

Non Financial Standortbilanzen
Für Wirtschaftsförderer und Standortakteure

Kurzbeschreibungen-Inhaltsangaben

zu Publikation

Autor: Jörg Becker

(erschieden im BoD Verlag)

Weiterführende Informationen: www.beckinfo.de

Eine Standortbilanz zeichnet sich durch folgende besonderen Merkmale aus:

1. *Bildung Standortfaktoren-Cluster*
2. *Mehrere Standortbewertung-Dimensionen*
3. *Gewichtete Standortfaktoren*
4. *Verknüpfung der Standortfaktoren*
5. *Standort-Handlungsempfehlungen*
6. *Eigen- und Fremdbild des Standortes*

Eine Standortbilanz zeichnet sich durch folgende Darstellungsoptionen aus:

1. *Standortprofil-Diagramm*
2. *Standortportfolio nach Dimension*
3. *Standortampel-Diagramm*
4. *Standortfaktor-Wirkungsnetz*
5. *Standortpotenzial-Portfolio*

Eine Standortbilanz zeichnet sich durch folgende besonderen Vorteile aus:

1. *Übersichtlichkeit und Transparenz*
2. *Leicht verständliche Darstellung*
3. *Einheitlicher Aufbau*
4. *Durchgängig bruchfreie Systematik*
5. *Zahlenorientierte Denkweise*
6. *Vollständigkeit*

Standorte unterliegen einem dynamischen Wandel und Anpassungsdruck

Insbesondere der richtige Umgang mit dem verfügbaren Standortkapital als Ressource wird für die Zukunft immer mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor. D.h.: die vorhandenen Ressourcen müssen auf den Ausbau und die Weiterentwicklung des Standortes optimiert werden. Gegenüber dem Management klassischer Produktionsfaktoren hat das Management der Standortfaktoren (speziell der "weichen Standortfaktoren" wie beispielsweise Image als Wirtschaftsstandort, Image als Wohnstandort, Umwelt, Lebensqualität und Sicherheit, unternehmensfreundliche und flexible Verwaltung) seine Zukunft noch vor sich.

Im harten Wettbewerb um die Ansiedlung von Unternehmen genügt potentiellen Investoren der Verweis auf die Prosperität, hervorragende Infrastruktur und geografische Lage nicht mehr. Es geht um die Lösung von Fragen wie beispielsweise: wie kann der Standort mit der Dynamik des ihn umgebenden Umfeldes mithalten ? aus welchen individuellen und kollektiven Standortfaktoren setzt sich das Kapital des Standortes zusammen, auf das er bei der Lösung seiner Aufgaben zurückgreifen kann ? sind die notwendigen Fähigkeiten vorhanden, um das vorhandene Potenzial produktiv nutzen zu können ? wie kann man die vorhandenen Erfolgsfaktoren des Standortes bündeln und konzentrieren ? Die Wirtschaftsförderung braucht daher neue Impulse, um in ihrem Bereich die Zukunft von Arbeitsplätzen zu sichern.

Bildung Standortfaktoren-Cluster

Die identifizierten Standortfaktoren werden jeweils einem der fünf Cluster „GP Geschäftsprozesse“, „GE Erfolgsfaktoren“, „HK Humanfaktoren“, „SK Strukturfaktoren“ oder „BK Beziehungsfaktoren“ zugeordnet:

Standort-				
Geschäftsprozesse	Erfolgsfaktoren	Humanfaktoren	Strukturfaktoren	Beziehungsfaktoren
GP-1	GE-1	HK-1	SK-1	BK-1
GP-2	GE-2	HK-2	SK-2	BK-2
GP-3	GE-3	HK-3	SK-3	BK-3
GP-4	GE-4	HK-4	SK-4	BK-4
GP-5	GE-5	HK-5	SK-5	BK-5

Diese Vorgehensweise unterstützt, erleichtert, ermöglicht u.a.:

- Zuordnung von Verantwortlichkeiten auf Standortfaktoren
- Zuordnung von Ressourcen auf Standortfaktoren
- Zuordnung von Maßnahmen auf Standortfaktoren
- Zuordnung von Indikatoren auf Standortfaktoren

Im Rahmen der Gewichtung von Standortfaktoren wird der Einbau einer zusätzlichen zweiten Gewichtsstufe durch den eindeutigen Bezug auf einen bestimmten Cluster von Standortfaktoren systematisch sauber ausführbar.

Mehrere Standortbewertung-Dimensionen

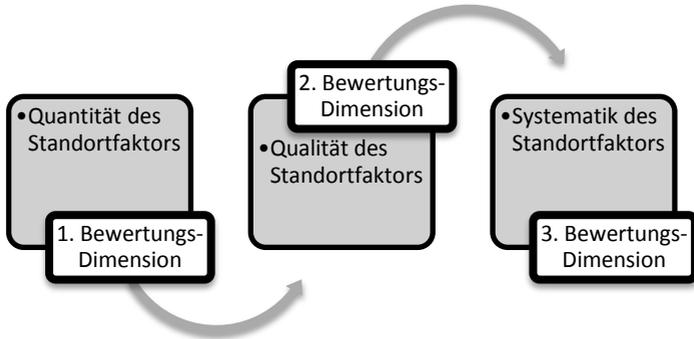
Die Bewertung von Standortfaktoren erfolgt nicht nur eindimensional, sondern durchgängig nach drei verschiedenen Dimensionen

1. Quantität
2. Qualität
3. Systematik

Mit der Dimension „Quantität“ wird die Menge und Verfügbarkeit eines Standortfaktors zum Ausdruck gebracht. Die Dimension „Qualität“ gibt an, ob und wie vorhandene Standortfaktoren den an sie gestellten Anforderungen (Vgl. hierzu auch Eigen- und Fremdbild des Standortes) entsprechen. Die Dimension „Systematik“ spiegelt Beurteilungen wider, ob ein Standortfaktor systematisch ausgebaut und nachhaltig weiterentwickelt wird (Hinweise auf die Zukunftsfähigkeit des Standortes).

Für Handlungsempfehlungen im Rahmen von Potenzial-Portfolios werden diese drei Blickwinkel, aus denen jeweils ein Standortfaktor betrachtet wird, zu einem Gesamtwert zusammengefasst.

Wenn somit jeder Standortfaktor nicht nur aus einer, vielleicht begrenzten oder eingeengten Blickrichtung in Augenschein genommen wird, werden die Bewertungen einzelner Aspekte des Standortes zwar komplexer aber auch sicherer und aussagefähiger.



Gewichtete Standortfaktoren

Einfache Gewichtung innerhalb Gesamt-Standort	
GP-1	%
GP-2	%
.....
BK-4	%
BK-5	%
Alle Faktoren GESAMT	= 100%

Gewichtung innerhalb der Standort-Cluster	
GP-1	%
.....
Alle Faktoren im Cluster GP	= 100 %
GE-1	%
.....
Alle Faktoren im Cluster GE	= 100 %
HK-1	%
.....
Alle Faktoren im Cluster HK	= 100 %
SK-1	%

.....
Alle Faktoren im Cluster SK	= 100 %
BK-1	%
.....
Alle Faktoren im Cluster BK	= 100 %

Zusätzliche Gewichtung der Cluster		
GP-1	%	
.....	
Alle Faktoren im Cluster GP	= 100 %	Gewicht Cluster GP = %
GE-1	%	
.....	
Alle Faktoren im Cluster GE	= 100 %	Gewicht Cluster GE = %
HK-1	%	
.....	
Alle Faktoren im Cluster HK	= 100 %	Gewicht Cluster HK = %
SK-1	%	
.....	
Alle Faktoren im Cluster SK	= 100 %	Gewicht Cluster SK = %
BK-1	%	
.....	
Alle Faktoren im Cluster BK	= 100 %	Gewicht Cluster BK = %
	GESAMT	Alle Cluster = 100 %

Verknüpfung der Standortfaktoren

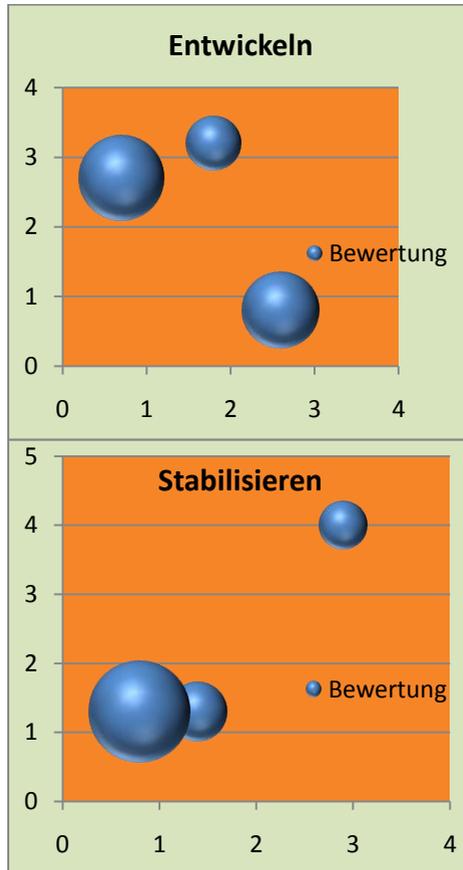
Die Erstellung einer Verknüpfungs-Matrix gibt gleichzeitig einen Anlass, um sich systematisch mit den zwischen Standortfaktoren bestehenden Verbindungen auseinanderzusetzen, die Wirkungen hinsichtlich ihrer Stärke und Dauer einmal genauer zu analysieren und in gra-phische Netzformen zu übersetzen. Bereits Diskussionen hierüber können nützliche Hinweise für Entscheidungsgrundlagen generieren.

Wirkungsstärke -3 bis - 3									
	GP -1	GE -1	HK -1	SK -1	BK - 1... .
GP- 1		3	3	-1	0	1	1	2	3
... ...	1	2	2	-2	3	3	2	-1	0
GE- 1	3	-1		0	1	-3	2	2	2
... ...	2	-3	1	0	3	2	1	3	1
HK- 1	2	1	2	3		1	2	2	-2
...	1	2	3	1	3	0	1	3	1
SK- 1	3	1	3	-2	3	1		2	3
.....	1	1	3	1	3	2	3	2	0
BK- 1	1	3	0	1	3	2	-1	-3	
... ...	-2	1	2	3	0	2	2	1	3

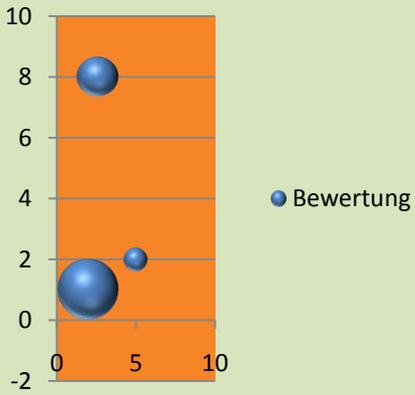
Wirkungsdauer a - d									
	GP -1	GE -1	HK -1	SK -1	BK - 1... .
GP-1		d	a	a	a	b	a	a	a
... ...	a	a	a	c	c	d	a	c	c
GE-1	d	c		c	b	d	c	c	c
... ...	c	d	a	b	c	d	d	a	a
HK-1	c	a	a	b		c	c	c	c
...	a	a	b	c	a	a	a	c	c
SK-1	a	c	c	d	a	a		a	d
.....	a	c	b	c	b	b	a	d	a
BK-1	b	c	a	d	a	a	a	a	
... ...	a	a	d	a	a	d	a	d	a

Standort-Handlungsempfehlungen

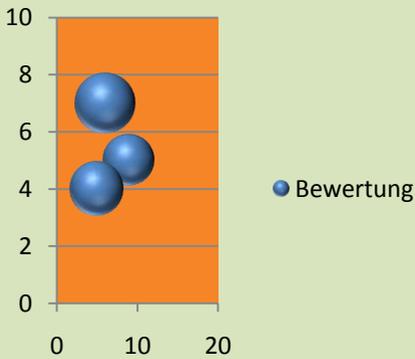
Aus der Systematik der Standortbilanz heraus können bereits Handlungsempfehlungen generiert werden. Dies sind keine Muss-Anweisungen, stellen aber trotzdem für eine Vielzahl von Anwendungen im Bereich der Standortentwicklung wertvolle Hinweise bereit.



Analysieren

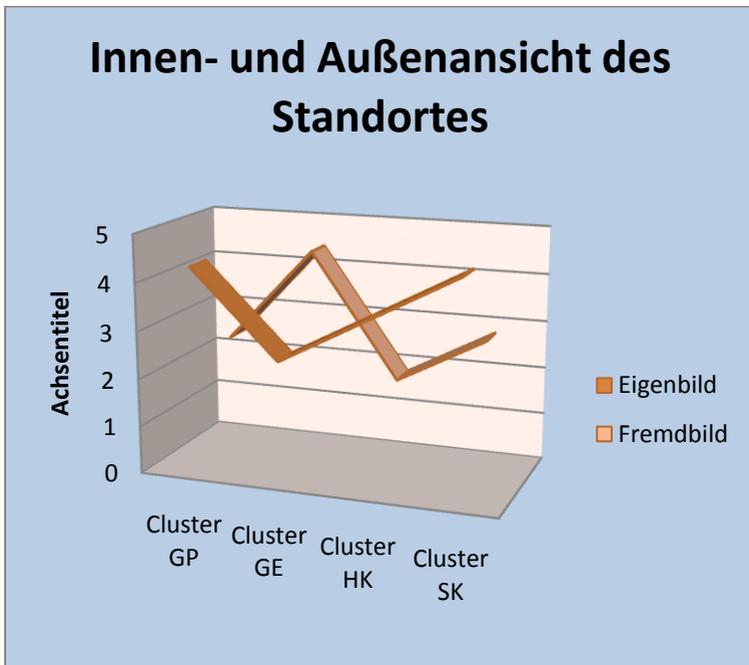


Kein Handlungsbedarf



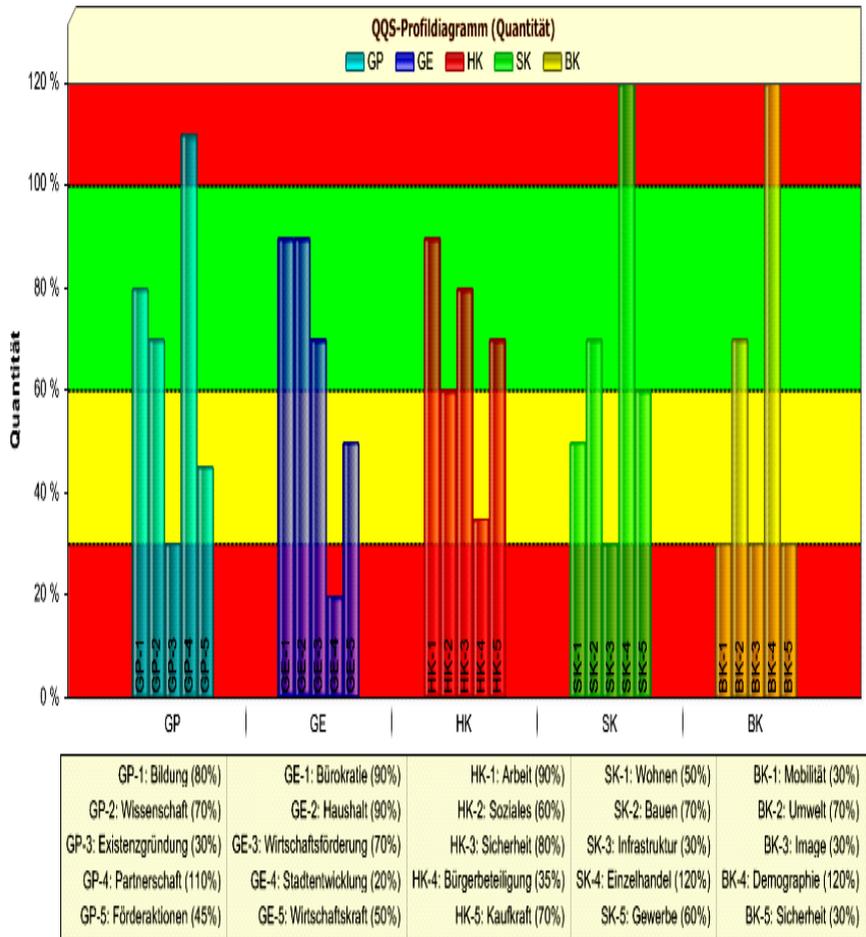
Eigen- und Fremdbild des Standortes

Es gibt keine guten und schlechten, sondern nur geeignete oder ungeeignete Standorte. D.h. je nach Sichtweise, Problematik und Anforderungen wird ein und derselbe Standort immer aus unterschiedlichen Perspektiven heraus gesehen. Mit ihrem methodisch gleichen Aufbau stellt die Standortbilanz Instrumente bereit, um unterschiedliche Ansichten, Bewertungen und Sichtweisen abgleichen und sich gegebenenfalls darstellende Lücken interpretieren zu können. Die Innensicht der Standortes wird durch die entsprechende Außensicht erweitert.



Standortprofil-Diagramm

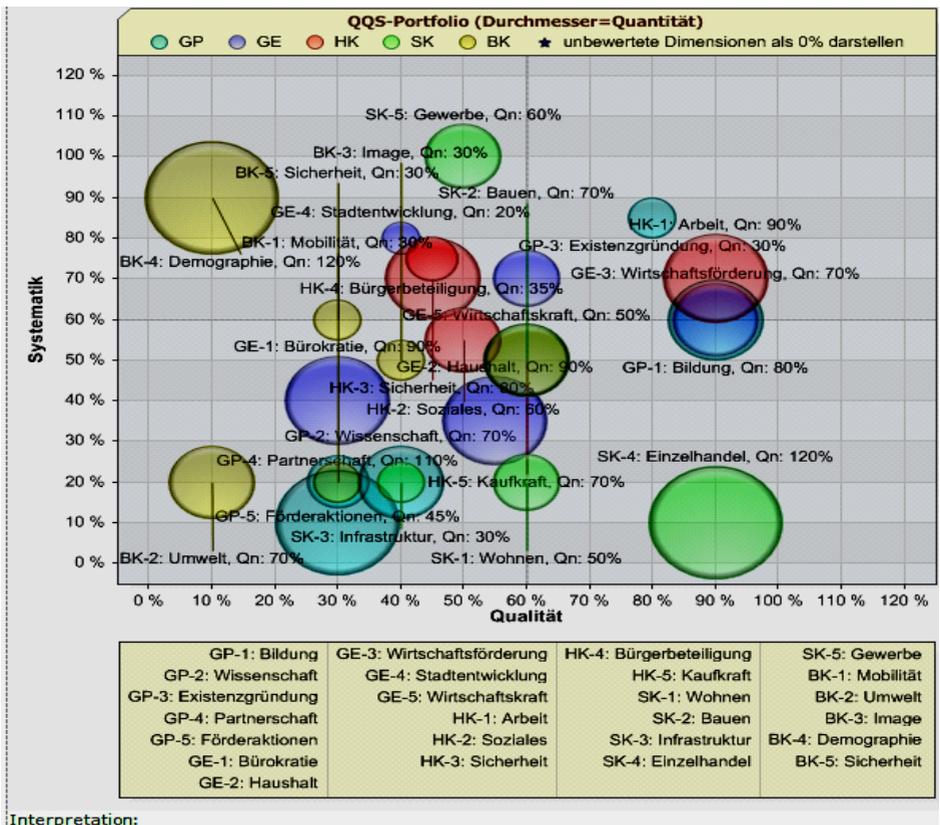
Das gesamte Profil des Standortes wird mit allen Facetten, d.h. Standortfaktoren auf einen Blick erfassbar dargestellt.



Interpretation:

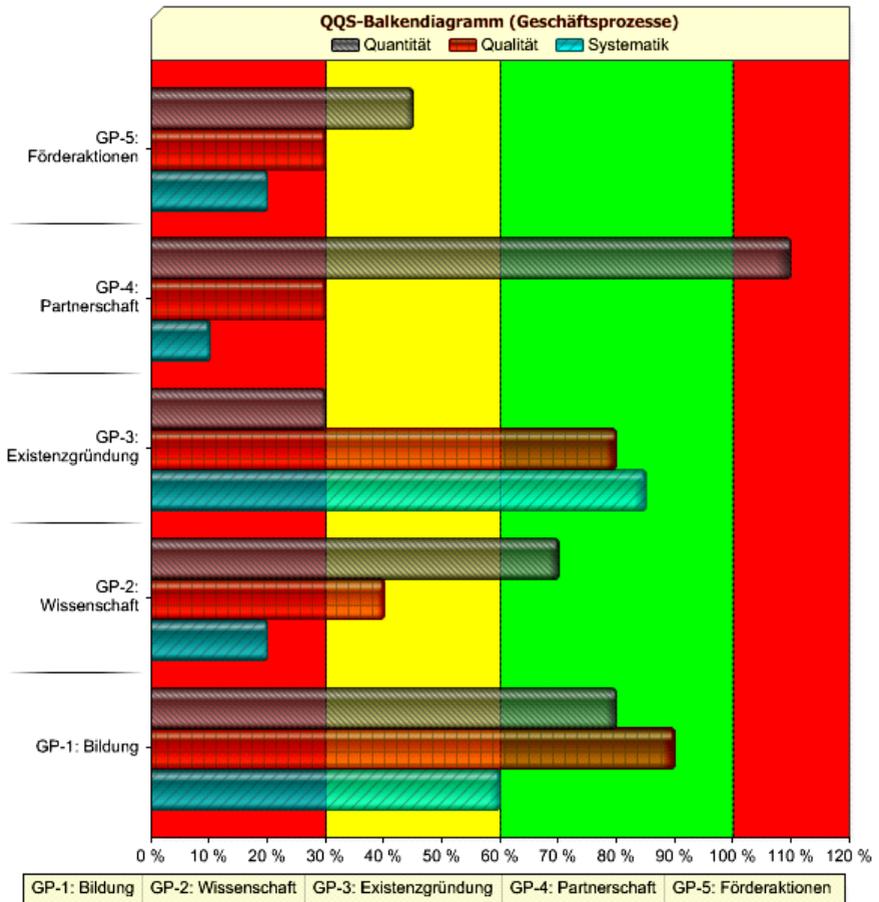
Standortportfolio nach Bewertungsdimension

Die Standortfaktoren werden auf Basis der drei unterschiedlichen Bewertungsdimensionen Quantität, Qualität und Systematik übersichtsweise in einem 4-Quadranten-Portfolio abgebildet. Die Größe der Kreise zeigt die Bewertung des Standortfaktors je nach gewählter Bewertungsdimension an. Die Lage des Kreises, d.h. ob er sich im 1., 2., 3. oder 4. Quadranten befindet, gibt Hinweise auf weitere Handlungsnotwendigkeiten und -potenziale des Faktors.



Standortampel-Diagramm

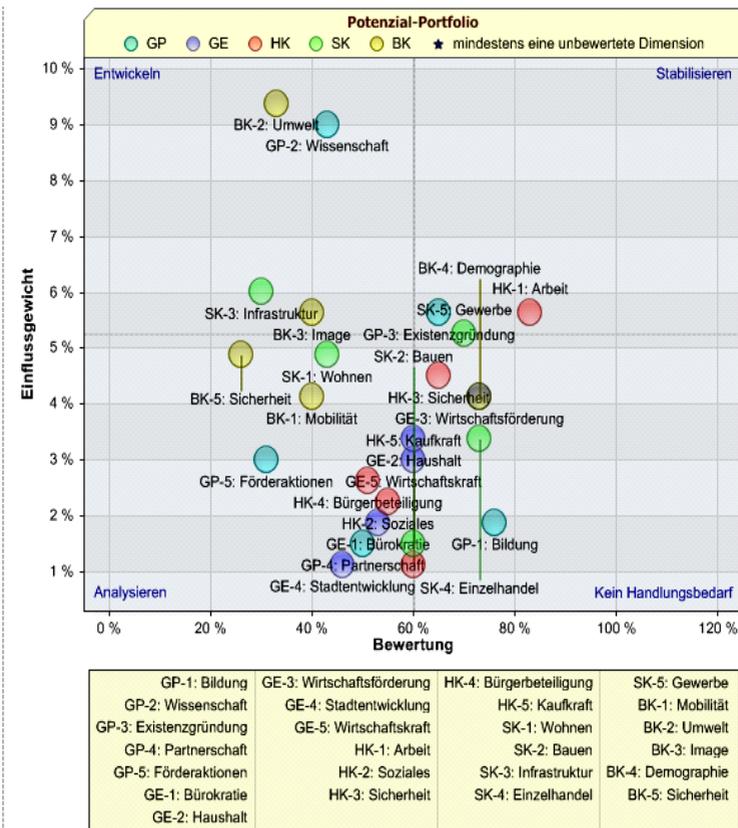
Nach dem für jedermann verstehbaren Prinzip der Ampel wird auf einen Blick klar, welche Standortfaktoren jeweils im grünen oder gelben oder roten Bereich liegen.



Interpretation:

Standortpotenzial-Portfolio

Die Standortfaktoren werden mit einer zusammengefassten Bewertung für alle drei Dimensionen Quantität, Qualität und Systematik dargestellt. Je nach vorgenommener Bewertung erfolgt eine Zuordnung auf einen der vier Empfehlungs-Quadranten „Analysieren“, „Entwickeln“, „Stabilisieren“ oder „Kein Handlungsbedarf“. Auf einen Blick wird sichtbar, welche Standortfaktoren das größte Entwicklungspotenzial versprechen.



Interpretation:

Eine Aufgabe der Standortbilanz besteht u.a. darin, dazu beizutragen, den Einfluss von „weichen“ Faktoren auf die Standortentwicklung als Hebelkraft zu nutzen. Gerade über immaterielle Vermögenswerte liegen oft nur wenige oder keine verlässliche Daten vor. Deshalb müssen insbesondere die weichen Faktoren erst einer systematischen Entwicklung und Steuerung zugänglich gemacht werden. D.h. Methoden und Instrumente zur systematischen Steuerung der wichtigsten immateriellen Standortressourcen werden zunehmend unverzichtbar. Schwierigkeiten ergeben sich dadurch, wenn es darum geht etwas zu bewerten, das man nicht mit dem Millimetermaß des Finanzcontrolling angehen kann.

Nicht alles was gemessen wird, muss deshalb auch von Bedeutung sein; nicht alles was wichtig ist, muss deshalb auch zu messen sein. Leitfragen für ein Standortbilanz-Projekt sind beispielsweise: herrscht eine ausgesprochen quantitativ-finanzorientierte Kultur vor oder wurde bereits mit qualitativen Methoden oder Erfolgsmessung gearbeitet ? sind bereits regelmäßig erhobene Daten oder ganze Meßsysteme verfügbar, die in Form einer Standortbilanz aggregiert werden könnten ? welche sind im speziellen Fall die Aktiva (Stärken, Chancen) und Passiva (Schwächen, Risiken) in einer Standortbilanz ?

Ein Standort ist mehr als nur die Summe seiner Gebäude und Flächen

Es geht um eine Bewertung des „Unbewertbaren“, d.h. die Bewertung von (nach manchen Auffassungen) nicht bilanzierbaren Standortwerten. Eine wichtige Grundlage dafür stellt das Instrument der Standortbilanz deswegen dar, weil sich mit seiner Hilfe eine umfassende Bestandsaufnahme und Bewertung auch von immateriellen Faktoren realisieren lässt: mit dem Konzept der Standortbilanz lässt sich zudem eine Systematik anwenden, die auch zu den (zahlenorientierten) Denkstrukturen des Finanzbereichs passt. Die Standortbilanz macht Zusammenhänge zwischen Zielen, Geschäftsprozessen,

Standortressourcen und Geschäftserfolg transparenter. Durch das Hinterfragen komplexer Prozesse wird die Basis für zukünftige Verbesserungsmöglichkeiten gelegt.

Da sich die Standorte nach Größe, wirtschaftlichem und sozialem Umfeld und nicht zuletzt auch hinsichtlich politischer Zielsetzungen unterscheiden, muss jede Kommune eine eigene Lösung entwickeln, die ihrem individuellen Profil am besten entspricht und zur Differenzierung von anderen Standorten die Stärken überzeugend herausstellt, gleichzeitig aber mögliche Schwachpunkte nicht verschweigt. Dabei ist die Potenzialperspektive ein strategisches Kernelement. Die Schwierigkeit des Erkennens von Potenzialen liegt vor allem darin, dass sie häufig mehr in Form von Visionen als in Form von exakt mess- und kontrollierbaren Zahlenwerten fassbar gemacht werden können. Ein ambitioniertes Planungsverständnis sollte dafür sorgen, dass das detaillierte Bild der immateriellen Standortfaktoren nicht länger unschärfer ist als beispielsweise das Wissen über Topografie, Flächennutzung, Landschaft und Umwelt.

In der Standortbilanz interessieren alle jene Kriterien, nach denen Unternehmen ihre Entscheidungen für und gegen Neu- bzw. Erweiterungsinvestitionen treffen. Es soll daher ein Konzept entwickelt werden, das beschreibt/vorgibt, wie sich der Standort anhand der ihn aus-/ kennzeichnenden (immateriellen) Faktoren positionieren will. Die Entwicklung des Standortes ist das Ergebnis einer Vielzahl von Faktoren. Aufgrund von Untersuchungen lassen sich einige, besonders relevant erscheinende Bereiche hervorheben. Anhand dieser sowohl wachstumsbeschleunigenden als auch bremsenden Einflussfaktoren, muss jeder Standort für sich genau analysieren, ob er bisher langsamer oder schneller gewachsen ist, sich besser oder schlechter entwickelt hat, als die Standortfaktoren es ihm erlaubt hätten.

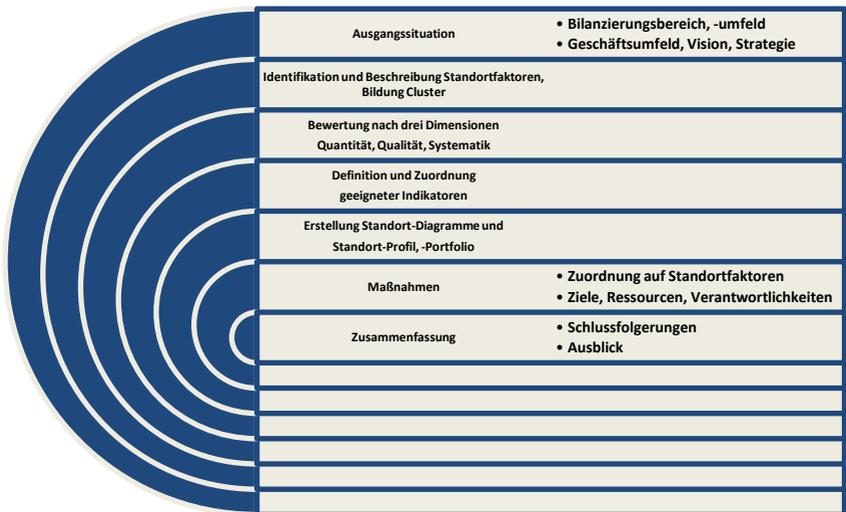
Leicht verständliche Darstellung

Beispiele, auf welche Weise auch komplizierte Standort-Sachverhalte leicht verständlich dargestellt werden, sind Smiley- oder Ampel-Darstellungen.

QQS-Bewertung								
ID	Einflussfaktor	Aktiv	Qn-Ist %	QI-Ist %	Sy-Ist %			
GP-1	Wie sind die Einflussfaktoren hinsichtlich ihrer Quantität (Qn), Qualität (Q) und Systematik (Sy) ausgeprägt?			90		60		
GP-2	Wissenschaft	<input checked="" type="checkbox"/>	70		40		20	
GP-3	Existenzgründung	<input checked="" type="checkbox"/>	30		80		85	
GP-4	Partnerschaft	<input checked="" type="checkbox"/>	110		30		10	
GP-5	Förderaktionen	<input checked="" type="checkbox"/>	45		30		20	
GE-1	Bürokratie	<input checked="" type="checkbox"/>	90		30		40	
GE-2	Haushalt	<input checked="" type="checkbox"/>	90		55		35	
▶ GE-3	Wirtschaftsförderung	<input checked="" type="checkbox"/>	70		90		60	
GE-4	Stadtentwicklung	<input checked="" type="checkbox"/>	20		40		80	
GE-5	Wirtschaftskraft	<input checked="" type="checkbox"/>	50		60		70	
HK-1	Arbeit	<input checked="" type="checkbox"/>	90		90		70	
HK-2	Soziales	<input checked="" type="checkbox"/>	60		50		55	
HK-3	Sicherheit	<input checked="" type="checkbox"/>	80		45		70	
HK-4	Bürgerbeteiligung	<input checked="" type="checkbox"/>	35		45		75	
HK-5	Kaufkraft	<input checked="" type="checkbox"/>	70		60		50	
SK-1	Wohnen	<input checked="" type="checkbox"/>	50		60		20	
SK-2	Bauen	<input checked="" type="checkbox"/>	70		60		50	
SK-3	Infrastruktur	<input checked="" type="checkbox"/>	30		40		20	
SK-4	Einzelhandel	<input checked="" type="checkbox"/>	120		90		10	
SK-5	Gewerbe	<input checked="" type="checkbox"/>	60		50		100	
BK-1	Mobilität	<input checked="" type="checkbox"/>	30		30		60	
BK-2	Umwelt	<input checked="" type="checkbox"/>	70		10		20	
BK-3	Image	<input checked="" type="checkbox"/>	30		40		50	
BK-4	Demographie	<input checked="" type="checkbox"/>	120		10		90	

Einheitlicher Aufbau

Standortbilanzen können aus unterschiedlichen Sichtweisen (z.B. Innen- oder Außenbetrachtung), von unterschiedlichen Personen oder Stellen, für unterschiedliche Standorten oder auch nur Bereiche hiervon, für unterschiedliche Zeiträume und Zeitpunkte aufgenommen und zusammengestellt werden. Aufbau und Struktur bleiben hiervon unabhängig immer gleich.



Übersichtlichkeit und Transparenz

Sowohl die für Standortfaktoren vorgenommenen Bewertungen als auch die diesen Faktoren zugeordneten Indikatoren sind nach einem einheitlichen Muster strukturiert und einfach nachvollziehbar, d.h. somit auch überprüfbar.

Durchgängig bruchfreie Systematik

- a) Einheitliche Abgrenzung und Zuordnung auf Faktoren-Cluster
- b) Einheitliche Bewertungsmethoden nach Quantität, Qualität und Systematik
- c) Eindeutige Zuordnung von Indikatoren von Standortfaktoren
- d) Einheitliche Definition und Interpretation von Indikatoren
- e) Eindeutige Zuordnung von Maßnahmen auf Standortfaktoren
- f) Einheitliche Strukturierung von Maßnahmen
- g) Eindeutige Verknüpfung von Faktoren nach Wirkungsstärke und –dauer
- h) Alle Einzel-Tatbestände im System durchgängig abstimmbare
- i) Zeitlich oder lokal unterschiedliche Standortbilanzen immer vergleichbar

Zahlenorientierte Denkweise

Mit Hilfe von klar strukturierten Bewertungsansätzen und weitestmöglicher Einbeziehung von zahlenmäßig kontrollierbaren Indikatoren erfolgt eine möglichst weite Annäherung an in der Wirtschaftswelt übliche Denkweisen. Besonders gegenüber der Investoren- und Kreditgeberseite können damit Akzeptanz und Glaubwürdigkeit verbessert werden. Vielfach vorausgesetzten Anforderungen bezüglich

lich der Darstellung des Standortes in seinen qualitativen Bereichen und Potenzialen kann damit besser entsprochen werden.

Vollständigkeit

Die Standortbilanz ist bereits vom Ansatz her auf eine ganzheitliche Betrachtungsweise hin angelegt. Das Schwergewicht wird insbesondere auf die sogenannten „weichen“ Standortfaktoren gelegt. Da bereits standardmäßig immer die fünf Cluster Geschäftsprozesse, Erfolgsfaktoren, Humanfaktoren, Strukturfaktoren und Beziehungsfaktoren vorstrukturiert sind, kann ein Standort nicht auf mehr oder weniger willkürlich herausgesuchte Einzelaspekte reduziert werden. Somit können sowohl vielseitige Informationsanforderungen aus unterschiedlichsten Richtungen als auch zahlreiche Planungs- und Entscheidungszwecke abgedeckt werden.