Dringlichkeit wider. Wollen die für die Wirtschaftspolitik verantwortlichen Akteure des Landes in der Ansiedlungspolitik erfolgreich sein, dann müssen sie also vor allem helfen, die Zugänge des Landes zu tragfähigen Absatzmärkten, z. B. zu den nordosteuropäischen Märkten, zu verbessern.

In die Kategorie **Überschussbereiche** sind ebenfalls vier Standortfaktoren einzureihen, nämlich (1) die Anbindung an die Wasserwege, (2) die sonstigen Freizeitmöglichkeiten, (3) die Bodenbeschaffenheit sowie (4) der Zugang zu öffentlichen Aufträgen. Auch hier spiegelt die Reihenfolge der Nennung die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs wider. Aufgrund der bestehenden Gestaltbarkeit sollte eine Konzentration auf die zweit- und viertgenannten Faktoren erfolgen: Aus der ansiedlungspolitischen Perspektive macht eine nachfrageorientierte Wirtschaftspolitik genau so wenig Sinn wie ein permanenter Verweis auf den hohen Freizeitwert des Landes. Investoren scheinen in anderen Kategorien zu denken.

Diese Hauptbefunde unserer Untersuchung können nicht zuletzt deshalb als gut abgesichert gelten, weil sie in erheblichem Maße mit den Ergebnissen von Fremduntersuchungen korrespondieren. So zitieren die Kieler Nachrichten in ihrer Ausgabe vom 05.12.2003 eine Untersuchung, dass mit der ungünstigen Verkehrsanbindung ein erheblicher Nachteil des Nordens gegeben sei. Aber auch die „geografische Marktferne" Schleswig-Holsteins wird dort genannt, die im Gegensatz zur Positionierung der süd- und westdeutschen Bundesländer steht, die von ihrer Lage zu den großen deutschen und westeuropäischen Wirtschaftszentren profitieren. In die gleiche Richtung weist ein Artikel der Financial Times Deutschland vom 18.09.2002: Die Güte der Verkehrsanbindung zählt für Unternehmen am meisten.

Die unzureichende Ausprägung des Faktors „Verfügbarkeit von Facharbeitskräften" wird gleich in zwei Fremduntersuchungen angesprochen. Am 27.11.2003 zitieren die Kieler Nachrichten eine Studie, wonach in keinem anderen Bundesland nach wie vor so viele Menschen bei Werften beschäftigt seien. Und am 07.11.2003 berichtet das gleiche Organ, dass in Schleswig-Holstein nur 5,5 Prozent aller Beschäftigten eine besonders hohe Qualifikation haben - so wenig wie nirgendwo sonst.

Die gute, bei Investitionsentscheidungen gleichwohl nicht relevante Ausprägung Schleswig-Holsteins beim Standortfaktor „Freizeitangebot" und „Bodenbeschaffenheit" wird von den Kieler Nachrichten am 05.12.2003 genannt.

11. Welche übergeordneten Gründe haben die Unternehmen veranlasst, auf eine Standorteröffnung in Schleswig-Holstein zu verzichten?

Wer lernen will, darf sich nicht nur um die Vorteile Anderer kümmern, er muss erforschen, welche Nachteile bzw. Fehler er in den Augen der Anderen hat. Daher haben wir im Rahmen eines weiteren Untersuchungsschritts gezielt gefragt, welche übergeordneten Gründe die Unternehmen veranlasst haben, auf eine Standorteröffnung in Schleswig-Holstein zu verzichten. Befragt wurden in diesem Untersuchungsbereich jene Unternehmen, die keinen Standort in Schleswig-Holstein eröffnet hatten. Sie wurden gebeten, die drei übergeordneten Gründe für ihre abschlägige Entscheidung anzugeben. Wir haben hier auf die Vorgabe von möglichen Antworten verzichtet, um ein größtmögliches Lernpotenzial freizusetzen. Wir wollten nicht nur das abfragen, was wir ohnehin schon zu glauben meinten.

Insgesamt antworteten 39 Unternehmen in diesem Bereich. Sie nannten 85 Gründe für ihre Nicht-Investition in Schleswig-Holstein. Die Antworten ließen sich in folgende sieben Gruppen einteilen: „Nähe zu Kunden/Lieferanten/anderen Unternehmensteilen/Kooperationsmöglichkeiten", „Finanzielle Förderung", „Geografische Lage", „Bildungsniveau/Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften", „Kostenniveau", „Verkehrsanbindung" sowie „Sonstige Gründe".

Im Folgenden sollen diese Gruppen in der Reihenfolge nach der Häufigkeit Ihrer Nennung kurz skizziert werden. Am häufigsten wurde die *„Nähe zu Kunden/Lieferanten/anderen Unternehmensteilen/Kooperationsmöglichkeiten"* genannt. Insgesamt wurden 28 Mal Gründe genannt, die in diese Gruppe fallen, was 32,94 % der Ablehnungsgründe entspricht. Eine Detailanalyse zeigt, dass in dieser Gruppe die „Nähe zu existierenden und potenziellen Kunden" mit 19 Nennungen dominiert. Dies entspricht gut den vorausgehenden Befunden. Die „Nähe zu anderen Unternehmensteilen" mit 6 Nennungen, die „Nähe zu einem Industriecluster" mit 4 Nennungen und die „Nähe zu Lieferanten" mit 2 Nennungen werden wesentlich seltener ins Feld geführt.[1] Beispielantworten in dieser Gruppe sind „geringe Industriedichte, Fehlen von Kunden/Lieferanten", „Entfernung zur Zentrale", „fehlende Nähe zu Absatzmärkten", „zu geringe Kaufkraft".

Eine schlechte *„Finanzielle Förderung"* wurde am zweithäufigsten genannt. Dieser Grund wurde 10 Mal genannt, was 11,76 % der Antworten entspricht. Bei einer detaillierten Betrachtung fällt auf, dass 3 Mal eine Unterlegenheit Schleswig-Holsteins bei der finanziellen Förderung gegenüber den neuen bzw. ostdeutschen Bundesländern genannt wurde. Beispiel-

[1] Die Summe der Nennungen bei der Detailanalyse entspricht nicht der Häufigkeit der Nennung der Ablehnungsgründe, da einzelne Gründe mehreren Standortfaktoren zugeordnet werden können. Dies kann auch bei den folgenden Detailanalysen der Fall sein.

antworten sind „schlechtere EU-Förderung", „Fördermittel in den NBL (neue Bundesländer)" und „Fördermittel".

Ebenfalls auf Rang 2 ist die ungünstige *„Geografische Lage"*. 10 Mal wurden Gründe dieser Art angeführt, was 11,76 % der Ablehnungsgründe entspricht. Aufgrund der Homogenität der Ablehnungsgründe ist eine Detailanalyse nicht sinnvoll. Beispielantworten sind „dezentrale Lage in Deutschland", „Lage außerhalb der Wirtschaftsraumkurve/-schiene Düsseldorf-Frankfurt-Stuttgart-München" und „Periphere Lage". Auch die hochrangige Einordnung dieses Bündels an Ablehnungsgründen passt gut zu den in den vorausgehenden Abschnitten dargelegten Befunden.

Das *„Kostenniveau"* wurde 8 Mal bemängelt, was Rang 4 ergibt und 9,41 % der Ablehnungsgründe entspricht. Eine Detailaufschlüsselung ergibt folgende Nennungen: 4 Mal Lohnkosten, 2 Mal Transportkosten, ein Mal Steuerbelastung, ein Mal Grundstückskosten und ein Mal generelle Kostennachteile. Beispielantworten sind „Lohnkosten in den NBL", „höheres Lohnniveau (unterschiedliche Tarifgebiete)", „damit zu hohe Transportkosten" sowie „komparative Kostenvorteile".

„Bildungsniveau/Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften" wurde 7 Mal kritisiert, was Rang 5 zur Folge hat und außerdem 8,23 % der Ablehnungsgründe entspricht. Eine Detailbetrachtung ergibt: 5 Mal wurden Probleme bezüglich Fachpersonal/Fachkräften und 2 Mal das Bildungsniveau sowie die Qualität der Schulen bemängelt. Beispielantworten sind „Bildungsniveau", „Qualität von Schulen", „Verfügbarkeit von Fachpersonal" oder „Schwierigkeit, Spitzenkräfte herzuholen".

Die *„Verkehrsanbindung"*, an sechster Stelle der Ablehnungsgründe stehend, wurde 5 Mal genannt. Dies entspricht 5,88 % der Ablehnungsgründe. Beispielantworten sind „Verkehrstechnische Anbindung", „schlechte Verkehrsanbindung" und „Logistik-Probleme".

In der Gruppe *„Sonstige Gründe"* gab es insgesamt 17 Nennungen, was 20 % der Antworten entspricht. In dieser Gruppe sind alle Gründe erfasst, die nur 3 Mal oder seltener genannt wurden. Eine Detailbetrachtung ergibt, dass folgende Gründe mehr als einmal genannt wurden: keine notwendigen Rohstoffe vorhanden (3 Nennungen), keine attraktiven Angebote (3 Nennungen) sowie passive bzw. unternehmerfeindliche Politik (2 Nennungen). Weitere 9 Gründe wurden nur einmal genannt. Beispielantworten sind „Notwendigkeit der weltweiten Orientierung", „keine vergleichbaren Angebote in Schleswig-Holstein", „ausreichendes Angebot in unserer Sparte", „Stand nicht zur Debatte", „Haben bereits Standort in Schleswig-Holstein".

Im Rahmen einer Gesamtbetrachtung dieser sieben Gruppen von Ablehnungsgründen fallen insbesondere die inhaltlichen Zusammenhänge von *„Nähe zu Kunden/Lieferanten/anderen Unternehmensteilen/Kooperationsmöglichkeiten"*, *„Geografische Lage"* und *„Verkehrsanbindung"* auf. Einerseits dürften die *„Geografische Lage"* und die schlechte *„Verkehrsanbindung"* Ursachen für die fehlende *„Nähe zu Kunden/Lieferanten/anderen Unternehmensteilen/Kooperationsmöglichkeiten"* sein. Andererseits sind die eher geringe und wenig heterogene Industrie- bzw. Wirtschaftsstruktur sowie die geringe Anzahl von Kunden in Schleswig-Holstein und angrenzenden Gebieten zu berücksichtigen, die dessen geografische Lage erst zu einem Problem werden lassen und eine sehr gute Verkehrsanbindung notwendig machen. Diese drei Gruppen umfassen insgesamt 43 Nennungen, was 50,59 % der genannten Gründe entspricht.

Abschließend soll nun noch überprüft werden, ob die Ergebnisse aus den Ablehnungsgründen sich ebenfalls bei der Analyse der einzelnen Standortfaktoren wiederfinden lässt. Die Ergebnisse bezüglich der mangelnden *„Nähe zu Kunden/Lieferanten/anderen Unternehmensteilen/Kooperationsmöglichkeiten"* decken sich auch mit den Ergebnissen der Befragung bezüglich der einzelnen Standortfaktoren. Insbesondere bei den Standortfaktoren *„Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden"* und *„Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden"* schnitt Schleswig-Holstein sehr schlecht ab. Bei *„Nähe zu anderen Unternehmensteilen"*, *„Nähe zu Beschaffungsmärkten/wichtigen Lieferanten"* und *„Kooperationsmöglichkeiten mit Lieferanten/Kunden/Konkurrenten/anderen Unternehmen"* ist das Abschneiden auch fast durchweg negativ (vgl. Gliederungspunkt 9a zu Absatz und Beschaffung).

Die Schwäche bei *„Finanzielle Förderung"* findet sich auch bei der Analyse der einzelnen Standortfaktoren wieder (vgl. Gliederungspunkt 9e zu „Öffentliche Förderung und Aufträge"). Bei „Finanzielle Förderung durch Staat und Region" und „Finanzielle Förderung durch Kommunen" schneidet Schleswig-Holstein durchweg negativ ab.

Die *„Geografische Lage"* stellt keinen Standortfaktor nach unserer Definition dar und wurde daher nicht erfragt. Hinter diesem Grund verbergen sich wohl dieselben Standortfaktoren wie bei der fehlenden *„Nähe zu Kunden/Lieferanten/anderen Unternehmensteilen/Kooperationsmöglichkeiten"* und der schlechten *„Verkehrsanbindung"*.

Die Problematik bei *„Bildungsniveau/Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften"* spiegelt sich auch bei den (vgl. Gliederungspunkt 9b zu „Arbeitskräfte") fast durchweg negativ bewerteten Standortfaktoren „Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften", „Verfügbarkeit von Facharbeitskräften" und „Verfügbarkeit von Führungskräften" wider.

Bei einem Vergleich der Gruppe *„Kostenniveau"* lässt sich feststellen, dass bei den „Lohnkosten" und den „Transportkosten" ein negatives Abschneiden bezüglich genereller Wichtigkeit bei inländischen und der Wichtigkeit bei konkreten ausländischen Standorteröffnungen zu verzeichnen ist. Die „Grundstückskosten" und „Steuerbelastung" werden nur einmal genannt und schneiden bei genereller Wichtigkeit bei inländischen Standorteröffnungen und konkreten inländischen Standorteröffnungen bzw. bei genereller Wichtigkeit bei inländischen Standorteröffnungen und konkreten inländischen sowie ausländischen Standorteröffnungen negativ ab.

Die genannten Ablehnungsgründe für die *„Verkehrsanbindung"* entsprechen teilweise den Standortfaktoren der Gruppe *„Verkehrsanbindung und Infrastruktur"* (vgl. Gliederungspunkt 9d zu „Verkehrsanbindung und Infrastruktur"): „Anbindung an die Wasserwege", „Anbindung an das Straßennetz", „Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr", „Anbindung an das Schienennetz", „Anbindung an den Luftverkehr". Insbesondere der für die Unternehmen äußerst wichtige Standortfaktor „Anbindung an das Straßennetz" ist hier sehr negativ ausgeprägt. Der „Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr" ist bei den generellen inländischen Standorteröffnungen und konkreten inländischen Standorteröffnungen negativ ausgeprägt; die „Anbindung an den Luftverkehr" ist durchweg negativ ausgeprägt. Die „Anbindung an die Wasserwege" wird zwar positiv bewertet, ist aber von äußerst geringer Wichtigkeit. Die „Anbindung an das Schienennetz" schneidet insgesamt ordentlich ab, ist jedoch bestenfalls von mittlerer Wichtigkeit.

Insgesamt ist nochmals festzustellen, dass die Ergebnisse der übergeordneten Ablehnungsgründe bezüglich einer Standorteröffnung in Schleswig-Holstein gut mit der vorausgehenden Abfrage gründungsrelevanter Standortfaktoren übereinstimmen.

Rang	Gruppierte Ablehnungsgründe	Häufigkeit der Nennung
1	Nähe zu Kunden/Lieferanten/anderen Unternehmensteilen/Kooperationsmöglichkeiten	28 (32,94 %)
2	Finanzielle Förderung	10 (11,76 %)
2	Geografische Lage	10 (11,76 %)
4	Kostenniveau	8 (9,41 %)
5	Bildungsniveau/Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften	7 (8,23 %)
6	Verkehrsanbindung	5 (5,88 %)
7	Sonstige Gründe	17 (20 %)

Tabelle 17: Rangliste der gegen Schleswig-Holstein sprechenden Gründe

12. Welche Standortfaktoren sind bei konkreten ausländischen Standorteröffnungen entscheidend?

In diesem Untersuchungsabschnitt sollten die Unternehmen angeben, wie wichtig die 58 Standortfaktoren (und 2 zusätzliche auslandsspezifische Standortfaktoren) bei den beiden größten von ihnen im Ausland vorgenommenen Standorteröffnungen waren. Auch hier wurde auf das fünfstufige Antwortformat zurückgegriffen. Diesem Untersuchungsteil liegen knapp 75 ausländische Standorteröffnungen zu Grunde.

Als wichtige Standortfaktoren sollen jene bezeichnet werden, denen von den Unternehmen mindestens eine mittlere Wichtigkeit zugesprochen wurde, die also einen Mittelwert über die ausländischen Standorteröffnungen von größer als drei erzielten (Antwortformat: 1 = sehr unwichtig; 5 = sehr wichtig). Die wichtigsten Befunde sollen hier kurz erläutert werden (vgl. Tabelle 18 für eine detaillierte Darstellung, alle Befunde befinden sich in Anhang 4).

Auf den Positionen 1 und 3 befinden sich „Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden" und „Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden". Auch bei internationalen Standorteröffnungen scheinen also Marktgegebenheiten vorrangig wichtig zu sein. Gehäuft finden sich in der Spitzengruppe überdies Standortfaktoren, welche die Qualität und die Kosten sowie die rechtlichen Bedingungen des Faktors *„Arbeitskräfte"* beinhalten (Rang 4, 5, 6, 7, 9).

Eine große Bedeutung kommt auch dem Faktor „Anbindung an das Straßennetz" zu, welcher der zweitwichtigste überhaupt ist. Er ist damit der wichtigste Standortfaktor aus der Standortfaktorgruppe „Verkehrsanbindung und Infrastruktur" und zusammen mit „Lage der Flächen" (Rang 9) aus der Gruppe *„Gewerbeflächen und Gebäude"* von ihrer inhaltlichen Bedeutung nicht mit anderen Standortfaktoren unter den wichtigsten zehn in Verbindung zu bringen.

Die *„Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas"* ist ebenfalls noch von recht hoher Wichtigkeit; insbesondere bezüglich der „Dauer von Genehmigungsverfahren" (Rang 8), „Flexibilität des Arbeitsrechts bzw. Arbeitsrechtlicher Regelungen" (Rang 9), „Berücksichtigung von Unternehmerinteressen bei politischen Entscheidungen" (Rang 12) und „Dauer von sonstigen Verwaltungs- und Gerichtsverfahren" (Rang 14).

Weiterhin fällt auf, dass nur der „Entwicklungsstand der allgemeinen Geschäftsmoral" (Rang 20) bei den für ausländische Standorteröffnungen spezifischen Standortfaktoren unter den wichtigen Standortfaktoren wiederzufinden ist, während z.B. „Minderung des Wechselkursrisikos" als unwichtiger Standortfaktor angesehen wird. Dies erscheint insofern plausibel, als eine gemeinsame EU-Währung mittlerweile verfügbar ist und die deutschen Exporte überwiegend in das EU-Gebiet gehen.

Rang	Mittel-wert	Standortfaktor	Standortfaktorgruppe	N
1	4,24	Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden	Absatz und Beschaffung	75
2	4,17	Anbindung an das Straßennetz	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	73
3	4,12	Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden	Absatz und Beschaffung	75
4	4,08	Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften	Arbeitskräfte	73
5	3,93	Lohnkosten	Standortkosten im engeren Sinne	75
6	3,85	Verfügbarkeit von Facharbeitskräften	Arbeitskräfte	75
7	3,77	Verfügbarkeit von Führungskräften	Arbeitskräfte	73
8	3,71	Dauer von Genehmigungsverfahren	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	75
9	3,65	Lage der Flächen	Gewerbeflächen und Gebäude	75
9	3,65	Flexibilität des Arbeitsrechts bzw. arbeitsrechtlicher Regelungen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	71
11	3,57	Steuerbelastung (Gewerbesteuer etc.)	Standortkosten im engeren Sinne	75
12	3,50	Industriefreundlichkeit der Kommunalplanung	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	75
12	3,50	Berücksichtigung von Unternehmerinteressen bei politischen Entscheidungen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	71
14	3,47	Dauer von sonstigen Verwaltungs- und Gerichtsverfahren	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	71
15	3,46	Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen	Standortkosten im engeren Sinne	73
16	3,43	Ausbaustand des Telekommunikationsnetzes	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	73
17	3,38	Innere Sicherheit/Kriminalität	Weiche Standortfaktoren	71
18	3,34	Finanzielle Förderung durch Staat und Region	Öffentliche Förderungen und Aufträge	70
19	3,30	Flächenverfügbarkeit	Gewerbeflächen und Gebäude	75
20	3,29	Entwicklungsstand der allgemeinen Geschäftsmoral	Ausland	71
21	3,28	Existenz von hemmenden technischen Auflagen und Umweltschutzauflagen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	71
22	3,26	Transportkosten	Standortkosten im engeren Sinne	75
23	3,22	Kooperationsmöglichkeiten mit Lieferanten/Kunden/Konkurrenten/anderen Unternehmen	Absatz und Beschaffung	73
24	3,20	Anbindung an den Luftverkehr	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	73
24	3,20	Finanzielle Förderung durch Kommunen	Öffentliche Förderungen und Aufträge	70
26	3,17	Gutes Verhältnis zwischen Wirtschaft und Bevölkerung	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	73
27	3,16	Verfügbarkeit von Hilfskräften	Arbeitskräfte	72
28	3,15	Nähe zu Beschaffungsmärkten/wichtigen Lieferanten	Absatz und Beschaffung	75
28	3,15	Angebot unternehmensorientierter Dienstleistungen	Absatz und Beschaffung	73
30	3,13	Zuschnitt der Flächen	Gewerbeflächen und Gebäude	75
30	3,13	Technologieniveau	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung	73
32	3,08	Energie- und Wasserkosten	Standortkosten im engeren Sinne	75
33	3,07	Gesundheitsvorsorge (Ärzte, Apotheken, Krankenhäuser)	Weiche Standortfaktoren	71
34	3,03	Qualität von Schulen und Ausbildungseinrichtungen	Weiche Standortfaktoren	71

Tabelle 18: Wichtigste Standortfaktoren bei konkreten ausländischen Standorteröffnungen

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass im Zusammenhang mit konkreten *ausländischen* Standorteröffnungen insgesamt 34 Standortfaktoren und damit wesentlich mehr als wichtig eingeschätzt wurden als bei den konkreten inländischen Standorteröffnungen (19 Standortfaktoren). Ausländische Standorteröffnungen scheinen also von einem heterogeneren Motivbündel getrieben zu sein.

13. Unterschiedliche Wichtigkeit von Standortfaktoren bei konkreten inländischen und ausländischen Standorteröffnungen?

Abschließend soll gezielt geprüft werden, ob die einzelnen Standortfaktoren bei inländischen und ausländischen Standorteröffnungen eine unterschiedliche Wichtigkeit genießen. Etwaige Bedeutungsunterschiede können Hinweise auf Stärken und Schwächen des Standorts Deutschland aufzeigen. In diesem Untersuchungssegment haben wir einen Vergleich der Wichtigkeit der zehn Standortfaktorgruppen zwischen konkreten inländischen und konkreten ausländischen Standorteröffnungen vollzogen.

In Tabelle 19 sind die jeweiligen Unterschiede zwischen den Standortfaktorgruppen im Inland und Ausland dargestellt. Es wird dabei je Standortfaktorgruppe aufgeführt, ob die Mehrzahl der Mittelwerte im Inland oder im Ausland höher ausgeprägt ist und welche Ausnahmen es davon gibt.

Auffällig ist, dass in allen Standortfaktorgruppen bis auf „Gewerbeflächen und Gebäude" die Mittelwerte im Ausland höher als im Inland sind. In dieser Standortfaktorgruppen ist die Abweichungen allerdings gering, daher ist in dieser Standortfaktorgruppe keine besondere Stärke Deutschlands ablesbar. In den anderen Standortfaktorgruppen lässt sich möglicherweise eine gewisse Schwäche Deutschlands gegenüber dem Ausland erkennen. Besonders hervorzuheben ist die Standortfaktorgruppe „Arbeitskräfte", dort scheint eine der Hauptschwächen zu liegen. Dies erstaunt insofern, als wir Deutschen lange Zeit geglaubt hatten, dass wir in diesem Bereich Stärken aufweisen, die manchen anderen Nachteil überzukompensieren vermögen. Offenbar haben wir diesen Pluspunkt jedoch nicht und wir müssen uns ernsthaft fragen, was überhaupt noch für uns und unser Land spricht. Als dissonanzreduzierende Hilfskonstruktionen bieten sich folgende zwei Interpretationsmöglichkeiten an: Es lässt sich vermuten, dass im Inland möglicherweise ein Standortfaktor schon grundsätzlich zur Zufriedenheit erfüllt ist und deshalb keine besondere Wichtigkeit mehr darauf gelegt werden muss. Zum anderen könnte aber auch mehr Wert auf die einzelnen Standortfaktoren im Ausland gelegt werden, da die Standorteröffnung dort möglicherweise größere Managementschwierigkeiten aufwerfen könnte, z.B. hervorgerufen durch kulturelle Unterschiede. Der Leser muss selbst entscheiden, ob er dieses Interpretationsangebot annehmen will oder nicht.

Standortfaktorgruppe	Höhere Mittelwerte	Ausnahmen (Abweichung)
Absatz und Beschaffung	Ausland (durchschnittliche Abweichungen -0,45)	Nähe zu anderen Unternehmensteilen (0,42)
Arbeitskräfte	Ausland (durchschnittliche Abweichungen -0,55)	Keine
Ausland	Ausland (durchschnittliche Abweichungen -0,47)	Keine
Gewerbeflächen und Gebäude	Inland (durchschnittliche Abweichungen +0,09)	Bodenbeschaffenheit (-0,02)
Verkehrsanbindung und Infrastruktur	Ausland (durchschnittliche Abweichungen -0,22)	Ausbaustand des Telekommunikationsnetzes (0,08) Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr (0,42)
Öffentliche Förderung und Aufträge	Ausland (durchschnittliche Abweichungen -0,22)	Keine
Standortkosten im engeren Sinne	Ausland (durchschnittliche Abweichungen -0,38)	Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen (0,46)
Weiche Standortfaktoren	Ausland (durchschnittliche Abweichungen -0,36)	Attraktivität der Region (0,14) Attraktivität der Stadt (Stadtbild, Lebensart, Flair) (0,02)
Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	Ausland (durchschnittliche Abweichungen -0,31)	Keine
Wissenschaft/Technologie/Fortbildung	Ausland (durchschnittliche Abweichungen -0,35)	Keine

Tabelle 19: Unterschiedliche Wichtigkeit der Standortfaktorgruppen bei konkreten inländischen und ausländischen Standorteröffnungen

Die stärker abweichenden Standortfaktoren können als relative Stärken Deutschlands gegenüber dem Ausland aufgefasst werden, dazu gehören „Nähe zu anderen Unternehmensteilen", „Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr" und „Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen".

14. Gesamtergebnis

Im vorliegenden Projekt wurde auf empirischem Wege untersucht, in welchem Maße Großunternehmen in Schleswig-Holstein, in Deutschland bzw. im Ausland neue Standorte eröffnet haben und welche Gründe dies bewirkt bzw. verhindert haben. Die Befunde stützen sich auf die Angaben von 73 Großunternehmen.

Es hat sich gezeigt, dass die befragten Unternehmen im vergangenen Jahrzehnt mit 1.562 Standorteröffnungen im In- und Ausland annähernd 121.000 Arbeitsplätze geschaffen haben. Leider ist nur ein marginaler Teil dieser Investitionen nach Schleswig-Holstein geflossen. Dies gilt insbesondere für größere Standorte.

Die befragten Großunternehmen stellen bei ihren Standortentscheidungen insbesondere die Standortfaktoren „Anbindung an das Straßennetz", „Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften", „Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden" sowie „Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden" in den Mittelpunkt.

Nach Einschätzung der Großunternehmen sind in Schleswig-Holstein die nachfolgenden Standortfaktoren weit überdurchschnittlich ausgeprägt: „Flächenverfügbarkeit", „Umweltqualität (Wasser, Luft, Klima)", „Zuschnitt der Gewerbeflächen", „Ausbaustand des Telekommunikationsnetzes" sowie „Anbindung an die Wasserwege". Leider gehört keiner dieser Faktoren zu jenen Standortfaktoren, die bei den Standortentscheidungen der Großunternehmen in der vordersten Front stehen.

Schleswig-Holstein weist innerhalb der Standortfaktoren *vier Defizitbereiche* auf, nämlich (1) die Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden, (2) die Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden, (3) die Anbindung an das Straßennetz sowie (4) die Verfügbarkeit von Facharbeitskräften. Für die Großunternehmen sind diese vier Faktoren bei Standortentscheidungen sehr wichtig, in Schleswig-Holstein jedoch schwach ausgeprägt. Wollen die für die Wirtschaftspolitik verantwortlichen Akteure des Landes Schleswig-Holstein in der Ansiedlungspolitik erfolgreich sein, dann müssen sie also insbesondere versuchen, die Zugänge des Landes zu tragfähigen Absatzmärkten, z. B. zu den nordosteuropäischen Märkten, zu verbessern. Diesen Defizitbereichen stehen *vier Überschussbereiche* gegenüber: (1) die Anbindung an die Wasserwege, (2) die sonstigen Freizeitmöglichkeiten, (3) die Bodenbeschaffenheit sowie (4) der Zugang zu öffentlichen Aufträgen. Aufgrund der bestehenden Gestaltbarkeit sollten die Wirtschaftspolitiker des Landes die zweit- und viertgenannten Faktoren nicht in den Vordergrund ihrer Bemühungen stellen.

Dieses Stärken-Schwächen-Profil wird durch die gegen eine Standorteröffnung in Schleswig-Holstein sprechenden Gründe untermauert: die Hälfte der Nennungen fiel in die inhaltlich zusammenhängenden Gruppen „Nähe zu Kunden/Lieferanten/anderen Unternehmensteilen/Kooperationsmöglichkeiten", „Geografische Lage" und „Verkehrsanbindung".

Nachfolgende Untersuchungen sollten sich gezielt auf die hier als Defizitbereiche ausgewiesenen Standortfaktoren konzentrieren und in differenzierter Weise herausarbeiten, wie diese Schwachpunkte überwunden werden können.

Literaturverzeichnis

Bundesforschungsanstalt für Landeskunde und Raumordnung, Die Standortwahl der Betriebe in der Bundesrepublik und Berlin (West), Bonn 1982.

Clemens, R., Kayser, G., Tengler, H., Standortprobleme kleiner und mittlerer Unternehmen in strukturschwachen Regionen, Göttingen 1982.

Diller, C., Weiche Standortfaktoren, Berlin 1991.

Financial Times Deutschland, 18.9.2002: Ranking: Welches Bundesland ist besonders unternehmerfreundlich?

Freund, U., Zabel, G., Zur Effizienz der regionalpolitischen Industrieförderung in der Bundesrepublik, in: Raumforschung und Raumordnung, Berlin 1978.

Grabow, B., Henckel, D., Hollbach-Gröming, B., Weiche Standortfaktoren, Stuttgart 1995.

Henckel, D. et al., Produktionstechnologien und Raumentwicklung, Stuttgart 1986.

Ifo-Schnelldienst, Qualität der Industriestandorte, Bedeutung des Winterbaus, Perspektiven für den Wohnungsbau, München 6. Juli 1979.

Kieler Nachrichten, 29.11.2002a, Der Bahnhof bleibt Thema Nummer eins – Was die Kieler bewegt: KN-Umfrage Teil II.

Kieler Nachrichten, 29.11.2002b, Kieler mit langem Wunschzettel.

Kieler Nachrichten, 05.02.2003, 142 neue Unternehmen schaffen 1527 Arbeitsplätze.

Kieler Nachrichten, 05.12.2003, Dem Norden fehlt Innovationskraft: Studie: Standortschwächen kosten Arbeitsplätze – Auf Stärken besinnen, Bildung erhöhen.

Kieler Nachrichten, 27.11.2003, Schleswig-Holstein dümpelt im Mittelfeld – Bertelsmann Stiftung legt Standortranking der Bundesländer vor.

Kieler Nachrichten, 7.11.2003, Norden abgeschlagen im Standortvergleich – IW-Studie bescheinigt Schleswig-Holstein gravierende Schwächen.

Lüder, K., Küpper, W., Unternehmerische Standortplanung und regionale Wirtschaftsförderung, Göttingen 1983.

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (Hrsg.), Wirtschaftsbericht 2003, Kiel 2003.

Pieper, M., Das interregionale Standortwahlverhalten der Industrie in Deutschland - Konsequenzen für das kommunale Standortmarketing, Göttingen 1994.

Salmen, T., Standortwahl der Unternehmen - Ein Überblick über empirische Gründe, Prozesse und Kriterien der unternehmerischen Entscheidungsfindung, Marburg 2001.

Weber, A., Über den Standort der Industrien, Tübingen 1922.

Anhang - Übersicht

Anhang 1: Überblick über alle erfragten Standortfaktoren

Anhang 2: Wichtigkeit der Standortfaktoren bei konkreten inländischen Standorteröffnungen

Anhang 3: Wichtigkeit der Standortfaktoren generell bei inländischen Standorteröffnungen

Anhang 4: Wichtigkeit der Standortfaktoren bei konkreten ausländischen Standorteröffnungen

Anhang 5: Fragebogen der Untersuchung

Anhang 1: Überblick über alle erfragten Standortfaktoren

Nr.	Standortfaktor	Standortfaktorgruppe
1	Flächenverfügbarkeit	Gewerbeflächen und Gebäude
2	Bodenbeschaffenheit	Gewerbeflächen und Gebäude
3	Zuschnitt der Flächen	Gewerbeflächen und Gebäude
4	Lage der Flächen	Gewerbeflächen und Gebäude
5	Verfügbarkeit und Qualität von Gebäuden	Gewerbeflächen und Gebäude
6	Verfügbarkeit von Facharbeitskräften	Arbeitskräfte
7	Verfügbarkeit von Hilfskräften	Arbeitskräfte
8	Verfügbarkeit von Führungskräften	Arbeitskräfte
9	Nähe zu Universitäten/Fachhochschulen	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung
10	Nähe zu Fortbildungseinrichtungen	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung
11	Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften	Arbeitskräfte
12	Anbindung an das Schienennetz	Verkehrsanbindung und Infrastruktur
13	Anbindung an das Straßennetz	Verkehrsanbindung und Infrastruktur
14	Anbindung an die Wasserwege	Verkehrsanbindung und Infrastruktur
15	Anbindung an den Luftverkehr	Verkehrsanbindung und Infrastruktur
16	Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr	Verkehrsanbindung und Infrastruktur
17	Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden	Absatz und Beschaffung
18	Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden	Absatz und Beschaffung
19	Nähe zu Beschaffungsmärkten/wichtigen Lieferanten	Absatz und Beschaffung
20	Güte des Bankensystems bzw. des Geld- und Kapitalmarkts	Ausland
21	Entwicklungsstand der allgemeinen Geschäftsmoral	Ausland
22	Nähe zu anderen Unternehmensteilen	Absatz und Beschaffung
23	Geringe Wettbewerbsintensität in der Zielregion	Absatz und Beschaffung
24	Kooperationsmöglichkeiten mit Lieferanten/Kunden/Konkurrenten/anderen Unternehmen	Absatz und Beschaffung
25	Lohnkosten	Standortkosten im engeren Sinne
26	Transportkosten	Standortkosten im engeren Sinne
27	Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen	Standortkosten im engeren Sinne
28	Energie- und Wasserkosten	Standortkosten im engeren Sinne
29	Steuerbelastung (Gewerbesteuer etc.)	Standortkosten im engeren Sinne
30	Entsorgungs- und Recyclingkosten	Standortkosten im engeren Sinne
31	Ausbaustand des Telekommunikationsnetzes	Verkehrsanbindung und Infrastruktur
32	Technologieniveau	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung
33	Qualität der lokalen Technologietransferstelle	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung
34	Angebot unternehmensorientierter Dienstleistungen	Absatz und Beschaffung

Anhang 1: Überblick über alle erfragten Standortfaktoren (Fortsetzung)

Nr.	Standortfaktor	Standortfaktorgruppe
35	Image der Stadt/Region	Weiche Standortfaktoren
36	Industriefreundlichkeit der Kommunalplanung	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas
37	Dauer von Genehmigungsverfahren	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas
38	Dauer von sonstigen Verwaltungs- und Gerichtsverfahren	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas
39	Flexibilität des Arbeitsrechts bzw. arbeitsrechtlicher Regelungen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas
40	Existenz von hemmenden technischen Auflagen und Umweltschutzauflagen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas
41	Berücksichtigung von Unternehmerinteressen bei politischen Entscheidungen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas
42	Zugang zu öffentlichen Aufträgen	Öffentliche Förderungen und Aufträge
43	Gewerkschaftliche Einflussnahme am Standort	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas
44	Vertrautheit mit der Kultur der Zielregion	Ausland
45	Gutes Verhältnis zwischen Wirtschaft und Bevölkerung	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas
46	Attraktivität der Stadt (Stadtbild, Lebensart, Flair)	Weiche Standortfaktoren
47	Attraktivität der Region	Weiche Standortfaktoren
48	Kulturangebot (Theater, Museen, Konzerte, Galerien, Musik- und Konzertszene, Kneipen, Kinos, Stadtfeste etc.)	Weiche Standortfaktoren
49	Sonstige Freizeitmöglichkeiten	Weiche Standortfaktoren
50	Wohnqualität	Weiche Standortfaktoren
51	Umweltqualität (Wasser, Luft, Klima)	Weiche Standortfaktoren
52	Qualität von Schulen und Ausbildungseinrichtungen	Weiche Standortfaktoren
53	Gesundheitsvorsorge (Ärzte, Apotheken, Krankenhäuser)	Weiche Standortfaktoren
54	Soziale Versorgung (Kinderbetreuung, Jugendfreizeiteinrichtungen)	Weiche Standortfaktoren
55	Innere Sicherheit/Kriminalität	Weiche Standortfaktoren
56	Güte der Einkaufsmöglichkeit für die Unternehmensangehörigen	Weiche Standortfaktoren
57	Finanzielle Förderung durch Staat und Region	Öffentliche Förderungen und Aufträge
58	Finanzielle Förderung durch Kommunen	Öffentliche Förderungen und Aufträge
59	Minderung des Wechselkursrisikos	Ausland (nur bei konkreten ausländischen Standorteröffnungen erfragt)
60	Umgehung von Handelshemmnissen (tarifäre und nichttarifäre)	Ausland (nur bei konkreten ausländischen Standorteröffnungen erfragt)

Anhang 2: Wichtigkeit der Standortfaktoren bei konkreten inländischen Standorteröffnungen (1 = sehr unwichtig; 5 = sehr wichtig)

Rang	Mittelwert	Standortfaktor	Standortfaktorgruppe	N
1	4,15	Anbindung an das Straßennetz	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	59
2	3,92	Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen	Standortkosten im engeren Sinne	59
3	3,78	Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften	Arbeitskräfte	58
4	3,68	Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden	Absatz und Beschaffung	58
5	3,67	Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden	Absatz und Beschaffung	58
6	3,66	Lage der Flächen	Gewerbeflächen und Gebäude	58
7	3,50	Ausbaustand des Telekommunikationsnetzes	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	58
8	3,48	Flächenverfügbarkeit	Gewerbeflächen und Gebäude	58
9	3,45	Verfügbarkeit von Facharbeitskräften	Arbeitskräfte	59
10	3,33	Dauer von Genehmigungsverfahren	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	58
11	3,28	Lohnkosten	Standortkosten im engeren Sinne	58
12	3,26	Industriefreundlichkeit der Kommunalplanung	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	58
13	3,25	Zuschnitt der Flächen	Gewerbeflächen und Gebäude	58
14	3,24	Flexibilität des Arbeitsrechts bzw. arbeitsrechtlicher Regelungen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	58
15	3,22	Existenz von hemmenden technischen Auflagen und Umweltschutzauflagen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	58
16	3,18	Berücksichtigung von Unternehmerinteressen bei politischen Entscheidungen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	58
17	3,16	Finanzielle Förderung durch Staat und Region	Öffentliche Förderungen und Aufträge	58
18	3,15	Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	58
19	3,04	Finanzielle Förderung durch Kommunen	Öffentliche Förderungen und Aufträge	58
19	3,04	Transportkosten	Standortkosten im engeren Sinne	58
21	2,98	Dauer von sonstigen Verwaltungs- und Gerichtsverfahren	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	58
22	2,97	Energie- und Wasserkosten	Standortkosten im engeren Sinne	58
23	2,95	Attraktivität der Region	Weiche Standortfaktoren	58
24	2,93	Entwicklungsstand der allgemeinen Geschäftsmoral	Ausland	56
25	2,89	Nähe zu anderen Unternehmensteilen	Absatz und Beschaffung	60
25	2,89	Verfügbarkeit und Qualität von Gebäuden	Gewerbeflächen und Gebäude	58
27	2,88	Steuerbelastung (Gewerbesteuer etc.)	Standortkosten im engeren Sinne	58
28	2,87	Verfügbarkeit von Führungskräften	Arbeitskräfte	58
29	2,86	Gutes Verhältnis zwischen Wirtschaft und Bevölkerung	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	58
30	2,83	Technologieniveau	Wissenschaft/Technologie/ Fortbildung	58
31	2,81	Anbindung an den Luftverkehr	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	58
32	2,73	Gewerkschaftliche Einflussnahme am Standort	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	56
33	2,71	Nähe zu Beschaffungsmärkten/wichtigen Lieferanten	Absatz und Beschaffung	58
34	2,69	Vertrautheit mit der Kultur der Zielregion	Ausland	58

Anhang 2: Wichtigkeit der Standortfaktoren bei konkreten inländischen Standorteröffnungen (Fortsetzung) (1 = sehr unwichtig; 5 = sehr wichtig)

Rang	Mittelwert	Standortfaktor	Standortfaktorgruppe	N
34	2,69	Attraktivität der Stadt (Stadtbild, Lebensart, Flair)	Weiche Standortfaktoren	59
36	2,67	Image der Stadt/Region	Weiche Standortfaktoren	60
37	2,66	Innere Sicherheit/Kriminalität	Weiche Standortfaktoren	58
38	2,65	Angebot unternehmensorientierter Dienstleistungen	Absatz und Beschaffung	58
38	2,65	Kooperationsmöglichkeiten mit Lieferanten/Kunden/Konkurrenten/anderen Unternehmen	Absatz und Beschaffung	58
40	2,61	Bodenbeschaffenheit	Gewerbeflächen und Gebäude	58
41	2,58	Verfügbarkeit von Hilfskräften	Arbeitskräfte	57
42	2,57	Geringe Wettbewerbsintensität in der Zielregion	Absatz und Beschaffung	58
43	2,54	Umweltqualität (Wasser, Luft, Klima)	Weiche Standortfaktoren	58
44	2,53	Wohnqualität	Weiche Standortfaktoren	58
45	2,52	Qualität von Schulen und Ausbildungseinrichtungen	Weiche Standortfaktoren	58
46	2,51	Soziale Versorgung (Kinderbetreuung, Jugendfreizeiteinrichtungen)	Weiche Standortfaktoren	58
46	2,51	Entsorgungs- und Recyclingkosten	Standortkosten im engeren Sinne	56
48	2,47	Gesundheitsvorsorge (Ärzte, Apotheken, Krankenhäuser)	Weiche Standortfaktoren	58
49	2,44	Anbindung an das Schienennetz	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	59
50	2,33	Güte der Einkaufsmöglichkeit für die Unternehmensangehörigen	Weiche Standortfaktoren	58
51	2,22	Nähe zu Fortbildungseinrichtungen	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung	58
52	2,19	Sonstige Freizeitmöglichkeiten	Weiche Standortfaktoren	58
53	2,16	Kulturangebot (Theater, Museen, Konzerte, Galerien, Musik- und Konzertszene, Kneipen, Kinos, Stadtfeste etc.)	Weiche Standortfaktoren	58
54	2,12	Qualität der lokalen Technologietransferstelle	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung	57
55	2,06	Nähe zu Universitäten/Fachhochschulen	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung	58
56	2,05	Güte des Bankensystems bzw. des Geld- und Kapitalmarkts	Ausland	58
57	1,88	Zugang zu öffentlichen Aufträgen	Öffentliche Förderungen und Aufträge	58
58	1,40	Anbindung an die Wasserwege	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	58

Anhang 3: Wichtigkeit der Standortfaktoren generell bei inländischen Standorteröffnungen (1 = sehr unwichtig; 5 = sehr wichtig)

Rang	Mittelwert	Standortfaktor	Standortfaktorgruppe	N
1	4,30	Anbindung an das Straßennetz	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	66
2	3,89	Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften	Arbeitskräfte	65
3	3,88	Lage der Flächen	Gewerbeflächen und Gebäude	65
4	3,85	Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen	Standortkosten im engeren Sinne	65
5	3,84	Verfügbarkeit von Facharbeitskräften	Arbeitskräfte	64
6	3,83	Lohnkosten	Standortkosten im engeren Sinne	66
7	3,71	Dauer von Genehmigungsverfahren	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	66
8	3,70	Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden	Absatz und Beschaffung	64
9	3,67	Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden	Absatz und Beschaffung	64
10	3,63	Ausbaustand des Telekommunikationsnetzes	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	64
11	3,62	Flächenverfügbarkeit	Gewerbeflächen und Gebäude	65
11	3,62	Existenz von hemmenden technischen Auflagen und Umweltschutzauflagen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	65
13	3,61	Industriefreundlichkeit der Kommunalplanung	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	66
14	3,58	Berücksichtigung von Unternehmerinteressen bei politischen Entscheidungen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	64
15	3,55	Steuerbelastung (Gewerbesteuer etc.)	Standortkosten im engeren Sinne	65
16	3,50	Flexibilität des Arbeitsrechts bzw. arbeitsrechtlicher Regelungen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	64
17	3,43	Transportkosten	Standortkosten im engeren Sinne	65
18	3,41	Verfügbarkeit von Führungskräften	Arbeitskräfte	64
18	3,41	Zuschnitt der Flächen	Gewerbeflächen und Gebäude	64
20	3,38	Energie- und Wasserkosten	Standortkosten im engeren Sinne	65
21	3,37	Dauer von sonstigen Verwaltungs- und Gerichtsverfahren	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	65
21	3,37	Gutes Verhältnis zwischen Wirtschaft und Bevölkerung	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	65
23	3,36	Finanzielle Förderung durch Staat und Region	Öffentliche Förderungen und Aufträge	64
24	3,32	Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	65
25	3,30	Finanzielle Förderung durch Kommunen	Öffentliche Förderungen und Aufträge	64
26	3,29	Anbindung an den Luftverkehr	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	66
27	3,22	Qualität von Schulen und Ausbildungseinrichtungen	Weiche Standortfaktoren	64
27	3,22	Technologieniveau	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung	64
29	3,19	Entwicklungsstand der allgemeinen Geschäftsmoral	Ausland	62
30	3,17	Innere Sicherheit/Kriminalität	Weiche Standortfaktoren	64

Anhang 3: Wichtigkeit der Standortfaktoren generell bei inländischen Standorteröffnungen (Fortsetzung) (1 = sehr unwichtig; 5 = sehr wichtig)

Rang	Mittelwert	Standortfaktor	Standortfaktorgruppe	N
31	3,14	Angebot unternehmensorientierter Dienstleistungen	Absatz und Beschaffung	64
31	3,14	Kooperationsmöglichkeiten mit Lieferanten/Kunden/Konkurrenten/anderen Unternehmen	Absatz und Beschaffung	65
33	3,09	Entsorgungs- und Recyclingkosten	Standortkosten im engeren Sinne	64
34	3,08	Anbindung an das Schienennetz	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	66
35	3,05	Nähe zu anderen Unternehmensteilen	Absatz und Beschaffung	66
36	3,03	Gewerkschaftliche Einflussnahme am Standort	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	64
37	3,02	Verfügbarkeit und Qualität von Gebäuden	Gewerbeflächen und Gebäude	64
38	2,97	Umweltqualität (Wasser, Luft, Klima)	Weiche Standortfaktoren	64
39	2,95	Gesundheitsvorsorge (Ärzte, Apotheken, Krankenhäuser)	Weiche Standortfaktoren	64
40	2,94	Nähe zu Beschaffungsmärkten/wichtigen Lieferanten	Absatz und Beschaffung	65
40	2,94	Wohnqualität	Weiche Standortfaktoren	65
42	2,92	Attraktivität der Region	Weiche Standortfaktoren	64
43	2,91	Soziale Versorgung (Kinderbetreuung, Jugendfreizeiteinrichtungen)	Weiche Standortfaktoren	64
44	2,89	Verfügbarkeit von Hilfskräften	Arbeitskräfte	64
45	2,86	Image der Stadt/Region	Weiche Standortfaktoren	65
46	2,82	Attraktivität der Stadt (Stadtbild, Lebensart, Flair)	Weiche Standortfaktoren	65
47	2,78	Bodenbeschaffenheit	Gewerbeflächen und Gebäude	64
48	2,73	Güte der Einkaufsmöglichkeit für die Unternehmensangehörigen	Weiche Standortfaktoren	63
49	2,63	Geringe Wettbewerbsintensität in der Zielregion	Absatz und Beschaffung	64
50	2,61	Vertrautheit mit der Kultur der Zielregion	Ausland	64
50	2,61	Nähe zu Fortbildungseinrichtungen	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung	64
52	2,60	Qualität der lokalen Technologietransferstelle	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung	62
53	2,56	Nähe zu Universitäten/Fachhochschulen	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung	64
54	2,51	Sonstige Freizeitmöglichkeiten	Weiche Standortfaktoren	65
55	2,47	Kulturangebot (Theater, Museen, Konzerte, Galerien, Musik- und Konzertszene, Kneipen, Kinos, Stadtfeste etc.)	Weiche Standortfaktoren	64
56	2,44	Güte des Bankensystems bzw. des Geld- und Kapitalmarkts	Ausland	64
57	2,16	Zugang zu öffentlichen Aufträgen	Öffentliche Förderungen und Aufträge	64
58	2,03	Anbindung an die Wasserwege	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	65

Anhang 4: Wichtigkeit der Standortfaktoren bei konkreten ausländischen Standorteröffnungen (1 = sehr unwichtig; 5 = sehr wichtig)

Rang	Mittelwert	Standortfaktor	Standortfaktorgruppe	N
1	4,24	Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden	Absatz und Beschaffung	75
2	4,17	Anbindung an das Straßennetz	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	73
3	4,12	Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden	Absatz und Beschaffung	75
4	4,08	Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften	Arbeitsmarkt	73
5	3,93	Lohnkosten	Standortkosten im engeren Sinne	75
6	3,85	Verfügbarkeit von Facharbeitskräften	Arbeitskräfte	75
7	3,77	Verfügbarkeit von Führungskräften	Arbeitskräfte	73
8	3,71	Dauer von Genehmigungsverfahren	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	75
9	3,65	Lage der Flächen	Gewerbeflächen und Gebäude	75
9	3,65	Flexibilität des Arbeitsrechts bzw. arbeitsrechtlicher Regelungen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	71
11	3,57	Steuerbelastung (Gewerbesteuer etc.)	Standortkosten im engeren Sinne	75
12	3,50	Berücksichtigung von Unternehmerinteressen bei politischen Entscheidungen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	75
12	3,50	Industriefreundlichkeit der Kommunalplanung	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	71
14	3,47	Dauer von sonstigen Verwaltungs- und Gerichtsverfahren	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	71
15	3,46	Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen	Standortkosten im engeren Sinne	73
16	3,43	Ausbaustand des Telekommunikationsnetzes	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	73
17	3,38	Innere Sicherheit/Kriminalität	Weiche Standortfaktoren	71
18	3,34	Finanzielle Förderung durch Staat und Region	Öffentliche Förderungen und Aufträge	70
19	3,30	Flächenverfügbarkeit	Gewerbeflächen und Gebäude	75
20	3,29	Entwicklungsstand der allgemeinen Geschäftsmoral	Ausland	71
21	3,28	Existenz von hemmenden technischen Auflagen und Umweltschutzauflagen	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	71
22	3,26	Transportkosten	Standortkosten im engeren Sinne	75
23	3,22	Kooperationsmöglichkeiten mit Lieferanten/Kunden/Konkurrenten/anderen Unternehmen	Absatz und Beschaffung	73
24	3,20	Anbindung an den Luftverkehr	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	73
24	3,20	Finanzielle Förderung durch Kommunen	Öffentliche Förderungen und Aufträge	70
26	3,17	Gutes Verhältnis zwischen Wirtschaft und Bevölkerung	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	73
27	3,16	Verfügbarkeit von Hilfskräften	Arbeitsmarkt	72
28	3,15	Angebot unternehmensorientierter Dienstleistungen	Absatz und Beschaffung	75
28	3,15	Nähe zu Beschaffungsmärkten/wichtigen Lieferanten	Absatz und Beschaffung	73
30	3,13	Technologieniveau	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung	75
30	3,13	Zuschnitt der Flächen	Gewerbeflächen und Gebäude	73

Anhang 4: Wichtigkeit der Standortfaktoren bei konkreten ausländischen Standorteröffnungen (Fortsetzung) (1 = sehr unwichtig; 5 = sehr wichtig)

Rang	Mittelwert	Standortfaktor	Standortfaktorgruppe	N
32	3,08	Energie- und Wasserkosten	Standortkosten im engeren Sinne	75
33	3,07	Gesundheitsvorsorge (Ärzte, Apotheken, Krankenhäuser)	Weiche Standortfaktoren	71
34	3,03	Qualität von Schulen und Ausbildungseinrichtungen	Weiche Standortfaktoren	71
35	2,97	Gewerkschaftliche Einflussnahme am Standort Ausland	Wirtschaftsfreundlichkeit des Klimas	69
35	2,97	Vertrautheit mit der Kultur der Zielregion	Ausland	71
37	2,93	Image der Stadt/Region	Weiche Standortfaktoren	72
38	2,89	Umweltqualität (Wasser, Luft, Klima)	Weiche Standortfaktoren	73
39	2,85	Verfügbarkeit und Qualität von Gebäuden	Gewerbeflächen und Gebäude	73
40	2,81	Güte des Bankensystems bzw. des Geld- und Kapitalmarkts	Ausland	73
40	2,81	Attraktivität der Region	Weiche Standortfaktoren	71
42	2,80	Wohnqualität	Weiche Standortfaktoren	71
43	2,77	Geringe Wettbewerbsintensität in der Zielregion	Absatz und Beschaffung	73
43	2,77	Soziale Versorgung (Kinderbetreuung, Jugendfreizeiteinrichtungen)	Weiche Standortfaktoren	71
45	2,73	Entsorgungs- und Recyclingkosten	Standortkosten im engeren Sinne	75
46	2,72	Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	73
46	2,72	Umgehung von Handelshemmnissen (tarifäre und nichttarifäre)	Ausland	71
48	2,67	Attraktivität der Stadt (Stadtbild, Lebensart, Flair)	Weiche Standortfaktoren	71
49	2,66	Güte der Einkaufsmöglichkeit für die Unternehmensangehörigen	Weiche Standortfaktoren	71
50	2,63	Minderung des Wechselkursrisikos	Ausland	75
50	2,63	Bodenbeschaffenheit	Gewerbeflächen und Gebäude	71
52	2,60	Nähe zu Fortbildungseinrichtungen	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung	73
53	2,58	Nähe zu Universitäten/Fachhochschulen	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung	73
54	2,51	Anbindung an das Schienennetz	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	73
55	2,47	Nähe zu anderen Unternehmensteilen	Absatz und Beschaffung	74
56	2,42	Sonstige Freizeitmöglichkeiten	Weiche Standortfaktoren	71
57	2,33	Qualität der lokalen Technologietransferstelle	Wissenschaft/Technologie/Fortbildung	70
58	2,22	Kulturangebot (Theater, Museen, Konzerte, Galerien, Musik- und Konzertszene, Kneipen, Kinos, Stadtfeste etc.)	Weiche Standortfaktoren	71
59	2,21	Zugang zu öffentlichen Aufträgen	Öffentliche Förderungen und Aufträge	71
60	1,80	Anbindung an die Wasserwege	Verkehrsanbindung und Infrastruktur	74

Anhang 5: Fragebogen der Untersuchung

Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl für Organisation
Professor Dr. Joachim Wolf
Westring 425, 24098 Kiel
Tel. 0431-880-1498
Fax 0431-880-3963

Standortwahl und Standortkriterien deutscher Großunternehmen

Wichtige Vorbemerkung:

Im Rahmen dieser Befragung sollen Standortneueröffnungen Ihres Unternehmens, die auf einer **Übernahme** von bislang nicht zu Ihrem Unternehmen gehörenden Unternehmen bzw. Betrieben beruhen, **unberücksichtigt bleiben**. **Ebenso wenig** berücksichtigt werden sollen Standortneueröffnungen, die auf einer **Fusion** mit einem anderen Unternehmen beruhen.

Wir sind also ausschließlich an solchen Standortneueröffnungen interessiert, in deren Rahmen Ihr Unternehmen am Zielort eine **bislang nicht bestehende** wirtschaftliche Einheit eröffnet hat. Bitte die nachfolgenden Fragen ausschließlich auf derartige Standortneueröffnungen beziehen.

1. Hat Ihr Unternehmen in den vergangenen **zehn Jahren in Deutschland** neue Standorte mit mindestens 30 Mitarbeitern eröffnet?
   - O nein (weiter mit Frage 3, Seite 6)
   - O ja, es waren ..... neue Standorte dieser Art, und zwar in den folgenden Bundesländern:

     .....

     .....

   An diesen inländischen Standorten sind derzeit insgesamt ca. ..... Mitarbeiter beschäftigt.

2. Wenn Sie bei Frage 1 mit "ja" geantwortet haben: Denken Sie nun bitte an **die beiden größten** von Ihrem Unternehmen während der letzten zehn Jahre **in Deutschland** eröffneten Standorte und geben Sie an,

   - welche Funktion diese Standorte erfüllen

   und

   - wie bedeutsam die nachfolgenden Standortkriterien bei der Wahl dieser Standorte waren.

Der größte in Deutschland eröffnete Standort ist eine
(mehrere Antworten möglich)

O Beschaffungs-/Logistikeinheit
O Produktions-/Dienstleistungseinheit
O Vertriebs-/Logistikeinheit
O F&E-Einheit
O Verwaltungseinheit
O .....

Dieser Standort befindet sich in ..... (Bundesland)

Wie wichtig waren die nachfolgenden Standortkriterien bei der Auswahl dieses **größten** der neuen inländischen Standorte?

Der zweitgrößte in Deutschland eröffnete Standort ist eine
(mehrere Antworten möglich)

O Beschaffungs-/Logistikeinheit
O Produktions-/Dienstleistungseinheit
O Vertriebs-/Logistikeinheit
O F&E-Einheit
O Verwaltungseinheit
O .....

Dieser Standort befindet sich in ..... (Bundesland)

Wie wichtig waren die nachfolgenden Standortkriterien bei der Auswahl dieses **zweitgrößten** der neuen inländischen Standorte?

sehr unwichtig				**sehr wichtig**	**Standortkriterien**	**sehr unwichtig**				**sehr wichtig**
1	2	3	4	5	Flächenverfügbarkeit	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Bodenbeschaffenheit	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Zuschnitt der Flächen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Lage der Flächen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Verfügbarkeit und Qualität von Gebäuden	1	2	3	4	5

sehr unwichtig				sehr wichtig	Standortkriterien	sehr unwichtig				sehr wichtig
1	2	3	4	5	Verfügbarkeit von Facharbeitskräften	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Verfügbarkeit von Hilfskräften	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Verfügbarkeit von Führungskräften	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu Universitäten/Fachhochschulen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu Fortbildungseinrichtungen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Anbindung an das Schienennetz	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Anbindung an das Straßennetz	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Anbindung an die Wasserwege	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Anbindung an den Luftverkehr	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu Beschaffungsmärkten/wichtigen Lieferanten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Güte des Bankensystems bzw. des Geld- und Kapitalmarkts	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Entwicklungsstand der allgemeinen Geschäftsmoral	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu anderen Unternehmensteilen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Geringe Wettbewerbsintensität in der Zielregion	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Kooperationsmöglichkeiten mit Lieferanten/Kunden/Konkurrenten/ anderen Unternehmen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Lohnkosten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Transportkosten	1	2	3	4	5

sehr unwichtig				sehr wichtig	Standortkriterien	sehr unwichtig				sehr wichtig
1	2	3	4	5	Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Energie- und Wasserkosten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Steuerbelastung (Gewerbesteuer etc.)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Entsorgungs- und Recyclingkosten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Ausbaustand des Telekommunikationsnetzes	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Technologieniveau	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Qualität der lokalen Technologietransferstelle	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Angebot unternehmensorientierter Dienstleistungen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Image der Stadt/Region	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Industriefreundlichkeit der Kommunalplanung	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Dauer von Genehmigungsverfahren	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Dauer von sonstigen Verwaltungs- und Gerichtsverfahren	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Flexibilität des Arbeitsrechts bzw. arbeitsrechtlicher Regelungen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Existenz von hemmenden technischen Auflagen und Umweltschutzauflagen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Berücksichtigung von Unternehmerinteressen bei politischen Entscheidungen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Zugang zu öffentlichen Aufträgen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gewerkschaftliche Einflussnahme am Standort	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Vertrautheit mit der Kultur der Zielregion	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gutes Verhältnis zwischen Wirtschaft und Bevölkerung	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Attraktivität der Stadt (Stadtbild, Lebensart, Flair)	1	2	3	4	5

sehr unwichtig ..... sehr wichtig					Standortkriterien	sehr unwichtig ..... sehr wichtig				
1	2	3	4	5	Attraktivität der Region	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Kulturangebot (Theater, Museen, Konzerte, Galerien, Musik- und Konzertszene, Kneipen, Kinos, Stadtfeste etc.)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Sonstige Freizeitmöglichkeiten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Wohnqualität	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Umweltqualität (Wasser, Luft, Klima)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Qualität von Schulen und Ausbildungseinrichtungen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gesundheitsversorgung (Ärzte, Apotheken, Krankenhäuser)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Soziale Versorgung (Kinderbetreuung, Jugendfreizeiteinrichtungen)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Innere Sicherheit/Kriminalität	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Güte der Einkaufsmöglichkeiten für die Unternehmensangehörigen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Finanzielle Förderung durch Staat und Region	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Finanzielle Förderung durch Kommunen	1	2	3	4	5

3. Nachfolgend finden Sie noch einmal die gleiche Liste mit den Standortkriterien.

Bitte geben Sie auf der **linken Seite** der Liste an, wie wichtig diese Standortkriterien für Ihr Unternehmen **generell** bei der Wahl neuer **inländischer** Standorte sind.

Bitte geben Sie auf der **rechten Seite** der Liste an, wie diese Standortkriterien Ihrer Meinung nach im Bundesland **Schleswig-Holstein** ausgeprägt sind.

sehr unwichtig ..... **sehr wichtig**					**Standortkriterien**	**sehr schlecht ausgeprägt** ..... **sehr gut ausgeprägt**				
1	2	3	4	5	Flächenverfügbarkeit	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Bodenbeschaffenheit	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Zuschnitt der Flächen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Lage der Flächen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Verfügbarkeit und Qualität von Gebäuden	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Verfügbarkeit von Facharbeitskräften	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Verfügbarkeit von Hilfskräften	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Verfügbarkeit von Führungskräften	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu Universitäten/Fachhochschulen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu Fortbildungseinrichtungen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Anbindung an das Schienennetz	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Anbindung an das Straßennetz	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Anbindung an die Wasserwege	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Anbindung an den Luftverkehr	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden	1	2	3	4	5

sehr unwichtig ..... sehr wichtig					Standortkriterien	sehr schlecht ausgeprägt ..... sehr gut ausgeprägt				
1	2	3	4	5	Nähe zu Beschaffungs-märkten/wichtigen Lieferanten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Güte des Bankensystems bzw. des Geld- und Kapitalmarkts	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Entwicklungsstand der allgemeinen Geschäftsmoral	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu anderen Unternehmensteilen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Geringe Wettbewerbsintensität in der Zielregion	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Kooperationsmöglichkeiten mit Liefe-ranten/Kunden/Konkurrenten/ anderen Unternehmen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Lohnkosten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Transportkosten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Energie- und Wasserkosten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Steuerbelastung (Gewerbesteuer etc.)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Entsorgungs- und Recyclingkosten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Ausbaustand des Telekommunikati-onsnetzes	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Technologieniveau	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Qualität der lokalen Technologietrans-ferstelle	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Angebot unternehmensorientierter Dienstleistungen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Image der Stadt/Region	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Industriefreundlichkeit der Kommu-nalplanung	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Dauer von Genehmigungsverfahren	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Dauer von sonstigen Verwaltungs- und Gerichtsverfahren	1	2	3	4	5

sehr unwichtig ..... sehr wichtig					Standortkriterien	sehr schlecht ausgeprägt ..... sehr gut ausgeprägt				
1	2	3	4	5	Nähe zu Beschaffungs-märkten/wichtigen Lieferanten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Güte des Bankensystems bzw. des Geld- und Kapitalmarkts	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Entwicklungsstand der allgemeinen Geschäftsmoral	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu anderen Unternehmensteilen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Geringe Wettbewerbsintensität in der Zielregion	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Kooperationsmöglichkeiten mit Liefe-ranten/Kunden/Konkurrenten/ anderen Unternehmen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Lohnkosten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Transportkosten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Energie- und Wasserkosten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Steuerbelastung (Gewerbesteuer etc.)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Entsorgungs- und Recyclingkosten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Ausbaustand des Telekommunikati-onsnetzes	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Technologieniveau	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Qualität der lokalen Technologietrans-ferstelle	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Angebot unternehmensorientierter Dienstleistungen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Image der Stadt/Region	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Industriefreundlichkeit der Kommu-nalplanung	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Dauer von Genehmigungsverfahren	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Dauer von sonstigen Verwaltungs- und Gerichtsverfahren	1	2	3	4	5

sehr unwichtig ..... sehr wichtig					Standortkriterien	sehr schlecht ausgeprägt ..... sehr gut ausgeprägt				
1	2	3	4	5	Finanzielle Förderung durch Staat und Region	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Finanzielle Förderung durch Kommunen	1	2	3	4	5

4. Noch einmal zusammengefasst: Falls Ihr Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren nicht in Schleswig-Holstein, jedoch in anderen Bundesländern Standorte eröffnet hat: Welche drei Gründe sprachen hauptsächlich **gegen** Schleswig-Holstein?

   1. .....

   2. .....

   3. .....

5. Hat Ihr Unternehmen in den vergangenen zehn Jahren **im Ausland** neue Standorte mit mindestens 30 Mitarbeitern eröffnet?

   O nein (weiter mit Frage 7, Seite 14)

   O ja, es waren ..... neue Standorte dieser Art, und zwar in folgenden Ländern:

   .....

   .....

   An diesen im Ausland befindlichen Standorten sind derzeit insgesamt ca. ..... Mitarbeiter beschäftigt.

6. Wenn Sie bei Frage 5 mit "ja" geantwortet haben: Denken Sie nun bitte an **die beiden größten** von Ihrem Unternehmen während der letzten zehn Jahre **im Ausland** eröffneten Standorte und geben Sie an,

   - welche Funktion diese Standorte erfüllen

   und

   - wie bedeutsam die nachfolgenden Standortkriterien bei der Wahl dieser Standorte waren.

Der größte im Ausland eröffnete Standort ist eine (mehrere Antworten möglich)	**Der zweitgrößte im Ausland** eröffnete Standort ist eine (mehrere Antworten möglich)
O Beschaffungs-/Logistikeinheit	O Beschaffungs-/Logistikeinheit
O Produktions-/Dienstleistungseinheit	O Produktions-/Dienstleistungseinheit
O Vertriebs-/Logistikeinheit	O Vertriebs-/Logistikeinheit
O F&E-Einheit	O F&E-Einheit
O Verwaltungseinheit	O Verwaltungseinheit
O	O .....
Dieser Standort befindet sich in ..... (Land)	Dieser Standort befindet sich in ..... (Land)

Wie wichtig waren die nachfolgenden Standortkriterien bei der Auswahl des **größten** der neuen ausländischen Standorte?

Wie wichtig waren die nachfolgenden Standortkriterien bei der Auswahl des **zweitgrößten** der neuen ausländischen Standorte?

sehr unwichtig				**sehr wichtig**	**Standortkriterien**	**sehr unwichtig**				**sehr wichtig**
1	2	3	4	5	Minderung des Wechselkursrisikos	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Umgehung von Handelshemmnissen (tarifäre und nichttarifäre)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Flächenverfügbarkeit	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Bodenbeschaffenheit	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Zuschnitt der Flächen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Lage der Flächen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Verfügbarkeit und Qualität von Gebäuden	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Verfügbarkeit von Facharbeitskräften	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Verfügbarkeit von Hilfskräften	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Verfügbarkeit von Führungskräften	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu Universitäten/Fachhochschulen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu Fortbildungseinrichtungen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Einstellung und Motivation von Hilfs-, Fach- und Führungskräften	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Anbindung an das Schienennetz	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Anbindung an das Straßennetz	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Anbindung an die Wasserwege	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Anbindung an den Luftverkehr	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Versorgungsgrad im Bereich öffentlicher Personennahverkehr	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu existierenden Absatzmärkten/wichtigen Kunden	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu potenziellen Absatzmärkten/wichtigen Kunden	1	2	3	4	5

sehr unwichtig				sehr wichtig	Standortkriterien	sehr unwichtig				sehr wichtig
1	2	3	4	5	Nähe zu Beschaffungs-märkten/wichtigen Lieferanten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Güte des Bankensystems bzw. des Geld- und Kapitalmarkts	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Entwicklungsstand der allgemeinen Geschäftsmoral	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Nähe zu anderen Unternehmensteilen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Geringe Wettbewerbsintensität in der Zielregion	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Kooperationsmöglichkeiten mit Liefe-ranten/Kunden/Konkurrenten/ anderen Unternehmen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Lohnkosten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Transportkosten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Grundstücks- und Gebäudekosten für Gewerbeflächen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Energie- und Wasserkosten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Steuerbelastung (Gewerbesteuer etc.)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Entsorgungs- und Recyclingkosten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Ausbaustand des Telekommunikati-onsnetzes	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Technologieniveau	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Qualität der lokalen Technologietrans-ferstelle	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Angebot unternehmensorientierter Dienstleistungen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Image der Stadt/Region	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Industriefreundlichkeit der Kommu-nalplanung	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Dauer von Genehmigungsverfahren	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Dauer von sonstigen Verwaltungs- und Gerichtsverfahren	1	2	3	4	5

sehr unwichtig ..... sehr wichtig					Standortkriterien	sehr unwichtig ..... sehr wichtig				
1	2	3	4	5	Flexibilität des Arbeitsrechts bzw. arbeitsrechtlicher Regelungen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Existenz von hemmenden technischen Auflagen und Umweltschutzauflagen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Berücksichtigung von Unternehmerinteressen bei politischen Entscheidungen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Zugang zu öffentlichen Aufträgen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gewerkschaftliche Einflussnahme am Standort	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Vertrautheit mit der Kultur der Zielregion	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gutes Verhältnis zwischen Wirtschaft und Bevölkerung	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Attraktivität der Stadt (Stadtbild, Lebensart, Flair)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Attraktivität der Region	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Kulturangebot (Theater, Museen, Konzerte, Galerien, Musik- und Konzertszene, Kneipen, Kinos, Stadtfeste etc.)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Sonstige Freizeitmöglichkeiten	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Wohnqualität	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Umweltqualität (Wasser, Luft, Klima)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Qualität von Schulen und Ausbildungseinrichtungen	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Gesundheitsversorgung (Ärzte, Apotheken, Krankenhäuser)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Soziale Versorgung (Kinderbetreuung, Jugendfreizeiteinrichtungen)	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Innere Sicherheit/Kriminalität	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Güte der Einkaufsmöglichkeiten für die Unternehmensangehörigen	1	2	3	4	5

sehr unwichtig ..... sehr wichtig					Standortkriterien	sehr unwichtig ..... sehr wichtig				
1	2	3	4	5	Finanzielle Förderung durch Staat und Region	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Finanzielle Förderung durch Kommunen	1	2	3	4	5

7. Welchen Umsatz hat Ihr Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr erzielt? ..... Mio. Euro

8. Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr durchschnittlich beschäftigt? .....

9. Was ist die Hauptbranche Ihres Unternehmens? .....

10. Welchen Anteil des Gesamtumsatzes hat Ihr Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr im Ausland erzielt? ..... %

11. Welchen Anteil des Produktionsvolumens (bei Dienstleistungsunternehmen: des Wertschöpfungsvolumens) hat Ihr Unternehmen im vergangenen Geschäftsjahr im Ausland erstellt? ..... %

12. Welcher Anteil des F&E-Aufwandes Ihres Unternehmens ist im vergangenen Geschäftsjahr im Ausland angefallen? ..... %

Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung! Sie haben uns sehr geholfen.