



---

## **Masterarbeit**

submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of  
Executive MBA, AIMA 01/11

# **Public Private Partnership als Organisationsform im Standortmarketing in der Schweiz**

---

Verfasserin: Corinna Gliss  
Adresse: Haldenstrasse 61, 8708 Männedorf  
Telefon: 076 530 5767  
E-Mail: corinna.gliss@gmx.ch  
Betreuer: Prof. Dr. Olaf N. Rank  
Datum: Männedorf, den 20. Oktober 2011

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Management Summary</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Standortmarketingorganisationen</b>	<b>5</b>
2.1 Begriffsdefinitionen	5
2.2 Managementprozess im Standortmarketing	7
2.2.1 Analyse des Standortes	8
2.2.2 Definition der Ziele	8
2.2.3 Festlegung der Strategie	9
2.2.4 Massnahmen und Instrumente	10
2.2.5 Wirkungskontrollen	12
2.3 Organisation des Standortmarketings	13
2.3.1 Zusammenarbeit verschiedener Akteure	13
2.3.2 Organisationen und ihre Vor- und Nachteile	14
2.4 Aktuelle Herausforderungen	18
<b>3 Public Private Partnership (PPP)</b>	<b>19</b>
3.1 Begriffsdefinitionen	19
3.2 Rahmenbedingungen für PPP in der Schweiz	22
3.2.1 Politische Rahmenbedingungen	22
3.2.2 Finanzielle Rahmenbedingungen	23
3.2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen	23
3.2.4 Grössenverhältnisse in der Schweiz	24
3.3 Ziele der PPP-Partner	24
3.4 Risiken der PPP-Partner bei der Realisierung	27
3.5 Handlungsformen für PPP	28
<b>4 Transfer des PPP-Ansatzes in das Standortmarketing</b>	<b>31</b>
4.1 Hintergrund des Transfers	31
4.2 Analyse der Eignung des Ansatzes in der Theorie	32
4.3 Erfolgreicher Transfer des PPP-Ansatzes	36
4.4 Forschungsbedarf	39
<b>5 Empirisch qualitative Untersuchung</b>	<b>40</b>
5.1 Methodik der qualitativen Untersuchung	40
5.1.1 Wahl der Untersuchungsform	40
5.1.2 Art der Datenerhebung	40
5.2 Experteninterviews	41
5.2.1 Auswahl der Interviewform	41
5.2.2 Auswahl der Experten	42
5.3 Erhebungsverfahren	43
5.3.1 Entwicklung des Interviewleitfaden	43
5.3.2 Hergang der Interviews	44
5.3.3 Auswertung der Interviews	44

<b>6 Diskussion der Ergebnisse</b>	<b>46</b>
6.1 Ergebnisse und Auswertung der Interviews	46
6.1.1 Zusammenarbeit privater und öffentlicher Seite	46
6.1.2 Finanzierung	50
6.1.3 Zieldefinitionen der einzelnen Partner	51
6.1.4 Verbesserungsmöglichkeiten der eigenen Organisation im Standortmarketing	53
6.1.5 Vorteile und Chancen des PPP-Ansatzes im Standortmarketing	54
6.1.6 Nachteile und Risiken des PPP-Ansatzes im Standortmarketing	55
6.1.7 Beurteilung regionaler und überregionaler Organisationsformen	58
6.1.8 Geeignete Organisationsformen im Standortmarketing	60
6.1.9 Ergänzungen	63
6.2 Potenzial und Entwicklung von PPP-Ansätzen im Standortmarketing	64
6.3 Theoretische Generalisierung der Erkenntnisse	65
<b>7 Schlussbetrachtung</b>	<b>69</b>
7.1 Interpretation und Würdigung der Ergebnisse	69
7.2 Ausblick und weiterführende Fragen	72
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>XI</b>
<b>Anhang</b>	<b>XII</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung Masterarbeit</b>	<b>XXVII</b>

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1:	Aufbau der Arbeit	3
Abb. 2:	Standort als "Produkt" und "Unternehmen"	6
Abb. 3:	Managementprozess im Standortmarketing	7
Abb. 4:	Interne und externe Standortanalyse	8
Abb. 5:	Instrumente im Standortmarketing	10
Abb. 6:	Beispiele von harten und weichen Standortfaktoren	11
Abb. 7:	Abgrenzung von PPP	22
Abb. 8:	Kategorien von PPP und ihr Grad der formalen Institutionalisierung	29
Abb. 9:	Aufgabenauslagerungen der öffentlichen Seite	31
Abb. 10:	Anforderungen an PPP im Standortmarketing	34
Abb. 11:	Auswahl der Interviewpartner und deren Beziehung zueinander	43

**Tabellenverzeichnis**

Tab. 1:	Träger des Standortmarketings	15
Tab. 2:	Vor- und Nachteile der Organisationsformen	16
Tab. 3:	PPP-Merkmale	20
Tab. 4:	Ziele der PPP-Partner	25
Tab. 5:	Chancen und Gefahren bei PPP	27
Tab. 6:	Beispiele Schweizer Kooperationen im Standortmarketing	38
Tab. 7:	Auswertung Zusammenarbeit privater und öffentlicher Seite	46
Tab. 8:	Auswertung Finanzierung	50
Tab. 9:	Auswertung Zieldefinitionen der einzelnen Partner	51
Tab. 10:	Auswertung Verbesserungsmöglichkeiten der eigenen Organisation im Standortmarketing	53
Tab. 11:	Auswertung Vorteile und Chancen des PPP-Ansatzes im Standortmarketing	54
Tab. 12:	Auswertung Nachteile und Risiken des PPP-Ansatzes im Standortmarketing	55
Tab. 13:	Auswertung der Beurteilung regionaler und überregionaler Organisationsformen	58
Tab. 14:	Auswertung geeignete Organisationsformen im Standortmarketing	60
Tab. 15:	Auswertung Potenzial und Entwicklung von PPP-Ansätzen im Standortmarketing	64

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heisst
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GGBA	Greater Geneva Berne Area
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GZA	Greater Zurich Area
Kap.	Kapitel
PPP	Public Private Partnership
s.	siehe
S.	Seite
s.o.	siehe oben
Tab.	Tabelle
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

## Management Summary

Durch die Globalisierung wird der Wettbewerb unter den Standorten weltweit verschärft. Unternehmen entscheiden sich für den jeweils optimalen Standort für ihre einzelnen Bereiche. Durch diesen internationalen Konkurrenzdruck erlangt das Standortmarketing einen immer höheren Stellenwert. Ein Standort muss sich seiner Stärken bewusst sein, diese ausbauen und richtig vermarkten. Das oberste Ziel des Standortmarketings ist immer die Ansiedlung von Steuerzahlern.

Das Standortmarketing wird von einer Organisation geleitet. Standortmarketingorganisationen können unterschiedlich ausgeformt sein. Sie unterscheiden sich im Grad ihrer Institutionalisierung und in ihrer Anordnung im privaten, privat-öffentlichen oder öffentlichen Bereich. In der Literatur wird betont, dass bis heute keine optimale Lösung für die Organisationsform gefunden werden konnte. Alle Organisationsformen haben ihre Vor- und Nachteile. Die Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen und der privaten Seite ist unabhängig von der jeweiligen Organisationsform essentiell für den Erfolg eines Standortmarketings. Jede der beiden Seiten kann seine Stärken einbringen und von der Kooperation profitieren.

Public Private Partnership (PPP) ist eine kooperative Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Partnern mit einer gemeinsamen Verantwortung zur Erfüllung einer Aufgabe. In der Schweiz gibt es zwar sehr vielseitige und langjährige Erfahrungen mit Kooperationen, jedoch sind mit PPP-Ansätzen bisher wenige Erfahrungen gesammelt worden. PPP-Modelle können das Bedürfnis der Zusammenarbeit von privaten und öffentlichen Partnern im Standortmarketing institutionell theoretisch befriedigen. Realisierte Beispiele im Standortmarketing in der Schweiz gibt es nur sehr wenige. Die Rahmenbedingungen für PPP in der Schweiz sind vorteilhaft, können aber weiter optimiert werden.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit sich PPP-Modelle als Organisationsform im Standortmarketing in der Schweiz eignen und wo seine Grenzen liegen.

Durch die steigende Komplexität der öffentlichen Aufgaben, ist ein Wandel zu Aufgabenauslagerungen zu verzeichnen. Der Staat gewährleistet die Erfüllung der öffentlichen Aufgabe, erfüllt sie aber in Zusammenarbeit mit privaten Partnern. PPP ist hier eine geeignete Organisationsform für diese Aufgabenauslagerungen. Im Standortmarketing kann durch die lange Tradition der Zusammenarbeit von privater und öffentlicher Seite, die Aufgabenauslagerung einfach realisiert werden. In der Schweiz haben bisher nur wenige Standortmarketingorganisationen diesen Weg gewählt. Ob dieser Weg geeignet ist und wo seine Grenzen für die Organisationen in der Schweiz liegen, wurde anhand einer empirischen Untersuchung anhand von Experteninterviews weiter betrachtet. Die befragten Experten verfügen über eine langjährige Erfahrung im Standortmarketing bzw. im PPP und wurden möglichst breit ausgewählt.

Die theoretische Generalisierung der Erkenntnisse der Interviews haben verschiedene Aspekte aufgezeigt. Es gibt geringe Berührungspunkte zwischen privater und öffentlicher Seite im Standortmarketing. Durch eine intensive Zusammenarbeit der öffentlichen Hand und der Privaten sowie deren gemeinsamen Auftritt werden Synergieeffekte erzeugt. Die Schweiz wird auf dem internationalen Markt als Standort gestärkt. Ein wachsender Wirtschaftsraum erzeugt sowohl für die öffentliche Seite als auch für die Privaten Vorteile. Diese Zusammenarbeit wird von den Befragten als durchweg positiv gewertet. Trotzdem gibt es nur wenige Erfahrungen mit PPP-Ansätzen im Standortmarketing. Von den Befragten werden verschiedene Grenzen von PPP im Standortmarketing genannt, von denen hier die wichtigsten exemplarisch aufgezählt werden. Problematisch werden die Zieldefinitionen für die privaten Partner gewertet. Der Private muss einen langfristigen Nutzen in der Zusammenarbeit und einen finanziellen Mehrwert erkennen. Wird dieser Nutzen nicht gesehen, droht langfristig ein Zerfall des PPP. Die öffentliche Hand und die Privaten leben in unterschiedlichen Kulturen. In einer informellen Kooperation können diese Kulturen nebeneinander bestehen bleiben. Hingegen muss bei einer

Partnerschaft eine gemeinsame Ambition gefunden und eine gemeinsame Kultur aufgebaut werden. Dieses Wachsen eines Wir-Gefühls, stellt sich als schwierig dar.

Die Initiierung von PPP muss sehr gut geplant werden. PPP bietet den beteiligten Partnern sehr viele Vorteile und diese müssen klar herausgearbeitet sein. Die genannten Grenzen von PPP im Standortmarketing können durch eine gute Planung entschärft werden. Sowohl die öffentliche Hand, die Privaten und auch die Politik müssen hinter dem Gedanken von PPP stehen, um die Entstehung von PPP-Vorhaben zu fördern. Durch die Realisierung dieser Voraussetzungen kann PPP im Standortmarketing sehr gute Erfolgschancen haben. PPP ist nicht die generelle Antwort auf die Frage nach der geeigneten Organisationsform im Standortmarketing, aber es sollte immer geprüft werden, ob PPP für den konkreten Fall die geeignete Form darstellt.

## 1 Einleitung

Seit dem Jahr 2007 leben erstmalig die meisten Menschen in Städten. Sie leben nicht nur in Grossstädten, sondern auch in kleineren und mittleren Städten. Dies ist ein Zeichen des Wachstums der urbanen Räume im Allgemeinen (vgl. Colantino, 2011, S. 3). Diese urbanen Räume setzen sich häufig aus mehreren Städten zusammen und es entstehen Standorte, deren Konkurrenz untereinander stetig wächst. Der Standortwettbewerb um Menschen wird immer anspruchsvoller und weiter wachsen (vgl. Kotler, 1994, S. 373).

Wird die aktuelle politische und ökonomische Situation betrachtet, stehen die Standorte wachsenden Herausforderungen gegenüber. Dabei spielen die zunehmende ökonomische Verflechtung, der demographische Wandel, die verstärkte Bedeutung von Wissen und Innovation und die sich ausweitende europäische Integration eine grosse Rolle. Der Anspruch an die Lebensbedingungen muss abgesichert und ausgebaut werden (vgl. Korn, 2010, S. 3). Aus dieser sich wandelnden Situation heraus und nicht zuletzt auch aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise und deren Auswirkungen auf die öffentlichen Finanzhaushalte, entwickeln sich neue Anforderungen an die Aufgabenwahrnehmung des Staates. Der staatliche Strukturwandel und der internationale Wettbewerb der Standorte, begründen die Suche nach neuen Formen von Partnerschaften zwischen öffentlicher und privater Seite, zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 12). Hierzu zählen die Aufgaben des Standortmarketings.

Wollen sich eine Stadt oder eine Region vermarkten, benötigt es den Aufbau eines Standortmarketings, dessen Ziel es ist, die Attraktivität und die Qualitäten des Standortes zu optimieren und Steuerzahler zu akquirieren (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 20; Korn, 2010, S. 3). Dies sind neben Unternehmen auch Bewohner und Arbeitnehmer. Um diese gewinnen zu können müssen verschiedene Massnahmen getroffen werden. Heutzutage benötigt es neben der Infrastruktur, den geeigneten Gewerbeflächen und Vernetzungsmöglichkeiten für die Unternehmer, auch ausgearbeitete Wohnraumkonzepte, Kulturstätten und Freizeiteinrichtungen, für die späteren und die jetzigen Bewohner. Der richtige Mix des Angebotes und die richtige Vernetzung mit anderen Regionen, schaffen eine spezifische Attraktivität für den Standort im Wettbewerb. Die Ansiedlungen von Unternehmen und von Bewohnern hat letztlich das „Ziel, über die Stärkung der Wirtschaftskraft die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Bürger nachhaltig zu verbessern“ (Jung, 2007, S. 15).

Diese komplexe Aufgabe des Standortmarketings wird von einer Organisation geleitet. Die Wahl der Organisationsform ist bei steigenden Anforderungen und Bedürfnissen entscheidend. In der Literatur wird einheitlich betont, dass die Zusammenarbeit von privaten und öffentlichen Akteuren, in diesen Organisation wichtig ist. Balderjahn (2000, S. 65) unterstreicht, dass bis heute keine geeignete Organisationsform für ein erfolgreiches Standortmarketing definiert werden konnte. Auch Schnurrenberger (2000, S. 237ff.) zeigt zwar verschiedene Optionen auf, setzt sich aber nicht mit den Vor- und Nachteilen der verschiedenen Organisationsformen auseinander. Hingegen sucht Manschwetus (1995, S. 303ff.) in seinem Buch bereits das Thema zu greifen, indem er „verschiedene Varianten möglicher Marketingorganisationen“ anspricht und untersucht, geht aber nicht in die Tiefe. Auch er bemerkt: „Keine dieser Varianten kann als Königsweg bezeichnet werden, denn es sind jeweils spezifische Vor- und Nachteile vorhanden.“ (Manschwetus, 1995, S. 303).

In der Praxis findet sich das Standortmarketing heute in verschiedenen Organisationsformen wieder. Die Möglichkeiten der Institutionalisierung werden in Kapitel 2.3 detailliert aufgeführt.

Um die steigenden Anforderungen zu bewältigen, werden seit einigen Jahren von den Städten und vor allem von den Regionen, vermehrt Public Private Partnerships (PPPs) für das Standortmarketing

aufgebaut. Dies gibt die Möglichkeit, öffentliche und private Interessen in einer Organisation zu verbinden (z. B.: Greater Zurich Area, <http://www.greaterzuricharea.ch>). Andere Regionen stärken die Wirtschaftsförderung der Gemeinde und beabsichtigen durch attraktive Unternehmen Arbeitnehmer und Anwohner anzuziehen (z.B.: Wirtschaftsförderung Schaffhausen, <http://www.economy.sh/>).

Im Public Private Partnership (PPP) werden in der Schweiz noch relativ wenige Erfahrungen gesammelt. Die PPP-Investitionen liegen im Vergleich zu Europa bei fast null (vgl. Grütter, 2010, S. 42). Und doch hat die Schweiz eine „lange Tradition in vielerlei Formen der Zusammenarbeit zwischen Staat und Privaten“ (Grütter, 2010, S. 49). Die Voraussetzungen sind gegeben und müssen konsequent genutzt werden. Auf den langjährigen Erfahrungen mit Kooperationen „muss aufgebaut werden, bevor die wirtschaftliche und finanzielle Situation auch die Schweiz dazu zwingt“ (Grütter, 2010, S. 49). Öffentliche Verwaltungen und private Unternehmen haben in der Schweiz seit jeher Aufgaben gemeinsam bewältigt. Diese Kooperationen wurden nicht als PPP bezeichnet und teils fehlen ihnen auch typische PPP-Merkmale. Grundsätzlich sind Kooperationen gerade im Standortmarketing schon immer ein klassisches Feld (vgl. Budäus, 2006, S. 12). Der Föderalismus und die direkte Demokratie fördern die Zusammenarbeit zwischen privater und öffentlicher Seite in der Schweiz (vgl. Ehrensperger, 2007, S. 3). Die Zusammenarbeitsformen sind nicht streng institutionalisiert, jedoch finden sich starke Kulturen „des Staatlich-Privaten im Rahmen des Föderalismus, der Demokratie und des Milizsystems“ (Lienhard/Marti Locher, 2010, S. 19). Stellen im öffentlichen Sektor werden mit Personen aus der Privatwirtschaft besetzt und umgekehrt. Die Grenzen im Personalbereich sind durchlässig (vgl. Lienhard/Marti Locher, 2010, S. 19). Es bestehen weniger Berührungspunkte und so sind auch Kooperationen jeglicher Art naheliegend.

In der vorliegenden Masterarbeit wird die Eignung des PPP-Modells in seiner Bedeutung und seinen Auswirkungen für das Standortmarketing untersucht. Gerade der internationale Auftritt eines Standortes erfordert eine funktionierende Organisation. PPP-Modelle haben in der Schweiz noch einige politische und wirtschaftliche Anfangshürden zu überwinden. Interessant ist, ob die neu begangenen Wege des Public Private Partnerships mit all seinen Vor- und Nachteilen eine geeignete Lösung für die Zusammenarbeit von Privaten und der öffentlichen Seite in diesem Dienstleistungsbereich ist.

Die zentrale wissenschaftliche Fragestellung der Arbeit lautet:

**Inwieweit eignet sich das PPP-Modell als Organisationsform im Standortmarketing in der Schweiz und wo sind seine Grenzen?**

Aufbauend auf die bereits umrissene Problemstellung, wird anhand von Literatur und von Experteninterviews die Verbindung der beiden Themen Public Private Partnership und Standortmarketing untersucht.

Bei der Abgrenzung des Themas ist zunächst die geographische Abgrenzung zu nennen. Die Untersuchungen beziehen sich räumlich auf die Schweiz. Da gerade bei PPP-Modellen, aber auch bei institutionellen Fragen des Standortmarketings im Allgemeinen, rechtliche, politische und auch kulturelle Faktoren eine Rolle spielen, können Beispiele aus der Literatur aus anderen Ländern zwar hinzugenommen, müssen jedoch immer unter schweizerischen Gegebenheiten betrachtet werden. In dieser Arbeit wird alleinig das aufgabenorientierte PPP-Modell (vgl. Kap. 3.1) auf seine Anwendung im Standortmarketing untersucht. Weitere Organisationsformen werden mit ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt, jedoch nicht weiter analysiert. Bei der empirischen Untersuchung wurde die Methode der qualitativen Untersuchung angewendet. Eine quantitative Erhebung ist aufgrund weniger, vorhandener, umgesetzter Beispiele in der Schweiz nicht sinnvoll.

Bei der Betrachtung des Vorgehens und des Aufbaus der Arbeit wird ersichtlich, dass sich die Masterarbeit in fünf inhaltliche Bereiche mit sieben Kapiteln und jeweils weiteren Unterkapiteln und Abschnitten gliedert (vgl. Abb. 1):

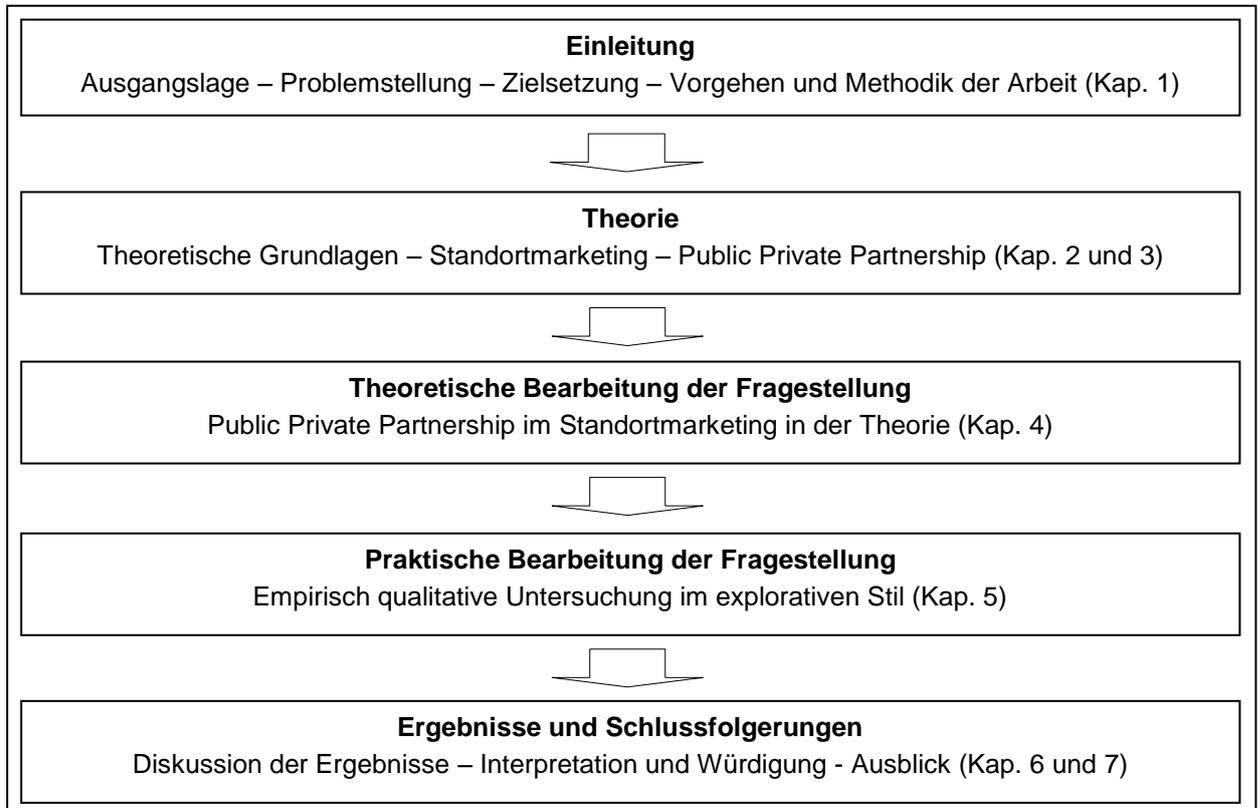


Abb. 1: Aufbau der Arbeit  
(Eigene Darstellung)

Nach der Einleitung im ersten Kapitel wird die Basis der Arbeit theoretisch anhand von Literatur in den Kapiteln 2 und 3 erarbeitet.

In Kapitel 2 werden die theoretischen Grundlagen zum Thema Standortmarketing dargestellt. Nach einer ersten Begriffsdefinition wird zum Verständnis der Abläufe im Standortmarketing der Managementprozess analysiert. Ein wichtiger Gesichtspunkt ist die danach folgende Darstellung der verschiedenen möglichen Organisationen im Standortmarketing mit ihren Vor- und Nachteilen. Diese Auslegeordnung bildet die Grundlage für die weitere Auseinandersetzung mit der Organisationsform des Public Private Partnership im Standortmarketing. Zuletzt werden in diesem Kapitel die aktuellen Herausforderungen im Standortmarketing genannt und kurz erläutert.

Die theoretischen Grundlagen zum Thema Public Private Partnership werden in Kapitel 3 aufgeführt. Die relevanten Begriffsdefinitionen werden hergeleitet. Des Weiteren werden aus der Literatur die Rahmenbedingungen von PPP-Modellen in der Schweiz und die Zielsysteme der einzelnen PPP-Partner definiert. Die Risiken der Partner während der Realisierung werden erläutert und die möglichen Handlungsformen für PPPs herausgearbeitet.

Kapitel 4 beinhaltet die theoretische Bearbeitung der Fragestellung aufgrund der Literaturrecherche. Das Anhand von wissenschaftlichen Texten werden die Möglichkeiten von PPP im Standortmarketing sowie die bereits aufgegleisten Kooperationen und im Speziellen die bereits aufgegleisten PPP-Projekte aufgezeigt.

Die Erfahrungen in der Schweiz in diesem Bereich sind in der Literatur bisher nicht ausreichend dokumentiert. Um die Anwendbarkeit von PPP im Standortmarketing im Allgemeinen, aber vor allem in der Schweiz weiter zu untersuchen, wird eine qualitative Untersuchung mit Experten durchgeführt. Die Methodik und das explorative Vorgehen werden in Kapitel 5 vorgestellt.

Die Ergebnisse dieser Interviews werden in Kapitel 6 dargestellt. Im Zusammenhang mit der Theorie und gerichtet auf die Beantwortung der wissenschaftlichen Fragestellung werden diese verglichen und untersucht.

Im Anschluss an die Auswertung der Ergebnisse sind in Kapitel 7 in einer letzten Phase die Schlussfolgerungen und Konsequenzen angeführt. Ein Ausblick und weiterführende Fragen bilden den Abschluss dieser Arbeit.

Aus Gründen der Lesbarkeit wird in dieser Masterarbeit nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich mit inbegriffen.

## 2 Standortmarketingorganisationen

### 2.1 Begriffsdefinitionen

Die Definitionen dienen einem allgemeinen Verständnis der verwendeten Begriffe in der vorliegenden Arbeit. Die Begriffe werden gemäss der Literatur beschrieben und abgegrenzt. Es können in dieser kurzen Form nur wesentliche Aspekte der Begriffe grob aufgezeigt werden (vgl. Blum, 2000, S. 1). Für das Kapitel „Standortmarketingorganisationen“ werden die Begriffe „Standort“, „Standortmarketing“ und „Organisation“ definiert.

Gubler/Möller (vgl. 2006, S. 29) sehen Standorte als „Bühnen des gesellschaftlichen Lebens“, welche den „vielen verschiedenen gesellschaftlichen Ansprüchen Rechnung tragen“ müssen (Gubler/Möller, 2006, S. 29). Hammann (vgl. 1995, S. 1167f.) holt weiter aus und beschreibt einen Standort als eine „in einem regionalen bzw. kommunalen Raum abgegrenzte Einheit unter Berücksichtigung ihrer geophysischen, ökologischen, soziokulturellen und infrastrukturellen Merkmale, zuzüglich der an, auf und in dieser Einheit anbietbaren Dienstleistungen“ (Hammann, 1995, S. 1167). Dabei kann der Massstab eines Standortes sehr variieren. Je nach Perspektive kann ein Standort ein Areal, eine Stadt, eine Region, eine Metropolregion oder gar ein Staat sein. Ein Standort kann auf lokaler, regionaler, nationaler oder internationaler Ebene definiert werden. Jeder Standort muss für sich diese Abgrenzung treffen und sein Leistungsspektrum und seine Ziele und Zielgruppen definieren (vgl. Dallmann, 2009, S. 21). Der Erfolg eines Standortes zeigt sich in der Zufriedenheit von Unternehmern, Einwohnern und Investoren. An einem Standort werden die grundlegenden Dienstleistungen und Infrastrukturen garantiert und ständig angepasst. Die Lebensqualität ist zu optimieren und neue Attraktionen müssen geschaffen werden, so dass sich sowohl die Unternehmen als auch die Bewohner für den Standort interessieren (vgl. Kotler, 1994, S. 131).

In der Literatur wird der Standort - teils sehr formalistisch - aus zwei unterschiedlichen Sichtweisen diskutiert (vgl. Manschwetus, 1995, S. 57ff.; Meyer, 1999, S. 23ff.; Balderjahn, 2000, S. 59ff.; Remy, 2009, S. 75, Dallmann, 2009, S. 21ff.). Die eine Sichtweise betrachtet den Standort „als Dienstleistungsunternehmen, das die standortspezifischen Leistungen kundenorientiert gestaltet und anbietet“ (Balderjahn, 2000, S. 59). Dabei gibt Meyer (vgl. 1999, S. 25) zu bedenken, dass der Standort nicht ein Unternehmen im klassischen Sinne mit seinen aufbau- und ablauforganisatorischen Fragen sein kann, sondern vielmehr „ein Objekt des Marketings, wie es auch das gesamte Unternehmen oder eine Marke sein kann, unabhängig von der Institution, die das Marketing betreibt“ (Meyer, 1999, S. 25). Strittmatter (vgl. 2002, S. 14ff.) sieht das Unternehmen Standort als eine Gesamtheit der standortansässigen Akteure, wie z.B. Trägerschaft des Standortmarketings, Unternehmen, Anwohner, Parteien, Verbände, deren Kooperation als Träger des Standortmarketings unerlässlich ist. Die andere Sichtweise zeigt den Standort als Produkt, d.h. eine Zusammenfassung von verschiedenen Leistungen zu einem gesamthaften Produkt. Leistungen können vielschichtige und komplexe Bündel von Einzelleistungen sein, die im Zusammenwirken ein Leistungsprofil erkennbar machen (vgl. Balderjahn, 2000, S. 61). Es können Leistungen aus allen Bereichen sein, wie z.B. kulturelle, arbeitsbezogene, sportliche und wirtschaftliche Angebote. Das Produkt entsteht dabei nicht durch die Leistungen selbst, sondern erst durch den erzielten Nutzen für standortansässige Kunden (vgl. Dallmann, 2009, S. 21f.). Remy (vgl. 2009, S.75) betrachtet die Sichtweise des Standortes als Produkt kritisch und sieht die Mechanismen, die einer Produktwerbung unterliegen, an dieser Stelle als nicht anwendbar. Viele Standortkampagnen fallen seiner Meinung nach „hyperperfekt und emotionslos“ (Remy, 2009, S.75) aus, weil sie dem Irrtum unterliegen, der Standort sei ein Produkt (vgl. Remy, 2009, S.75). Diese unterschiedlichen Diskussionsweisen zeigen die Vielseitigkeit von Standorten. Sie müssen einerseits als Unternehmen agieren, andererseits als Produkt die passenden Leistungsprofile erstellen und zur Verfügung stellen. Balderjahn sieht diese beiden Sichtweisen jedoch als vereinbar (vgl. 1995, S. 24).

Nun können die Märkte und Zielgruppen in die Überlegungen mit einbezogen und abgeleitet werden. Kotler (vgl. 1994, S. 42) unterscheidet die vier wichtigsten Zielmärkte als Besucher, Bewohner/Arbeitnehmer, Industrie/Wirtschaft und Exportmärkte (siehe auch Kapitel 2.2). Die vernetzten Leistungen des Produktes agieren mit den Kooperationen des Unternehmens im Wechselspiel der Märkte. Meyer (vgl. 1999, S. 27) und Dallmann (vgl. 2009, S. 23) stellen diesen Kontext folgendermassen dar:

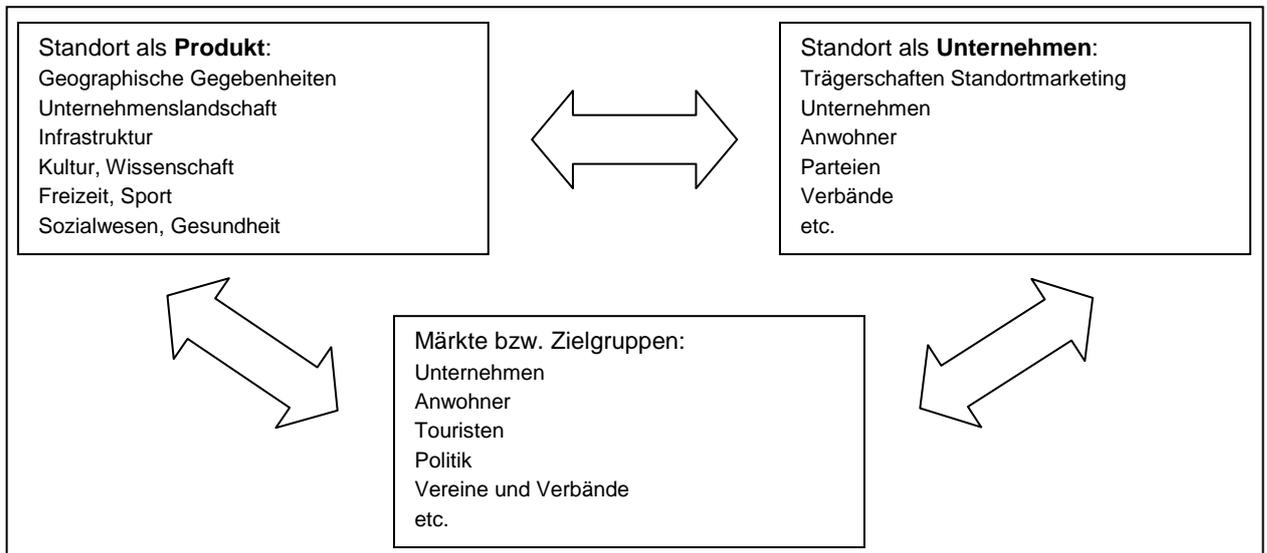


Abb. 2: Standort als "Produkt" und "Unternehmen"  
(Quelle: Dallmann, 2009, S. 23; Meyer, 1999, S. 27)

Um den Erfolg eines Standortes gewährleisten zu können, müssen grundsätzliche Aufgaben erfüllt werden. Die Aufgaben reichen von der Analyse über die Definition von Zielgruppen, hin zu der Entwicklung von Zukunftsvisionen und Handlungsplänen, bis zum Controlling (vgl. Kotler, 1994, S. 36). Diese Bündelung von Aufgaben ist das Standortmarketing. Sie soll Standorte „darin bestärken, sich Veränderungen anzupassen, Chancen zu ergreifen und ihre Vitalität zu erhalten“ (Kotler, 1994, S. 33). Es handelt sich um ein „marktorientiertes Steuerungskonzept“ (Manschwetius, 1995, S. 39), welches „die Gestaltung der Beziehungen zwischen Regionen und ihren Marktpartnern zum Gegenstand“ hat. In unserer heutigen globalen Welt nimmt das Standortmarketing einen immer höheren Stellenwert ein. Standortmarketing schafft die Voraussetzung zur Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes in der Wirtschaft. Da sich die Bedingungen, die Anforderungen und die Chancen stetig ändern, verlangen die Produkte, Dienstleistungen und Prozesse eine kontinuierliche Anpassung (vgl. Kotler, 1994, S. 412). Im Mittelpunkt des Standortmarketings steht immer, Steuerzahler langfristig zu gewinnen und zu binden (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 25). Um dies zu erreichen, muss ein attraktives und vielfältiges Markt- und Lebensumfeld gestaltet werden (vgl. Jung, 2007, S. 15; Gubler/Möller, 2006, S. 56).

In der vorliegenden Arbeit wird der Begriff des Standortmarketings als Oberbegriff verwendet, ohne die Masstäblichkeit wie z.B. Stadtmarketing, Regionalmarketing oder Ähnliches, zu definieren.

Die Trägerschaft des Standortmarketings muss kooperativ alle wichtigen Akteure im Standortmarketing mit einbeziehen und die Ziele und Konzeptionen gemeinsam durchzusetzen wissen (vgl. Balderjahn, 2000, S. 65). Es kommen verschiedene Trägerschaften in Frage. Dabei können einerseits die Rechtsformen unterschieden werden, andererseits ist aber auch entscheidend, ob Organisationen als Institution öffentlich, öffentlich-privat oder privat strukturiert sind. Die verschiedenen Möglichkeiten werden in Kapitel 2.3 genauer dargestellt.

Der Begriff „Organisation“ definiert sich in der vorliegenden Arbeit als institutioneller Organisationsbegriff und bezieht sich auf das Unternehmen als Ganzes (vgl. Bea/Göbel, 2006, S. 6; Blum, 2000, S. 3; Lang, 2010, S. 17f.), welches die Trägerschaft des Standortmarketings übernimmt. Dabei wird betont, dass die Organisation eine spezielle Art von Institution mit spezifischen Merkmalen ist. Der Unterschied zu anderen Institutionen wird dabei hervorgehoben (vgl. Bea/Göbel, 2006, S. 7). Die Organisationsform definiert dabei die Anordnung im öffentlichen bzw. privaten Sektor und die verschiedenen Kooperationsmöglichkeiten dieser Bereiche. Die formale Struktur der Organisation (instrumenteller Organisationsbegriff) und die jeweils gewählten, möglichen Rechtsformen werden nur nebensächlich behandelt.

## 2.2 Managementprozess im Standortmarketing

Um eine Basis für die weitere Auseinandersetzung mit dem Thema Standortmarketing zu schaffen, werden die Prozesse im Standortmarketing in diesem Kapitel erläutert.

Die Mobilität der Bevölkerung und insbesondere der Arbeitnehmer, hat stark zugenommen. Menschen legen Wert darauf, „wo sie arbeiten wollen, um zu leben, statt dort zu leben, wo sie arbeiten“ (Kotler, 1994, S.366; vgl. auch Döring/Aigner, 2010, S. 28f.). Dies ist eine grosse Herausforderung für die Standorte. Sie müssen sich offensiv um Bewohner bemühen und attraktive Angebote entwickeln. Es ist eine Veränderung und Auffächerung der Lebensstile zu bemerken. Neben der traditionellen Familie, den Singles und den berufstätigen Paaren mit oder ohne Kinder, gibt es verschiedene Varianten dieser Zusammenstellungen. Der Standort muss sich diesen verschiedenen Zielgruppen anpassen (vgl. Jung, 2007, S. 22f.; Kotler, 1994, S. 367f.). Pröhl (vgl. 1998, S. 137) geht soweit, dass für die einzelnen Zielgruppen spezifische Programme angeboten werden müssen, welche das Erwerbsleben unterstützen. Personen mit beruflichen Qualifikationen haben grosse Wahlmöglichkeiten zwischen interessanten Unternehmen. Die Attraktivität des Standortes spielt dabei in der Anwerbung eine wichtige Rolle. Standorte müssen sich speziell diesen Zielgruppen anpassen, um im Wettbewerb konkurrieren zu können (vgl. Kotler, 1994, S. 368; Döring/Aigner, 2010, S. 31).

Orientiert am klassischen Managementprozess, kann der Ablauf im Standortmarketing ideal strukturiert werden (vgl. Abb. 3):

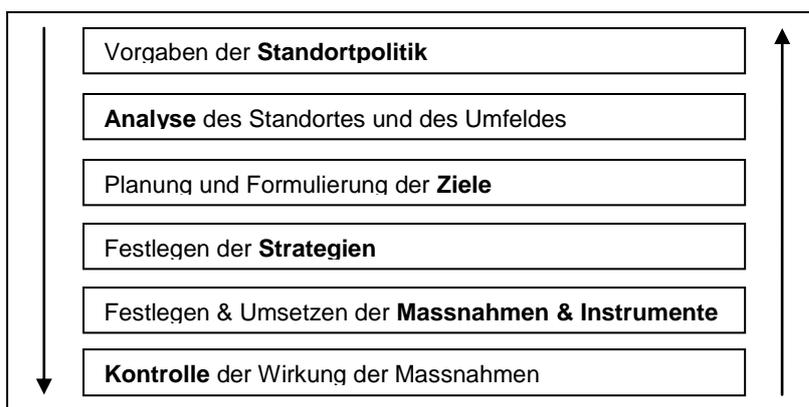


Abb. 3: Managementprozess im Standortmarketing  
(Quelle: Gubler/Möller, 2006, S. 70)

Basis für diesen Prozess bilden die Vorgaben der Standortpolitik. Der geschlossene Kreislauf unterteilt sich in die Phasen Analyse, Planung/ Formulierung der Ziele, Festlegung der Strategien, Festlegung/Umsetzung von Massnahmen und Instrumenten und der Wirkungskontrolle (vgl.

Gubler/Möller, 2006, S. 69f.; Bertram 1994, S. 18). Auf die einzelnen Phasen wird im Folgenden näher eingegangen.

### 2.2.1 Analyse des Standortes

Die Aufgabe einer strategischen Standortplanung ist die Analyse der eigenen Standortpotenziale. Das Ergebnis der Standortanalyse zeigt die Aufgaben, in die investiert werden muss. Es ist eine Momentaufnahme der tatsächlichen Situation des Standortes und dient der Entwicklung von Strategien für die Zukunft (vgl. Kotler, 1994, S. 121). Die Identifikation von Stärken und Schwächen in „Bezug auf die Käufererwartungen“ (Kotler, 1994, S. 113), und auch der externen Chancen und Risiken, ist ein geeignetes Mittel der Standortanalyse. Bei der internen Analyse wird die Einschätzung der Entwicklungsmöglichkeiten des Standortes untersucht und bei der externen Analyse die Entwicklung von Standortmärkten und Umfeldfaktoren. Die Stärken/Schwächen/Chancen/Risiken Analyse ist die methodische Zusammenführung der in Abb. 4 aufgeführten Analysen (vgl. Balderjahn, 2000, S. 75; Bertram, 1997, 18). „Indessen muss ein Standort sich auf diejenigen Stärken und Schwächen konzentrieren, die am stärksten die Wahrnehmung und das Verhalten der Zielmärkte beeinflussen.“ (Kotler, 1994, S. 116)

Interne Analyse: Leistungen des Standortes	Externe Analyse: Möglichkeiten des Standortes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebotsanalyse</li> <li>- Potenzialanalyse</li> <li>- Imageanalyse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umfeldanalyse</li> <li>- Marktanalyse</li> <li>- Konkurrenzanalyse</li> </ul>
Wo liegen unsere Stärken und Schwächen?	Wo bestehen Chancen und Risiken?

Abb. 4: Interne und externe Standortanalyse  
(Quelle: Gubler/Möller, 2006, S. 72)

Diese Analysen bilden die Informationsgrundlage, um die Leitbildentwicklung, die Zieldefinitionen und die Findung der Zielmärkte und Zielgruppen ableiten zu können (vgl. Balderjahn, 2000, S. 95). Ausserdem werden im Weiteren die Standortmarketingstrategien definiert (vgl. Balderjahn, 2000, S. 72f.).

### 2.2.2 Definition der Ziele

„Die Herleitung des Leitbildes stützt sich sowohl auf die Befunde der Standortanalyse, als auch auf die Geschichte, die kulturellen Werte und das gewachsene Selbstverständnis des Ortes.“ (Gubler/Möller, 2006, S. 86.; vgl. auch Kilian/Brach, 2010, S.158). Das Leitbild und die Identität „ermöglichen eine Vernetzung unterschiedlicher Interessen und die Nutzbarmachung lokaler Kenntnisse, Kreativität und Kompetenz.“ (Balderjahn, 2000, S. 68). Die vorhandene Identität kann zum Teil des Leitbildes werden. Das entwickelte Leitbild stellt ein Standortprofil dar, welches bedeutende Vorteile für Unternehmer und Bewohner anbieten kann (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 22).

Standortmarketing legt grossen Wert auf Innenmarketing (vgl. Doderer, 2010, S. 15). Die Bewohner eines Ortes sind ein wichtiger Teil des Produktes Standort, ohne den ein Ort erfolglos bleiben kann (vgl. Kotler, 1994, S. 171ff.). Das Leitbild und die Ziele eines Standortes müssen von allen relevanten Standortakteuren akzeptiert werden und das tägliche Handeln muss von ihnen geprägt sein (vgl. Balderjahn, 2000, S. 97). Nur „ein gastfreundlicher, enthusiastischer Standort kann neue Unternehmer, Investitionen und Besucher anziehen.“ (Kotler, 1994, S. 36). Ein Standort muss die Interessen aller Zielgruppen berücksichtigen (vgl. Bertram, 1997, S. 19).

In der Zieldefinition wird das Leitbild weiter konkretisiert und für die Zielgruppen spezifisch ausformuliert. Dieser Prozess wird durch die vielen Standortakteure und deren Heterogenität erschwert. Verschiedene Perspektiven und Interessen müssen berücksichtigt werden (vgl. Kilian/Brach, 2010, S. 163; Meyer, 1999, S. 55). Während das Leitbild einen Zustand der Zukunft beschreibt, können die Zielsetzungen als Meilensteine auf dem Weg dorthin beschrieben werden (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 88). Eine wichtige Rolle spielen innerhalb der Zieldefinition die zu definierenden Zielmärkte.

Kotler (1994, S. 42) unterscheidet die vier wichtigsten Zielmärkte als Besucher, Bewohner/Arbeitnehmer, Industrie/Wirtschaft und Exportmärkte. Bei den Besuchern wird zwischen Geschäfts- und Privatbesuch unterschieden. Beide bringen dem Standort einen Nutzen, indem sie Dienstleistungen am Standort beanspruchen (vgl. Kotler, 1994, S. 43). In unserer Umgebung befindet sich die Lebensqualität auf einem sehr hohen Niveau. Für Arbeitnehmer ist es attraktiv, direkt in der Nähe ihrer neuen Arbeitsstätte zu leben. Ausserdem ist die Nähe zu infrastrukturellen Einrichtungen wie Autobahnanschlüssen, Bahnhöfen und Flughäfen für Firmen sehr wichtig (vgl. Kotler, 1994, S. 46). Ein weiterer wichtiger Faktor für Dienstleistungsunternehmen, ist ein hoher Standard an Bildungseinrichtungen (vgl. Jung, 2007, S. 22; Kotler, 1994, S. 47; Döring/Aigner, 2010, S. 28f.). Die Unternehmen können dort qualifizierte Arbeitskräfte anwerben und sind nahe an der für das Unternehmen relevanten Forschung. Eine weitere wichtige Rolle spielen die gesetzlichen Bestimmungen für die Ansiedlung von Firmen (vgl. Kotler, 1994, S. 47). Mit der Befriedigung der Bedürfnisse dieser drei Zielmärkte Besucher, Bewohner und Wirtschaft werden spezifische Standortanforderungen erfüllt und Vorteile im Konkurrenzkampf der verschiedenen Standorte untereinander geschaffen (vgl. Balderjahn, 2000, S. 63).

Bei genauerer Betrachtung der Zielmärkte wird zwischen externen Standortnachfragern und internen Standortkunden unterschieden. „Für externe Unternehmen ist eine Gewinnungsstrategie (Akquisition) und für ansässige Unternehmen eine Bindungsstrategie (Bestandspflege) erforderlich.“ (Balderjahn, 2000, S. 121). Dies gilt für Unternehmen und für Bewohner gleichermaßen. Die Bedeutung von bestehenden Kunden darf nicht unterschätzt werden, denn auch im Standortmarketing gilt, dass die Gewinnung eines Neukunden mit viel mehr Aufwand verbunden ist als die Erhaltung eines bestehenden Kunden. Dieses führt zu einem ständigen Bedürfnis, die bestehenden Rahmenbedingungen für die bereits angesiedelten Kunden zu verbessern (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 57).

Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbes bedarf es innovativer Strategien und Massnahmen zur Umsetzung dieser Ziele. Die Aufmerksamkeit der Zielmärkte und der Zielgruppen sollen gewonnen und deren spezifische Bedürfnisse angesprochen werden.

### 2.2.3 Festlegung der Strategie

In der Festlegung der Strategie wird zwischen Leistungskernstrategien (Was?), Segmentierungsstrategien (Wer?), Stimulierungsstrategien (Wie?), Arealstrategien (Wo?) und Kooperationsstrategien (Mit wem?) unterschieden (vgl. Manschwetus, 1995, S. 238ff.; Schnurrenberger, 2000, S. 47ff.):

- In der Leistungskernstrategie geht es um die Bestimmung der Wirtschaftsbereiche, die die Antreiber der Entwicklung werden sollen. Für eine Region ist es effizienter, sich aufgrund ihrer Stärken für bestimmte Branchen und Cluster zu entscheiden und diese zu bearbeiten. Es geht um eine differenzierte Marktbearbeitung der interessanten Zielmärkte (vgl. Manschwetus, 1995, S. 238f.).
- Bei der Stimulierungsstrategie geht es um die Festlegung der Vorgehensweise zur Marktbeeinflussung. Bezogen auf das klassische Marketing, kann hier die Unterscheidung zwischen Preis-Mengen-Strategie und Präferenzstrategie gebildet werden. Die Preis-Mengen-Strategie zieht Standortsuchende durch finanzielle Anreize an. Bei der Präferenzstrategie werden

mehrdimensionale Gründe gebildet und eine eindeutige Standortattraktivität mit einer Steigerung der Standortqualität herausgebildet (vgl. Manschwetus, 1995, S. 246ff.).

- Die Arealstrategie, d.h. die Einteilung des Territoriums in homogene Planungsgebiete, dient zur Profilierung bestimmter Leistungsbereiche. Hier spielen eine gleichmässige Entwicklung und Förderung verschiedener Planungsgebiete eine Rolle. Gerade strukturschwache Planungsgebiete müssen zu Anfang vermarktet werden, um die Gesamtentwicklung zu fördern (vgl. Schnurrenberger, 2000, S. 242f.).
- Bei der Kooperationsstrategie wird „eine Akteurenvernetzung über intermediäre Organisationen“ gefordert. Die Anforderungen der einzelnen Akteure werden immer komplexer und die Probleme müssen in Partnerschaften gelöst werden (vgl. Manschwetus, 1995, S. 250f.). Hier kommt das Public Private Partnership als Möglichkeit von Kooperationen zum Tragen.

#### 2.2.4 Massnahmen und Instrumente

Die herausgearbeiteten Strategien geben konkrete Handlungsanweisungen für die Marketingaktivitäten der Standorte.

Für die Zielerreichung, sind immer Massnahmenbündel erforderlich, die sich im abgebildeten Marketing-Mix (vgl. Abb. 5) ablesen lassen:

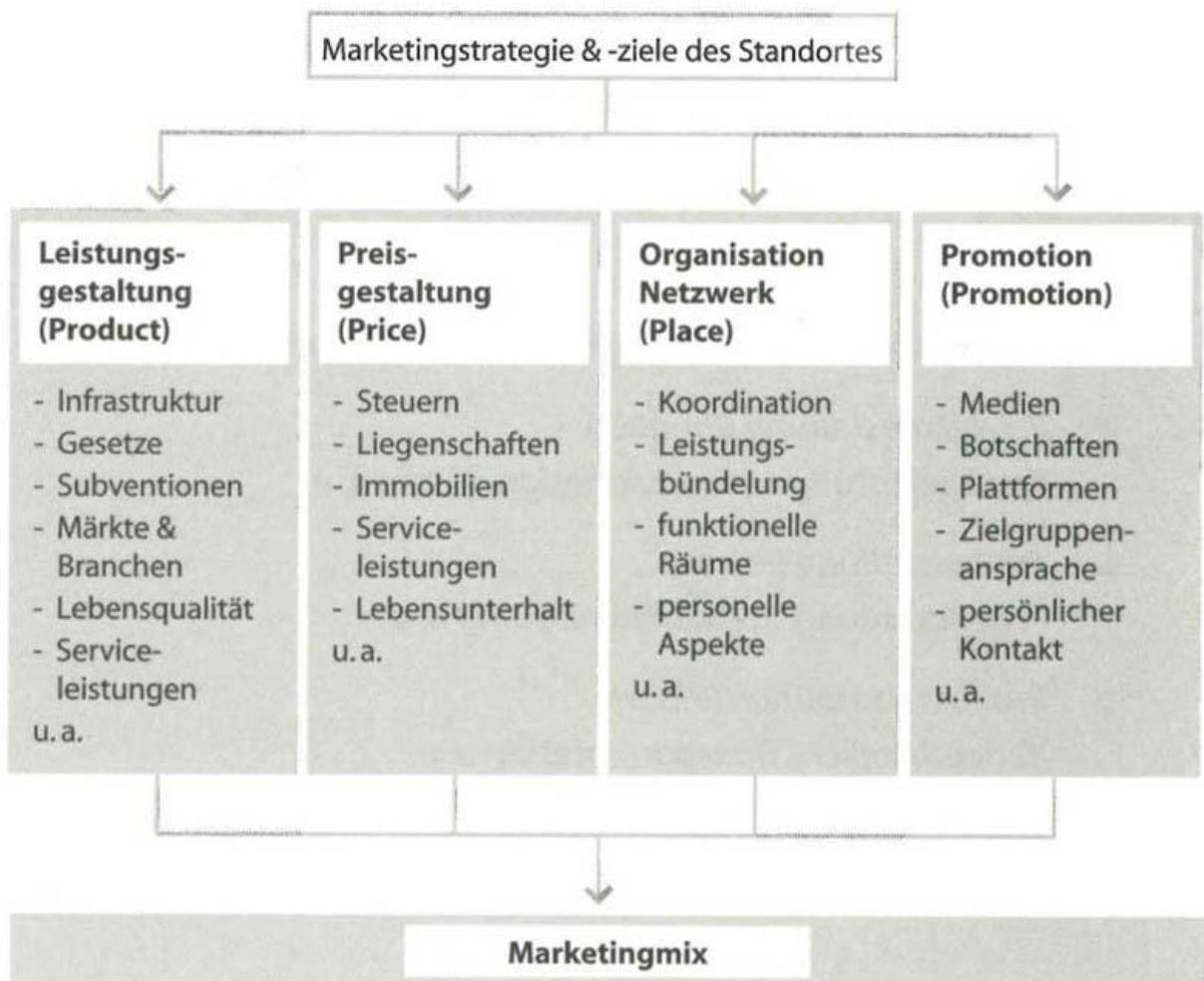


Abb. 5: Instrumente im Standortmarketing  
(Quelle: Gubler/Möller, 2006, S. 96)

Diese Massnahmenbündel sollten einerseits, wie abgebildet, „von oben herab“ eingesetzt werden, andererseits müssen die beteiligten Akteure des Standortes, ihre Interessen und Forderungen kooperativ in einem institutionellen Umfeld einbringen können. Diese beiden Komponenten sind in Einklang zu bringen und erfordern eine kooperative Trägerschaft (vgl. Balderjahn, 2000, S. 137f.). Wie in Abb. 5 ersichtlich, werden im Standortmarketing, analog zu den 4 P's (product, price, place, promotion) im klassischen Marketing, die Instrumente der Leistungsgestaltung, der Preisgestaltung, der Organisation/Netzwerke und der Promotion unterschieden.

Bei einem Standort ist das Preis-Leistungs-Verhältnis wichtiger als eine isolierte Betrachtung der Preisgestaltung (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 114). Somit kann auf eine isolierte und detaillierte Betrachtung der Preisgestaltung verzichtet werden. Weitere Aspekte, wie Lebensunterhalt und Serviceleistungen, können dem Instrument Leistungsgestaltung zugeordnet werden.

Bei der Leistungsgestaltung kann zwischen harten und weichen Standortfaktoren unterschieden werden (vgl. Abb. 6). In der Literatur wird die genaue Zuordnung von weichen oder harten Standortfaktoren unterschiedlich vorgenommen (vgl. Balderjahn, 2000, 92ff.; Gubler/Möller, 2006, 61ff.; Schnurrenberger, 2000, 19ff.). Im Entscheidungsprozess eines Unternehmens werden „unterschiedliche Standortfaktoren zu unterschiedlichen Zeitpunkten betrachtet und bewertet“ (Balderjahn, 2000, S. 45.). Zu Anfang eines Entscheidungsprozesses sind die harten Standortfaktoren bedeutsamer. Sie bilden die Basis für ein grundsätzliches Interesse an einem Standort. Im weiteren Verlauf werden die weichen Faktoren entscheidender (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 65; Döring/Aigner, 2010, S. 26).

Harte Standortfaktoren	Weiche Standortfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreichbarkeit (nationale &amp; internationale)</li> <li>- EU-Kompatibilität</li> <li>- Volkswirtschaft</li> <li>- Ausbildungsniveau (Hochschulen, Berufslehre)</li> <li>- Spitzentechnologie &amp; Service</li> <li>- Nutzflächenmarkt</li> <li>- Wohnungsbau</li> <li>- Steuern für Unternehmen &amp; Private</li> <li>- Lebenshaltungskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zugang zu Kapital</li> <li>- Personalressourcen, Mitarbeiterqualifikation</li> <li>- Akzeptanz der multikulturellen Gesellschaft (Ausländerakzeptanz)</li> <li>- Kulturelles Angebot</li> <li>- Freizeitangebote &amp; Landschaft</li> <li>- Erholung &amp; Gesundheit</li> <li>- Politische Verhältnisse (Stabilität, sozialer Frieden)</li> <li>- Persönliche Sicherheit</li> </ul>

Abb. 6: Beispiele von harten und weichen Standortfaktoren  
(Quelle: Gubler/Möller, 2006, S. 63)

Zur Ausbildung einer Strategie eines Standortes muss den weichen Standortfaktoren aus marketingkonzeptionellen Gründen eine hohe Fähigkeit bescheinigt werden. Sie können erhebliche Wettbewerbsvorteile in der Attraktivität eines Standortes bedeuten (vgl. Manschwetus, 1995, S. 124; Meyer 1999, S. 41; Döring/Aigner, 2010, S. 24; Jung, 2007, S. 22). Durch eine optimale Lebensqualität kann die Produktivität eines Standortes wiederhergestellt oder aufrechterhalten werden (vgl. Scherer/Bieger, 2003, S.11). Für Unternehmen sind qualifizierte Mitarbeiter ursächlich für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich und die Mitarbeiter verlangen nach einer hohen Lebensqualität in ihrem Umfeld (vgl. Balderjahn, 2000, S.17). Die „Betreuung und die Begleitung von standortsuchenden und von bereits ansässigen Unternehmen oder Personen“ mit dem persönlichen Kontakt ist der wichtigste Faktor in der Leistungsgestaltung eines Standortes (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 98). Es kann zu Fragen der Unternehmensführung und allen betrieblichen Problemen, Unterstützung angeboten werden (vgl.

Manschwetius, 1995, S. 290f.). Auch das „Anbieten von standortspezifischen Informationen und Abklärungen“ gehört zu den wichtigen Serviceaspekten, um die Attraktivität des Standortes zu steigern (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 104.). Ausserdem ist die Lebensqualität im Rahmen der Leistungsgestaltung von grosser Bedeutung. Die Entscheidungsträger, in Unternehmen wie auch im privaten Bereich, sind immer Menschen, die für einen Standort gewonnen werden sollen. Bei austauschbaren Produkten ist der Erlebniswert wichtig und stellt eine Möglichkeit dar, sich von anderen Standorten zu differenzieren (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 101ff.).

Standortnetzwerke sind sehr wesentlich für Standorte und müssen gut organisiert werden. In den Netzwerken werden die einzelnen Akteure und ihre Einzelleistungen koordiniert und zu einem interessanten und attraktiven Gesamtangebot gebündelt. Standortsuchende interessieren sich nicht ausschliesslich für den Standort selber, sondern suchen Möglichkeiten, sich mit anderen Wirtschaftsunternehmen innerhalb und ausserhalb der Standortgrenzen zu vernetzen und ökonomische Zusammenhänge zu definieren (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 122f.; Döring/Aigner, 2010, S. 23). Es ist wichtig, dass im Standortmarketing die Relevanz von politischen Grenzen aufgehoben und funktionelle Räume zusammengeschlossen werden. Es können, unabhängig von territorialen Grenzen, Branchencluster oder Branchenportfolios aufgebaut und gepflegt werden, die zu einer Standortprofilierung führen (vgl. Balderjahn, 2000, S. 118). Die Koordination solch möglicher Cluster muss zentral erfolgen.

In der Kommunikationsgestaltung wird „die bewusste Gestaltung der auf den Markt gerichteten Informationen“ (Manschwetius, 1995, S. 292) eines Standortes definiert. Die Vermittlung objektiver Informationen und die Erzeugung einer positiven Einstellung sind Bestandteile dieses Instrumentes (vgl. Manschwetus, 1995, S. 292). Bei den Techniken seien die Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations), die Werbung, die Verkaufsförderung, die Informationsveranstaltungen, die Messen, die Plattformen und vor allen Dingen die persönliche Ansprache der relevanten Zielgruppen zu nennen. Der persönliche Kontakt ist die „effektivste Art und Weise, um die Entscheidungsprozesse von Interessenten zu beeinflussen“ (Manschwetius, 1995, S.295f.). Beim persönlichen Kontakt kann das Vertrauen aufgebaut und auf individuelle Bedürfnisse eingegangen werden. Es handelt sich hierbei allerdings um eine sehr kostenintensive Kommunikationsform (vgl. Manschwetus, 1995, S. 295ff.). Bei der Anwendung müssen immer phasengerechte Informationskanäle benutzt werden. Je fortgeschrittener der Entscheidungsprozess eines Standortsuchenden ist, umso persönlicher muss der Kontakt gestaltet werden (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 116f.). Mit der Nutzung neuer Medien in der heutigen Zeit wird die Kommunikation immer entscheidender. Es gibt Möglichkeiten, von der gut informativen Internetseite, bis hin zu detailliert ausgearbeiteten Bürgerinformationssystemen, eine breite Palette auszuarbeiten, welche allen Interessierten jederzeit zur Verfügung stehen kann (vgl. Budäus, 2000, S. 71).

Nur der Einsatz des gesamten Massnahmebündels kann im Standortmarketing zum Erfolg führen (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 37).

### **2.2.5 Wirkungskontrollen**

„Um die Richtigkeit der gewählten Marketingstrategien und –massnahmen überprüfen zu können, ist eine kontinuierliche Wirkungskontrolle unabdingbar“ (Gubler/Möller, 2006, S. 126), welche sowohl qualitativ wie auch quantitativ erfolgen kann (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 126; Jung, 2007, S. 30f.). Die Messbarkeit der Leistung ist immer nur rudimentär möglich, denn der direkte „Zusammenhang zwischen der Standortmarketing-Aktivität und dem Erfolg ist kaum zu ermitteln bzw. zu dokumentieren.“ (Dallmann, 2009, S. 14).

Bei der Kontrolle kann zwischen Ergebniskontrollen und Audits unterschieden werden (Meyer, 1999, S.195ff.). Die Balanced-Scorecard, Teil der Ergebniskontrollen, ist ein geeignetes Kontrollinstrument,

welches im Standortmarketing neben den harten auch die weichen Kennzahlen hinzuzieht. Das Kennzahlensystem bezieht sich nicht nur auf die finanzielle Sicht, sondern kann auch Kunden-, Prozess- und Innovationsperspektiven mit einbeziehen. Es handelt sich um einen Soll-Ist-Vergleich (vgl. Dallmann, 2009, S. 75).

Da der Einsatz von Wirkungskontrollen mit erheblichen Kosten verbunden ist, ist bei Standortmarketingorganisationen wenig Bereitschaft für deren Durchführung zu finden (vgl. Dallmann, 2009, S. 14).

## **2.3 Organisation des Standortmarketings**

Der Managementprozess mit seinen geplanten Massnahmen muss von den Standorten umgesetzt werden. Hier stellt sich die Frage nach der Organisation des Standortmarketings (vgl. Balderjahn, 2000, S. 135). Es ist notwendig, die beteiligten Akteure in einer entsprechenden Organisationsstruktur zusammenzuführen und auch zusammenzuhalten (vgl. Doderer, 2010, S. 94).

### **2.3.1 Zusammenarbeit verschiedener Akteure**

In der Literatur wird herausgehoben, dass das Schicksal eines Standortes von der Zusammenarbeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor abhängt (vgl. Kotler, 1994, S. 36; Gubler/Möller, 2006, S. 39; Doderer, 2010, S. 94; Meyer, 1999, S. 54). Auf der privaten Seite sind die Investoren, die Bewohner und die interessierten und ansässigen Unternehmen. Auf der öffentlichen Seite können Gemeinde/Städte, Kantone oder der Bund ihre Interessen vertreten. Um diese zum Teil divergierenden Interessen zusammenzubringen, muss eine Organisationsform gefunden werden, welche ein Wir-Gefühl entstehen lassen kann (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 54).

Bei der genaueren Betrachtung der Akteure eines Standortes, können folgende Anspruchsgruppen identifiziert werden (vgl. Meyer, 1999, S. 52f.; Gubler/Möller, 2006, S. 45):

- von staatlicher Seite: Verwaltungen auf allen Ebenen, politische Parteien, Konsulate und Botschaften, Hochschulen
- von privater Seite: Öffentlichkeit und Bewohner, Grundeigentümer, Freizeit- und Sportvereinigungen
- von wirtschaftlicher Seite: ansässige Unternehmen, Investoren, Wirtschaftsvertretungen, Gewerkschaften
- von institutioneller Seite: Handelskammern, Verbände.

Die Übergänge sind fließend und einige Akteure vertreten verschiedene Interessen gleichzeitig. Eine Person kann gleichzeitig Bewohner sein, in der Verwaltung arbeiten und sich in einem Verband engagieren. Treffen verschiedene Interessen aufeinander, muss die interne Zusammenarbeit innerhalb des Standortes von Anfang an gestärkt werden (vgl. Meyer, 1999, S. 226f.). In einigen Situationen kann der Privatsektor erheblich den Entscheidungsgang vereinfachen und fördern, in einer anderen Situation ist es der öffentliche Sektor. Oft kann das Zusammenspiel beider Sektoren in einer Partnerschaft der schnellste Weg zu einer Lösung sein (vgl. Kotler, 1994, S. 404). „Tatsache ist, dass nicht ein Sektor allein handeln kann; ohne eine langfristige Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung ist anhaltender Erfolg und eine wettbewerbsfähige Wirtschaft kaum möglich.“ (Kotler, 1994, S. 404).

Der Privatsektor bringt das Wissen aus der Praxis in den Standort. Gerade ansässige Unternehmen können einen Standort stärken, da ihr Wissen nicht aus der Theorie, sondern aus der täglich gelebten Erfahrung am Standort entsteht. Sie können Verbesserungsprozesse animieren und gleichzeitig national und international als Botschafter auftreten. Ihr Erfolg ist der Beweis für einen funktionierenden Standort (Gubler/Möller, 2006, S. 45, S. 121). Auch die Bewohner müssen den gemeinsamen politischen und

wirtschaftlichen Willen von öffentlicher und privater Seite stützen. Dabei ist die Schlüsselaufgabe des Standortmarketings das Herbeiführen eines Konsens und das Zusammenbringen dieser verschiedenen Interessens- und Anspruchsgruppen (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 37ff.).

Der öffentliche Sektor hat die Macht, Planungen und Genehmigungen abzusichern und zu beschleunigen. Er kann Bauland schaffen, Steuern vergünstigen oder andere Anreize für Unternehmen und Bewohner bereitstellen (vgl. Kotler, 1994, S. 404).

Häufig wird bei der Zusammenarbeit der Akteure nur der eigene Standort betrachtet. Externe Akteure aus Nachbarstandorten werden hierbei ausser Acht gelassen. Zielgruppen, die angesprochen werden sollen, sind jedoch auch ausserhalb des Standortes vorhanden (vgl. Meyer, 1999, S. 227). Durch die Vernetzung des Wissens der verschiedenen Standorte, können Cluster- und Netzwerkstrukturen entstehen. Verwandte Unternehmensbereiche organisieren sich gemeinsam, ergänzen und stärken ihre Position und können dem Standort durch diese Vernetzung einen erheblichen Wettbewerbsvorteil bringen. Innovationen der Region und ein wirtschaftlicher Erfolg des Standortes werden gefördert, so dass die Vielseitigkeit und Bekanntheit des Standortes steigt (vgl. Döring/Aigner, 2010, S. 23). Bei Metropolregionen kann durch diese Zusammenarbeit und deren Synergieeffekte eine internationale Bekanntheit erarbeitet werden (vgl. Dallmann, 2009, S. 47; Gubler/Möller, 2006, S. 46).

Ein kooperativ entwickeltes Führungskonzept ermöglicht die Ausrichtung auf gemeinsame Ziele und die Bündelung von standortspezifischen Kräften aller Seiten (vgl. Balderjahn, 2000, S. 65). Dabei ist der Trend zur Privatisierung ein zunehmend wichtiger Faktor im Standortmarketing (vgl. Kotler, 1994, S. 401). Ein grosser Konsenswillen ist innerhalb des Standortes gefragt. Kann dies mit wesentlichen Gruppen von Akteuren nicht erreicht werden, besteht die Gefahr von Gegenmassnahmen und politischen Machtspielen gegeben (vgl. Meyer, 1999, S. 55).

Die institutionelle Verankerung des Standortmarketings ist in starkem Masse verantwortlich für die Zusammenarbeit von verschiedenen Akteuren (vgl. Meyer, 1999, S. 180).

### **2.3.2 Organisationen und ihre Vor- und Nachteile**

Die Organisation des Standortmarketings muss den verschiedenen Akteuren „die Möglichkeit schaffen, gemeinsam Strategien zu formulieren, Massnahmen zu ergreifen und bestehende Ressourcen zu verwalten.“ (Gubler/Möller, 2006, S. 54). Ein enger Kontakt zu allen relevanten Behörden, der Politik und den Unternehmen und Bewohnern vor Ort muss gegeben sein (vgl. Gubler/Möller, 2006 S. 54).

Die Träger des Standortmarketings können in verschiedenen Organisationsformen dem Standort zur Verfügung stehen. Einige Autoren beschäftigen sich mit der Frage, welche Organisationsformen diese Anforderungen am besten unterstützen (vgl. Balderjahn, 2000, S. 60f.; Schnurrenberger, 2000, S. 237ff.; Manschwetus, 1995, 303ff.; Meyer, 1999, S. 180ff.; Dallmann, 2009, S.25f.; Mensing/Rahn, 2000, S. 30ff.; Jung, 2010, 15ff.; Gubler/Möller, 2006, S. 54ff.).

Diese Träger des Standortmarketings können unter anderem sein:

Amt für Wirtschaftsförderung	öffentlich
Amt für Stadtentwicklung	
Stabstelle Marketing	
Amt für Stadtplanung	
Verband (Industrie- und Handelskammer)	öffentlich-privat
Verein	
Wirtschaftsförderungsgesellschaft	
Stiftung	
Marketing- und Werbeagentur	privat
Industrie- und Handelsunternehmen	
Bewohner	

Tab. 1: Träger des Standortmarketings  
(In Anlehnung an: Balderjahn, 2000, S. 60, S. 135; Manschwetus 1995, S. 304)

Diese Organisationsformen können unterschiedlich stark institutionalisiert sein. Der Organisationsgrad reicht von Arbeitskreisen bis zu Kapitalgesellschaften (vgl. Mensing/Rahn, 2000, S. 30ff.; Manschwetus, 1995, S. 303ff.).

Neben dem Unterschied des Organisationsgrades, haben alle Organisationsformen diverse Vor- und Nachteile, die in Tabelle 2 dargestellt werden. Aufgrund dieser Vor- und Nachteile kann nach Manschwetus keine dieser Organisationsformen „als Königsweg bezeichnet werden“ (1995, S. 304).

Bei den reinen „Verwaltungslösungen“ wird ersichtlich, dass die direkte Zusammenarbeit mit privaten Akteuren nahezu ausgeschlossen wird. Ausserdem finden sich innerhalb einer Verwaltung „bürokratische Funktionsmechanismen, die den Marketinggedanken konterkarieren“ (Manschwetus, 1995, S. 304ff.). Durch gesetzliche Auflagen und Reglemente sind die Abläufe in Verwaltungen sehr stark strukturiert und reagieren wenig flexibel auf den Markt und die Wirtschaft. Unternehmerisches Marketing ist immer auf eine Gewinnerzielung orientiert, welche als Motor die Leistungserstellung antreibt. Bei der Verwaltung hingegen ist das Ziel, die Wirtschaftspolitik voran zu treiben. Dies kann zu einer weniger breiten Leistungserstellung führen und das Marketing bremsen (vgl. Manschwetus, 1995, S. 79f.). Ein interessanter Ansatz der „Verwaltungslösungen“ ist die Stabsstelle, die als Koordinationsstelle direkt der Gemeindeführung unterstellt ist. Diese Stabsstelle, welche aufgrund mangelnder Ressourcen zwingend mit anderen Organisationsformen zusammenarbeiten muss, hat eher beratende Funktion. Diese Organisationsform koordiniert die öffentlichen Interessen und schafft ein Verbindungsglied zu anderen Institutionen, die mit der Durchführung der Aufgaben betraut sind (vgl. Meyer, 1999, S. 182).

Der Arbeitskreis ist bezüglich Organisationsgrad die lockerste und flexibelste Struktur ohne jegliche Zwänge. Durch die eher hohe Unverbindlichkeit, es kann viel diskutiert und angeregt werden, kann die Umsetzung der Massnahmen sehr in Frage gestellt sein. Die Akzeptanz bei den unterschiedlichen Akteuren ist als schwierig zu beurteilen. Diese Form der Zusammenarbeit kommt eher für kleinere Standorte in Frage, die Schwierigkeiten haben, eine institutionelle und stärker strukturierte Form zu begründen (vgl. Gebhardt, 2009, S. 77).

Organisationsform	Vorteile	Nachteile
Amt in der Verwaltung (z.B. Wirtschaftsförderung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• funktionierende Infrastruktur</li> <li>• verwaltungsinterne Kommunikation</li> <li>• gute Einbindung der Politik</li> <li>• Einflussnahme auf behördliche Prozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanziert mit Haushaltsmitteln</li> <li>• Flexibilität und Marktorientierung</li> <li>• Akzeptanz (Wirtschaft, Bürger)</li> <li>• keine Einbindung privater Akteure</li> <li>• fehlendes Marketing Know-how</li> <li>• langwierige Kommunikationen mit anderen Ämtern notwendig</li> </ul>
Stabstelle in der Verwaltung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• funktionierende Infrastruktur</li> <li>• verwaltungsinterne Kommunikation</li> <li>• gute Einbindung der Politik</li> <li>• Einflussnahme auf behördliche Prozesse möglich</li> <li>• relativ neutral</li> <li>• kostengünstig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanziert mit Haushaltsmitteln</li> <li>• Akzeptanz (Wirtschaft, Bürger)</li> <li>• Zusammenarbeit mit privaten Akteuren schwierig</li> <li>• nur beratende und koordinierende Funktion möglich, exekutive Aufgaben gehen an Dritte (Ressourcen)</li> </ul>
Verein oder andere Personengesellschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einfache und bekannte Handhabe</li> <li>• leichte, schnelle Gründung</li> <li>• gute Einbindungsmöglichkeiten</li> <li>• unbürokratisch</li> <li>• klare Rechtsgrundlage</li> <li>• Möglichkeit der Gemeinnützigkeit</li> <li>• keine Kapitalerbringungspflicht</li> <li>• Public Private Partnership möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Haftungsbegrenzung</li> <li>• Akzeptanz („nur ein Verein“)</li> <li>• Steuerungsdefizite</li> <li>• Steuerproblematik (MwSt)</li> <li>• Zielgruppen der Marketingaktivitäten sind evtl. nicht Teil des Vereins, es entsteht ein Interessenkonflikt</li> <li>• Geographische Gebiete der Zuständigkeit</li> </ul>
Wirtschaftsförderungsgesellschaft als GmbH oder andere Kapitalgesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vertraute Rechtsform der Wirtschaft</li> <li>• klare Rechtsgrundlage</li> <li>• Haftungsbegrenzung</li> <li>• klare Steuerung</li> <li>• Beteiligung von privaten und öffentlichen Akteuren</li> <li>• Akzeptanz bei allen Anspruchsgruppen</li> <li>• als gesamte Organisation sehr neutral</li> <li>• Ergebnisverantwortung</li> <li>• flexibler Einsatz von Mitarbeitern</li> <li>• Erfolgsbeteiligung der Geschäftsführung</li> <li>• freie, neugegründete Organisation am Standort</li> <li>• territoriale Ausweitung schwierig</li> <li>• Public Private Partnership möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• höhere Grundkosten</li> <li>• GmbH-Organe für Koordinationsfunktion nicht geeignet</li> <li>• öffentliche Beteiligung am Kapital ist haushaltstechnisch problematisch</li> <li>• Standort muss attraktiv sein, damit Erfolge möglich sind</li> <li>• Minimum an Marketingvolumen nötig</li> <li>• Besetzung Geschäftsführung durch immerwährende öffentliche Diskussion problematisch</li> <li>• Konzentration auf Investoren und Unternehmen</li> </ul>
Private Marketingagentur als GmbH oder AG	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sehr gute Marketing und Marktkenntnisse</li> <li>• Flexibilität und Marktorientierung</li> <li>• frei bestimmtes Territorium</li> <li>• vertraute Rechtsform der Wirtschaft</li> <li>• klare Rechtsgrundlage</li> <li>• klare Steuerung</li> <li>• Haftungsbegrenzung</li> <li>• Public Private Partnership möglich</li> <li>• Ergebnisverantwortung</li> <li>• freie, neugegründete Organisation am Standort</li> <li>• als gesamte Organisation sehr neutral</li> <li>• flexibler Einsatz von Mitarbeitern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• extrem hohe Grundkosten</li> <li>• Akzeptanz (Verwaltung, Politik)</li> <li>• evtl. fehlende Kenntnisse und Erfahrung spezifisch im Standortmarketing</li> </ul>
Privater Arbeitskreis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lockere, flexible Struktur ohne Zwänge</li> <li>• Offenheit ohne Hemmschwellen</li> <li>• Unabhängigkeit</li> <li>• preiswert</li> <li>• geringes Risiko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unverbindlichkeit</li> <li>• keine Rechtspersonen</li> <li>• Neigung zum „Debattierclub“</li> <li>• Akzeptanz (Wirtschaft, Verwaltung, Politik)</li> <li>• für grössere Standorte ungeeignet</li> </ul>

Tab. 2: Vor- und Nachteile der Organisationsformen  
(In Anlehnung an: Mensing/Rahn, 2000, S. 32; Meyer, 1999, S. 185; Manschwetus, 1995, S. 304ff.)

Vereine zeichnen sich durch einfache und wenig bürokratische Strukturen aus. Sie können einfach gegründet werden und finden sich häufig als Träger im Standortmarketing. Jedoch ist auch hier die Akzeptanz, gerade in der Wirtschaft, eher als fraglich einzustufen. In der Anfangsphase eines Standortmarketings ist der Verein eine gute Lösung, in fortgeschrittenem Stadium können jedoch die Nachteile in den Vordergrund rücken (vgl. Meyer, 1999, S. 184).

Wirtschaftsförderungsgesellschaften und auch private Marketingagenturen eignen sich insbesondere für grössere Standorte, die einen gewissen Professionalisierungsgrad erreichen möchten. Der Unterschied besteht in der möglichen territorialen Ausweitung der Aktivitäten und dem Einbezug aller am Standort vorhandenen Interessen.

Die Aufgaben einer Wirtschaftsförderungsgesellschaft decken sich originär sehr stark mit den Aufgaben einer Standortmarketingorganisation. Jedoch ist ein Schwerpunkt der Aktivitäten in der Beratung von Investoren und Unternehmen zu finden. Um die gesamte Breite des Standortmarketings abzudecken, müssten die Aufgaben erweitert werden (vgl. Meyer, 1999, S. 183; Manschwetus, 1995, S. 306ff.). Gerade die privaten Interessen der Bewohner müssten mehr einbezogen werden. Die Akzeptanz dieser weit verbreiteten Organisationsform ist bei allen beteiligten Akteuren als sehr hoch einzuschätzen. Gerade in der Wirtschaft und bei den Unternehmen sind Wirtschaftsförderungen gut verankert. Problematisch sind die häufig vorhandenen territorialen Grenzen der Wirtschaftsförderungen, welche nach den Bedürfnissen des Standortes erweitert werden müssten und sich nicht an Gemeinde- bzw. Stadtgrenzen limitieren dürfen (vgl. Schnurrenberger, 2000, S. 238; Gubler/Möller, 2006, S. 123; Meyer, 1999, S. 183; Manschwetus, 1995, S. 307; Kotler, 1994, 413f.). In der Wirtschaftsförderung ist die Zusammenarbeit von öffentlicher und privater Seite in einem Kooperationsmodell des Public Private Partnership möglich.

Bei der privaten Marketingagentur liegt der Schwerpunkt auf der Marketingkompetenz. Häufig findet sich die Betonung dieser Kompetenz auch in der Namensgebung der Standortmarketingagentur wieder. Wichtig sind die hohe unternehmerische Denkweise und die Flexibilität dieser Organisationsform. Das Handlungsfeld kann frei bestimmt werden, und eine ganzheitliche Betrachtung des Standortes ohne territoriale Grenzen ist realisierbar. Die Marketingagentur kann als GmbH oder auch als AG geführt werden. Wird die öffentliche Seite in diese Organisationsform mit einbezogen, kann sie als Public Private Partnership geführt werden. Der Einbezug von Gemeinden, Kreditinstituten und Kammern als Träger von PPP ist üblich und sehr wichtig, um die Akzeptanz der öffentlichen Seite zu erhalten (vgl. Meyer, 1999, S. 185f.; Manschwetus, 1995, S. 308f.). Als nachteilig sind die extrem hohen Kosten dieser Organisationsform zu nennen.

Zur optimalen Durchsetzung eines Standortmarketingkonzeptes eignen sich eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft oder eine private Marketingagentur am besten. Bei beiden Organisationsformen überwiegen die Vorteile und die Aufgaben und Ansprüche des Standortmarketings werden am ehesten umgesetzt. Allenfalls in Betracht zu ziehen wäre hier eine Kombination mit einer Stabsstelle, um die Schnittstelle zur Verwaltung effizient auszugestalten (vgl. Meyer, 1999, S. 186; Manschwetus, 1995, 313).

Public Private Partnerships sind sowohl in Wirtschaftsförderungsgesellschaften als auch in privaten Marketingagenturen möglich. Sie fördern die gleichberechtigte Vertretung von öffentlichen und privaten Partnern (vgl. Balderjahn, 2000, S. 65), die Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen und bilden eine Drehscheibe im gesamten Netzwerk des Standortes (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 54).

Zu weiteren Ausführungen zum Public Private Partnership im Standortmarketing siehe Kapitel 4.

## 2.4 Aktuelle Herausforderungen

Die aktuellen Herausforderungen des Standortmarketings werden deutlich, sobald die politischen und ökonomischen Themen betrachtet werden, die aktuell im Gespräch sind (vgl. Korn, 2010, S. 3).

Die voran als sinnvoll aufgeführten Organisationsformen des Standortmarketings benötigen eine breite und finanzielle Abstützung. Kleine Standorte stehen generell vor dem Problem, diese notwendigen Ressourcen kaum zur Verfügung stellen zu können (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 179). Aber auch grössere Standorte stehen zunehmend vor Problemen. Die „finanziellen Herausforderungen für Städte und Gemeinden werden auf absehbare Zeit nicht weniger werden.“ (Doderer, 2010, S. 114). Die Finanz- und Wirtschaftskrise dauert an und ist überall spürbar. Gerade die „weichen Investitionen“ wie Kultur, Bildung, Marketing kommen „zuerst auf den Prüfstand“ und müssen privat finanziert werden (vgl. Doderer, 2010, S. 110f.).

Ausserdem zeigt sich in der global vernetzten Welt in aller Deutlichkeit, dass Wirtschaftskraft binnen kürzester Zeit verlagert werden kann. Standorte müssen sich regional und global profilieren und der Wettbewerb nimmt zu. Die Qualität der angebotenen Dienstleistungen wird mit einer steigenden Sensibilität auf Standortvor- und -nachteile entscheidend (vgl. Jung, 2007, S. 21; Doderer, 2010, S. 114). Die Globalisierung im Standortmarketing führt „zu einem verschärften, überregionalen und internationalen Wettbewerb“ (Jung, 2007, S. 21). Die Bündelung der Kräfte und Ressourcen in Partnerschaften ist die Antwort auf diese steigenden Anforderungen. Der Einbezug von privaten Akteuren und die Etablierung von privatrechtlichen Wirtschaftsförderungsgesellschaften und privaten Marketingagenturen wird naheliegender (vgl. Jung, 2007, S. 24). Sie sind eine geeignete Organisationsform, um die zunehmende ökonomische Verflechtung, die verstärkte Bedeutung von Wissen und Innovation und die sich ausweitende europäische Integration zu bewältigen (vgl. Korn, 2010, S. 3).

Nach einer Definition der relevanten Begriffe des Standortmarketings wurde in Kapitel 2 der Managementprozess im Standortmarketing mit seinen verschiedenen Phasen aufgezeigt. Um diesen Managementprozess durchführen zu können, bedarf es einer geeigneten Organisation, die das Standortmarketing institutionell ausführt. Jede Organisationsform hat seine Vor- und Nachteile, und keine kann als der alleinig richtige Weg bezeichnet werden. Die Wahl muss immer mit den am Standort gegebenen Rahmenbedingungen und Möglichkeiten zusammen betrachtet werden.

### 3 Public Private Partnership (PPP)

In Kapitel 3 werden die Grundlagen zu Ansätzen von Public Private Partnership vermittelt. Hier liegt der Schwerpunkt auf den in der Schweiz geltenden Rahmenbedingungen für PPP, den verschiedenen Zielsystemen der Partner und deren Risiken sowie auf möglichen Handlungsformen im PPP.

#### 3.1 Begriffsdefinitionen

Der Begriff „Public Private Partnership“ ist heutzutage in aller Munde, jedoch wird bei genauerer Betrachtung schnell festgestellt, dass sich die detaillierte und genaue Definition als sehr schwierig gestaltet. Es besteht in der Literatur kein einheitliches Verständnis zur Definition des Begriffes (vgl. Alfen/Daube/Leidel, 2010, S. 31; Pfnür/Schetter/Schöbener, 2010, S. 7; Gebhardt, 2009, S. 83; Schneider Heusi, 2007, S. 67; Ziekow/Windorffer, 2008, S. 25; Baumeister, 2008, S. 65; Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 13; Lienhard/Marti Locher, 2010, S. 21). Ziekow/Windorffer (vgl. 2008, S.25ff.) gehen gar so weit, die Nutzung des Begriffes PPP in Frage zu stellen. Die Schwierigkeiten in der Definition des Begriffes und die unterschiedlich tiefgehenden Erklärungsversuche in der Literatur begründen bei ihnen diesen Ansatz. Letztendlich sehen sie den Schwerpunkt in der Definition von Merkmalen anstatt in reinen Begriffsdefinitionen (vgl. Ziekow/Windorffer, 2008, S.25ff.). Gebhardt (vgl. 2009, S. 82) schränkt ein, dass der Begriff PPP für die Wissenschaft keine genügende Definition erbringen kann. Auch Bolz/Ehrensperger/Oetterli (vgl. 2005, S. 13) betonen, dass zwar der Wunsch in der Wissenschaft besteht, diesen Begriff mit einer klaren Definition zu hinterlegen, jedoch in der Praxis häufig ein Begriff für die moderne Form von Kooperationen im Sinne von Partnerschaften gesucht wird.

Die Schwierigkeit bei der Definition des Begriffes liegt in der Vielseitigkeit von PPP-Modellen (Baumeister, 2008, S. 65; Brandt; 2007, S. 35). Als Ursache werden Komplexität, Multidimensionalität, Mannigfaltigkeit und ein steter Formenwandel der Kooperationen genannt (vgl. Ziekow/Windorffer, 2008, S. 25). So finden sich in der Literatur auch Hinweise, dass es sich bei PPP um ein ganzheitliches Konzept handelt, welches nicht in einer Begriffsdefinition zu fassen sei (vgl. Gebhardt, 2009, S. 83; Alfen/Daube/Leidel, 2010, S. 31; Pfnür/Schetter/Schöbener, 2010, S. 7). Alfen/Fischer (vgl. 2005, S. 1) sprechen von einem ‚Leitbild‘ für eine innovative Kooperationsform. Interessant ist der Ansatz eines „Korridor von Massnahmen im breiten Feld zwischen staatlicher Aufgabenerfüllung und materieller Privatisierung“, welcher PPP als nicht zu streng genommenes, nicht geschlossenes und nicht wissenschaftliches System darstellt (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 14).

Die Herausforderung liegt darin, die Definition von PPP nicht zu eng zu fassen, um neue Ideen in der Aufgabenerfüllung nicht auszuschliessen. Gleichzeitig darf die Umschreibung nicht zu weit gefasst sein, um eine Kommunikation nicht als unmöglich zu gestalten. Eine klare Abgrenzung zu anderen Kooperationsformen zwischen öffentlicher Hand und der Privatwirtschaft ist notwendig (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 14; Brandt, 2007, S. 35f.).

Grundsätzlich handelt es sich bei PPP um eine kooperative Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Partnern mit gemeinsamer Verantwortung zur Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe (vgl. Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 112). Bei der Verantwortung der Partner sind die gemeinsamen, komplementären Ziele, die Risikoallokation und die Langfristigkeit zu nennen (vgl. Ehrensperger, 2007, S. 7; Van Boxmeer/Van Beckhoven, 2005, S. 3). Die Kooperation führt zu Synergieeffekten und einer hohen Effizienz und Effektivität (vgl. Alfen/Fischer, 2005, S. 10; Schede/Pohlmann, 2005, S. 103), bei der jeder Partner seine spezifischen Stärken in die Kooperation einbringt (vgl. Brandt, 2007, S. 36).

Um den Begriff des PPPs näher zu fassen, haben Bolz/Ehrensperger/Oetterli sieben konstitutive Merkmale (vgl. Tab. 3) herausgearbeitet, die im PPP in unterschiedlicher Intensität vorhanden sein

können. Obwohl es sogar möglich sein kann, dass einzelne Merkmale bei PPP herausfallen, ist dies doch eine Hilfestellung, sich dem Phänomen PPP zu nähern (vgl. 2005, S. 16).

Bei PPP geht es um die Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe, an der mindestens ein privater und ein öffentlicher Partner beteiligt sind. Diese Partner stellen in einer Verantwortungsgemeinschaft wirtschaftliche Leistungen bereit. Dabei werden Ressourcen beider Partner gebündelt und die Risiken werden untereinander so aufgeteilt, wie es der jeweilige Partner am besten zu bewirtschaften mag. Dabei ist eine optimale Risikoallokation „ein zentraler Treiber für Effizienzgewinne“ (Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 20). Die Zusammenarbeit ist langfristig und prozessorientiert ausgelegt (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 18ff.).

Merkmale für PPP	Bemerkungen
Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe	Bei PPP geht es immer um die Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe. Ausgenommen werden rein gewerbliche Leistungen des Staates sowie blasse Finanzhilfen an Private.
Mindestens ein privater und ein öffentlicher Partner	Zu PPP gehören mindestens ein privater sowie ein öffentlicher Partner. Der öffentliche Partner gehört zur öffentlichen Verwaltung. Kooperationen zwischen ausgegliederten öffentlichen Unternehmen und der Wirtschaft werden in der Regel nicht als PPP eingestuft.
Bereitstellung einer wirtschaftlichen Leistung	PPP bedingt wirtschaftliche Zielsetzungen. Der Private partizipiert an der Erbringung einer nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten feststellbaren Leistung. Davon abzugrenzen ist die blasse Bereitstellung von staatlichen Rahmenbedingungen für die private Wirtschaftstätigkeit wie auch Sponsoring oder einfaches Bürgerengagement.
Verantwortungsgemeinschaft	Die beiden Partner bilden eine Verantwortungsgemeinschaft. Der Private ist für die erbrachte wirtschaftliche Leistung mitverantwortlich. Dies setzt eine entsprechende Zusammenarbeitskultur voraus.
Bündelung von Ressourcen	Die Partner stellen Kapital, Betriebsmittel oder Know-how zu gegenseitigem Nutzen bzw. Effizienzsteigerung bereit.
Risikoallokation	Jeder Partner trägt jene Risiken (Chancen und Gefahren), die er am besten zu bewirtschaften mag.
Längerfristige, prozessorientierte Zusammenarbeit	Die partnerschaftliche Zusammenarbeit erfolgt längerfristig und kann sich auf Jahrzehnte erstrecken. Zentral ist die prozessorientierte Ausrichtung der Zusammenarbeit. Typisch ist der Lebenszyklusansatz, insbesondere bei Infrastruktur-PPP.

Tab. 3: PPP-Merkmale  
(Quelle: Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 17)

Neben diesen grundsätzlichen Merkmalen, kann PPP weiter in verschiedene Typen aufgeteilt werden. Aus der Entwicklung von PPP, finden sich zwei verschiedene Typen für die operationelle Anwendung von PPP:

- Beschaffungs-PPP
- Aufgabenerfüllungs-PPP

(vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 14; Schneider Heusi, 2007, S. 67; Grütter, 2010, S. 38).

Beschaffungs-PPP ist eine Alternative zum heutigen Beschaffungsverfahren, wobei die öffentliche Hand der Besteller ist und der Private der Ersteller, Betreiber und Dienstleister für eine längere Frist. Betreffend der Realisierungszeiten und der Kosten können hohe Effektivitäts- und Effizienzvorteile entstehen (vgl. Grütter, 2010, S. 38). Dies ist der geschichtliche Kern des PPP-Ansatzes und findet vor allem im Hochbau sowie im öffentlichen Verkehr und Infrastrukturbereich seine Anwendung (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 15).

Aufgabenerfüllungs-PPPs erfassen alle übrigen Partnerschaften, bei denen es um ein „gemeinsames Engagement zur Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe“ (Grütter, 2010, S.38) geht. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass die öffentliche Aufgabe nicht mehr optimal allein von öffentlicher Seite erfüllt werden kann. Durch die Kooperation mit privaten Partnern können Effektivitäts- und Effizienzsteigerung, Qualitätsverbesserung und die Ziele einfacher erreicht sowie Synergieeffekte erzeugt werden (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 15; Grütter, 2010, S. 38). Zu diesem Zweck benötigt die Kooperation eine Organisationsform, die „die Verantwortung für die langfristige Aufgabenerfüllung übernimmt“ (Grütter, 2010, S. 38).

Werden mögliche PPP-Ansätze im Standortmarketing charakterisiert, so sind diese Aufgabenerfüllungs-PPPs.

Bei der Evaluierung der potenziellen Partner wird festgestellt, dass auf der öffentlichen Seite Partner verschiedener Ebenen in Frage kommen können: Auf Bundesebene sind die Ämter interessiert am Aufbau innovativer Partnerschaften. Ausserdem sind Kantone potenzielle Partner, aber auch die Städte und grössere Gemeinden haben durch ihre Nähe zur Bevölkerung ein grosses Interesse an Partnerschaften mit lokalen oder übergeordnet tätigen Privaten (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 32f.).

Bei den privaten Partnern lässt sich zwischen Partnern und Dienstleistern unterscheiden. Bei Investoren und „langfristig mit eigenen Mitteln am Risiko Engagierten“ (Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 33) wird von Partnern gesprochen. Dienstleister hingegen sind Fachspezialisten, die in der Partnerschaft gestaltend oder beratend auftreten. Private Partner sind meist Unternehmen und weniger Einzelpersonen (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 33f.).

Wird die Abgrenzung von PPP zu klassischen Formen des Einbezugs des Privatsektors betrachtet, gibt es Unterschiede zu bereits heute praktizierten Kooperationen (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 21). Eine Beteiligung des Privatsektors im Rahmen einer Aufgabenauslagerung, auch genannt Outsourcing, ist bereits im Rahmen von Optimierungen im Leistungserstellungsprozess ein fester Bestandteil geworden (vgl. Alfen/Fischer, 2005, S. 3f.). Hierbei handelt es sich um eine formale Privatisierung, bei der der Staat weiterhin seine öffentliche Aufgabe wahrnimmt, aber die Aufgabe durch eine eigene, privatwirtschaftliche Unternehmung wahrgenommen wird (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 21). Den Rahmen für diese Optimierungen erbrachte die Einführung des „New Public Management“ (NPM), eine ressourcen- und effizienzoptimierte Verwaltung ist, welche die Berührungspunkte mit der Privatwirtschaft erheblich reduzierte (vgl. Alfen/Fischer, 2005, S. 3f.; Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 9). Dem gegenüber stehen die materiellen Privatisierungen, die eine

vollständig private Leistungserbringung vorsehen. Auch wenn die Aufgabe immer noch im öffentlichen Interesse stehen kann, verzichtet die öffentliche Hand auf ihre Erfüllung (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 21).

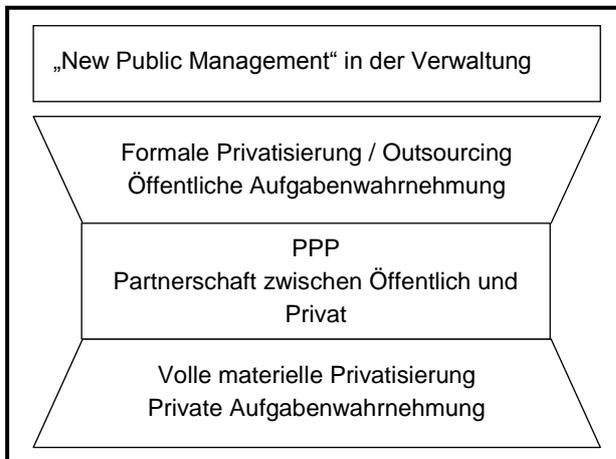


Abb. 7: Abgrenzung von PPP  
(In Anlehnung an: Alfen/Fischer, 2005, S. 5)

Bolz/Ehrensperger/Oetterli (2005, S. 9) sehen PPP als „eine gewisse Folge und Fortsetzung des New Public Managements“, wohingegen Alfen/Fischer (vgl. 2005, S. 4) PPP nicht als Instrumentalkatalog von NPM sehen, sondern als eine Neuausrichtung. Sie sehen die PPP als Partnerschaft zwischen den beiden Sektoren der formellen und materiellen Privatisierung (vgl. Abb. 7).

### 3.2 Rahmenbedingungen für PPP in der Schweiz

Im internationalen Vergleich konnte die Schweiz noch verhältnismässig wenige Erfahrungen im PPP sammeln (vgl. Schneider Heusi, 2007, S. 65; Grütter, 2010, S. 41). Dabei hat „die Schweiz eine lange und auch erfolgreiche Tradition in der Zusammenarbeit zwischen Staat und der Wirtschaft“ (Grütter, 2010, S. 49). Eine gute Vernetzung von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik ist vorhanden (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 58). Und vielleicht ist genau dies die Ursache für die zögerliche Durchsetzung von PPP-Ansätzen. Bestehende Kooperationen mit einer bereits sehr hohen Effizienz sind ein traditionelles Element in der schweizerischen Verwaltungsarbeit. Der zusätzliche Nutzen von PPP gegenüber bestehenden Kooperationen ist nicht so gross, wie es in anderen Nachbarländern der Fall ist (vgl. Ehrensperger, 2007, S. 212f.; Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S.70).

Durch immer grösser werdende, komplexe Herausforderungen in der Bewältigung von öffentlichen Aufgaben in Partnerschaften, werden PPP-Ansätze neu auch in der Schweiz als Lösungsweg erkannt (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 58). Wird eine Kooperation zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft angestrebt, sollte PPP zur Optimierung in die Überlegungen einbezogen werden (vgl. Bolz, 2010, S. 54).

Die Kooperationstradition bietet eine gute Voraussetzung, um einen gesellschaftlichen und politischen Konsens als Grundlage für PPP-Vorhaben zu bilden (vgl. Grütter, 2010, S. 49; Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 66).

#### 3.2.1 Politische Rahmenbedingungen

Um PPP-Vorhaben fördern zu können, muss eine positive politische Grundstimmung vorhanden sein (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 39, S. 59). Ein nachhaltiges politisches Engagement mit klaren politischen Impulsen und Vorgaben seitens der Politik, sind für den Markt und für die Verwaltungen nötig.

Nur so kann der Einführungsprozess von PPP weiter beschleunigt werden (vgl. Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 109).

Das schweizerische Politiksystem mit seiner direkten Demokratie hat unmittelbare Einwirkungen auf die Entwicklung von PPP-Vorhaben. Dazu gehören auch der Föderalismus und das Milizsystem (vgl. Ehrensperger, 2007, S.211). Direktdemokratische Mitwirkungsrechte der Bevölkerung können durch ein Gesetzesreferendum und auch durch ein Finanzreferendum die PPP-Vorhaben hemmen (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 39). Auf das Finanzreferendum wird in Kapitel 3.2.3 weiter eingegangen. Der Föderalismus bewirkt unterschiedliche Rechtsstrukturen in der Schweiz, was die Komplexität noch weiter erhöht (vgl. Ehrensperger, 2007, S. 220). Gleichzeitig stellt der Föderalismus sicher, dass Aufgaben kunden- und praxisorientiert wahrgenommen werden (vgl. Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 66). Durch das Milizsystem wird eine enge Zusammenarbeit zwischen Privaten und der öffentlichen Hand gestärkt (vgl. Ehrensperger, 2007, S. 212). Auch heute finden sich Elemente der Milizverwaltung in den Gemeinden. „Die personelle Durchlässigkeit zwischen öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft ist somit gross“ (Ehrensperger, 2007, S. 253) und stellt eine gute Voraussetzung für PPP dar.

Die Analyse der Bundesverfassung zeigt, dass sich PPP-Ansätze verfassungsrechtlich legitimieren lassen. Die Bundesverfassung erwähnt zwar in diesem Zusammenhang nicht explizit PPP, geht aber auf viele einzelne für PPP typische Anforderungen ein. So können Private in Aufgabenerfüllungen einbezogen werden, Effizienz soll gesteigert werden und Verantwortung kann zwischen Privaten und dem Staat geteilt werden. PPP kann als innovative Umsetzung der verfassungsrechtlichen Vorgaben verstanden werden (vgl. Lienhard/Marti Locher, 2010, S. 31).

### **3.2.2 Finanzielle Rahmenbedingungen**

Ist in vielen Nachbarländern der finanzielle Druck der Hauptgrund gewesen, dass vermehrt PPP-Ansätze verfolgt wurden, so ist die finanzielle Lage der öffentlichen Hand in der Schweiz noch relativ entspannt (vgl. Ehrensperger, 2007, S. 256; Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 70). Generell kann gesagt werden, je grösser der Finanzdruck in einem Land ist, desto eher werden PPP-Projekte gestartet. Seit der letzten Wirtschaftskrise steigt auch der Druck in der Schweiz und es scheint sinnvoll, die Rahmenbedingungen für PPP-Ansätze zu optimieren, bevor die finanzielle Lage den Staat dazu zwingt (vgl. Grütter, 2010, S. 49).

### **3.2.3 Rechtliche Rahmenbedingungen**

Ob die rechtlichen Rahmenbedingungen in der Schweiz ausreichend für PPP-Ansätze sind, wird in der Literatur verschieden diskutiert:

Einerseits besteht die Auffassung, dass gewisse Anpassungen der gesetzlichen Grundlagen in der Schweiz die Entstehung von PPP beschleunigen könnten (vgl. Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 117, 122; Minini/Bolz/Bischof, 2005, S. 214; Bolz/Häner/Keusen et al., 2008, S.87). Gerade hier werden die föderalen Strukturen als Gefahr genannt, die regulatorische Unsicherheiten verursachen (vgl. Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 115). Auf der anderen Seite wird in der Literatur die rechtliche Situation als vorteilhaft beurteilt. Aufgrund der Offenheit des schweizerischen Rechts gegenüber Kooperationen werden PPP zugelassen und gesetzliche Veränderungen könnten dies höchstens noch erleichtern (vgl. Ehrensperger/Bolz/Stoll, 2008, S. 14; Bolz/Häner/Keusen et al., 2008, S. 85).

In der Schweiz findet sich eine „dogmatische Trennung zwischen öffentlichem Recht und Privatrecht“ (Ehrensperger, 2007, S. 220), das zu einer erhöhten Komplexität führt. Der Private, der mit einer Verwaltungsaufgabe betraut ist, muss gewisse Rechtsgrundsätze beachten und ist nicht aus dem öffentlichen Recht entlassen. Er unterliegt der staatlichen Aufsicht und muss die verfassungsrechtlichen Grundsätze beachten. Ebenso können ihm im Weiteren öffentlich-rechtliche Vorschriften übertragen werden. Auch haftet der Staat für die Aufgabenerfüllung durch Dritte (vgl. Ehrensperger/Bolz/Stoll, 2008,

S. 15f.; Ehrensperger, 2007, S. 50). Ausserdem ist der Staat an das Legalitätsprinzip gebunden und darf grundsätzlich nur, „was die Gesetzgebung ihm erlaubt (Vorbehalt des Gesetztes)“ (Minini/Bolz/Bischof, 2005, S. 215), während der Private mit seiner Privatautonomie grundsätzlich alles darf, was nicht verboten ist (vgl. Minini/Bolz/Bischof, 2005, S. 215). Im Einzelfall muss geprüft werden, ob öffentliches oder privates Recht bei einer Kooperation zur Anwendung kommt (vgl. Minini/Bolz/Bischof, 2005, S. 217). An dieser Schnittstelle zwischen privatem und öffentlichem Recht müssen beide Partner die Kultur und das Handeln des Anderen verstehen (vgl. Minini/Bolz/Bischof, 2005, S. 214).

Eine grosse Herausforderung sind, wie bereits erwähnt, das Gesetzesreferendum auf Ebene Bund, Kantone und Gemeinden sowie das Finanzreferendum auf Ebene Kanton und Gemeinde. Vor allem Entscheide für grössere finanzielle Engagements liegen direkt beim Volk. Für die beteiligten, privaten Partner stellt dies ein erhebliches Risiko dar (vgl. Minini/Bolz/Bischof, 2005, S. 214; Schneider Heusi, 2007, S. 69; Bolz/Häner/Keusen et al., 2008, S. 43).

### **3.2.4 Grössenverhältnisse in der Schweiz**

Kooperationen nach dem PPP-Ansatz benötigen aufgrund ihrer Komplexität eine gewisse Mindestgrösse, so dass nur grössere Gemeinden, Kantone und der Bund fähig sind, diese zu initiieren.

Kleingemeinden und -kantone sind auf Kooperationen mit grösseren Gemeinden oder Kantonen angewiesen, da sie mit der öffentlichen Aufgabenerfüllung überfordert sind (vgl. Ehrensperger, 2007, S. 247).

### **3.3 Ziele der PPP-Partner**

In einer Kooperation, im Rahmen von PPP, sind mindestens ein privater und ein öffentlicher Partner beteiligt.

Diese Partner bewahren normalerweise ihre institutionelle Eigenständigkeit. Ihre Zusammenarbeit „konzentriert sich in der Regel auf die Verfolgung komplementärer Ziele“ (Brandt, 2007, S. 36). Die verschiedenen Akteure sind zwar von unterschiedlichen Interessen und Handlungsrationitäten geprägt, jedoch wirken sie in einer Art Zielgemeinschaft. Sie sind geleitet von ihren Individualzielen auf der einen Seite und den gemeinsamen Zielen der Kooperationspartner auf der anderen Seite (vgl. Ziekow, 2008, S. 49).

Die Partner bringen ihre spezifischen Stärken in das Projekt ein, um einen zusätzlichen Mehrwert zu erzielen (vgl. Brandt, 2007, S. 36). Kooperieren beide Seiten gut, kann auf diese Art und Weise eine win-win-Situation erreicht werden, die ihrerseits wieder dem Gemeinwohl zugutekommt (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 8, 53; Budäus, 2006, S. 16; Ziekow, 2008, S. 51f.; Eggert, 2004, S.119ff.).

In diesem Zusammenhang ist die Partnerauswahl entscheidend, die sich als teils schwierig darstellt. Es muss eine gemeinsame Ambition gefunden werden, die nur durch partnerschaftliches Handeln und Verhalten geschaffen werden kann. Subjektive Faktoren spielen hier ebenso eine grosse Rolle (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 31). Sehr gute Kenntnisse über potenzielle Partner erleichtern die Auswahl (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 32). Wichtig ist das beidseitige Verständnis. Die private Seite muss die verwaltungspolitischen Entscheidungsprozesse verstehen. Hingegen muss die öffentliche Seite die privatwirtschaftlichen Bedürfnisse akzeptieren. Auf Seiten der Privatwirtschaft ist ein Bedürfnis der Sicherheit für Investitionen. Um dieses gegenseitige Verständnis zu fördern, ist eine offene Kommunikation zwischen den Partnern zwingend notwendig. Die Kulturen aller Partner müssen verstanden und akzeptiert werden. Die Kenntnis über die gemeinsamen Ziele und auch die Individualziele verschaffen in diesem Zusammenhang eine gewisse Sicherheit (vgl. Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S.

104). Ist die Verträglichkeit der Ziele nicht gegeben, d.h. stehen die Ziele miteinander im Konflikt und eine Zielerreichung ist nur zu Lasten des anderen Partners möglich, ist eine langfristig ausgelegte Kooperation nicht funktionsfähig, da die oben bereits beschriebene win-win-Situation fehlt (vgl. Budäus, 2006, S. 16). Die Ziele müssen zwingend kompatibel sein (vgl. Budäus, 2006, S. 19) und sollten bereits zu Beginn von PPP klar definiert werden (vgl. Budäus, 2004, S. 21). Optimal ist eine Zielidentität betreffend der gemeinsamen Ziele, neben der Zielkomplementarität der Individualziele (vgl. Ziekow, 2008, S. 52).

Eine Auswahl der entscheidenden Individualziele der Partnerin von PPP lassen sich der folgenden Tabelle entnehmen:

Ziele der öffentlichen Hand	Ziele des privaten Partners
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrung der Gemeinwohlinteressen</li> <li>• Konzentration auf Kernaufgaben</li> <li>• Erschliessung privater Ressourcen für öffentliche Aufgabenwahrnehmung</li> <li>• Effizienzvorteile und Qualitätsverbesserung</li> <li>• Schnellere Projektrealisierung</li> <li>• Know-how Transfer in der Projektabwicklung</li> <li>• Entlastung öffentlicher Haushalte</li> <li>• Flexibilisierung durch Einbindung privatwirtschaftlicher Handlungsrationalität</li> <li>• Beschränkung auf Gewährleistungsverantwortung möglich</li> <li>• Akzeptanzgewinn</li> <li>• Risikoteilung mit privatem Partner</li> <li>• Organisationsentlastung</li> <li>• Wirtschaftspolitische Effekte in Form von Beschäftigung und Wirtschaftswachstum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Zugang zu neuen Geschäftsfeldern</li> <li>• Entwicklung neuer Märkte</li> <li>• Gewinnerzielung</li> <li>• Verbesserung der Auslastung</li> <li>• Nutzung Problemlösungskapazität der Verwaltung durch Zugang zu Ressourcen der Verwaltung</li> <li>• Beschleunigungseffekt öffentlicher Fragen</li> <li>• Planungssicherheit bei öffentlicher Tangenz</li> <li>• Diversifizierung von Projektrisiken</li> <li>• Einflussnahme auf politische Entscheidungen</li> <li>• Imagegewinne</li> </ul>

Tab. 4: Ziele der PPP-Partner

(In Anlehnung an: Weber, 2010, S. 6; Lienhart/Marti Locher, 2010, S. 22; Ziekow/Windoffer, 2008, S. 50ff.; Budäus, 2004, S. 14)

Es kann festgehalten werden, dass eine Partnerschaft nur zustande kommt, wenn alle Partner ihre Ziele erreichen können, und dies besser als ohne eine Partnerschaft (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 53).

Für die öffentliche Hand stellt die Zusammenarbeit mit privaten Partnern eine grosse Entlastung dar. Sie behält jederzeit Gewährleistungsverantwortung, kann jedoch von einer Organisations- und Prozessentlastung profitieren (vgl. Gebhardt, 2009, S. 66; Colantonio/Dixon, 2011, S. 253). Durch die Einbindung privater Handlungsrationitäten und der dadurch entstehenden Effizienzvorteile werden Synergieeffekte aufgebaut (vgl. Gebhardt, 2009, S. 54f.). Ausserdem werden in der Literatur die Finanzvorteile und die Entlastung öffentlicher Haushalte erwähnt, die der öffentlichen Seite durch private Beteiligung entstehen (vgl. Weber/Moss/Bachhuber, 2005, S. 599f.; Baumeister, 2008, S. 66; Gebhardt, 2009, S. 54f, 80). Als weitere wichtige Ziele der öffentlichen Hand sind der Know-how Transfer, die durch die privaten Partner gewonnene Flexibilität und eine allgemeine Beschleunigung der Prozesse im Einzelnen zu nennen (vgl. Baumeister, 2008, S. 66). Dabei muss die öffentliche Hand bei jeglicher Zielfestsetzung überprüfen, ob ihre Verantwortung gegenüber dem Gemeinwohl weiterhin gewährleistet werden kann. Die Gewährleistungsverantwortung kann als ein Leitziel der öffentlichen Seite bezeichnet werden (vgl. Ziekow, 2008, S. 50f.).

Für beide Partner ist ein Imagegewinn durch die Zusammenarbeit zu erwarten. Die Entscheidungen der öffentlichen Verwaltung werden durch den Einfluss privater Partner besser akzeptiert und signalisieren eine Öffnung der Verwaltung nach aussen (vgl. Gebhardt, 2009, S. 68f.). Die privaten Partner engagieren sich für das Gemeinwohl und erfahren ebenso einen Imagegewinn. Ausserdem erhalten die privaten Partner Zugang zum öffentlichen Marktsektor, bis hin zu einer Mitsprache bei politischen Entscheidungen (vgl. Ehrensperger, 2007, S. 196).

Bei privaten Partnern wird zudem das Ziel der Gewinnmaximierung genannt. Es geht den Unternehmen letztendlich bei PPP-Projekten um rentable Investitionen (vgl. Brandt, 2007, S. 37f.; Budäus, 2004, S. 18f.; Eggers, 2004, S. 119). Diese Gewinnmaximierung wird in der Literatur als Zielkonflikt bezeichnet. Bei privaten Partnern geht es in erster Linie um das Formalziel Gewinn. Bei den öffentlichen Partnern geht es um das Sachziel des Gemeinwohls und die stetige Prüfung des vorgegebenen Rechts- und Handlungsrahmens, was in Konflikt mit den Zielen der Privaten stehen kann. Eine Gewinnerzielung wird zwar von der öffentlichen Seite nicht ausgeschlossen, jedoch darf dieses Ziel nicht in den Vordergrund gestellt werden (vgl. Budäus, 2004, S. 18f.; Reichard, 2006, S. 87). Durch die in diesem Bereich widersprüchlichen Interessen kann ein ständiges, latentes Streitpotenzial zwischen den Partnern existieren (vgl. Reichard, 2006, S. 79; Eggers, 2004, S. 119ff.).

Auch die Überprüfung der Ziele ist für den privaten Partner in diesem Bereich einfacher als für den öffentlichen Partner. Das Formalziel der Gewinnerzielung kann mit all seinen Massnahmen und Wirkungen jederzeit leicht geprüft werden, wobei der öffentliche Partner bei der Überprüfung von seinen Sachzielen eine schwierige Aufgabe zu bewältigen hat. Er hat keine konkreten Beurteilungskriterien, sondern muss vielmehr den Rechtsrahmen stetig betrachten. Wird dieser eingehalten, ist der öffentliche Partner mit PPP bereits in Grundzügen zufrieden (vgl. Budäus, 2004, S. 18f.).

Ist bei Beschaffungs-PPP die Gewinnerzielung das zentrale Ziel, so tritt dieses Motiv bei Aufgabenerfüllungs-PPP in den Hintergrund. Gerade im Bereich des Standortmarketings handelt es sich um ein öffentliches Gut im weitesten Sinne, bei dem es nicht möglich ist, dass die in den Märkten üblichen Preismechanismen funktionieren und ein Gewinn im Zentrum stehen kann (vgl. Brandt, 2007, S. 37f.). Anstelle der Gewinnerzielung tritt die Nutzenerwartung der privaten Partner in den Vordergrund. Dazu zählen die bereits erwähnten möglichen Imageeffekte, die Markterschliessung und die Einflussnahme auf die Entwicklung des Absatzmarktes im Allgemeinen. Ausserdem ist die Möglichkeit gegeben, auf politische Entscheide, die für die Unternehmen von Wichtigkeit sein können, Einfluss zu nehmen. Netzwerke spielen bei der Ausformulierung der Märkte im Standortmarketing eine grosse Rolle. Auch auf die Entwicklung dieser Netzwerke und Cluster kann Einfluss ausgeübt werden (vgl. Brandt, 2007, S. 38). Die beteiligten privaten Partner im Aufgabenerfüllungs-PPP, insbesondere im Standortmarketing, sind entweder regionale Unternehmen, die ihren Absatz in der Region generieren und mit einer starken Bindung zu ihrer Region auftreten oder grosse Unternehmen mit Hauptsitz in der Region, die ein attraktives Umfeld benötigen. In beiden Fällen ist ein direktes Interesse für die Entwicklung der Region vorhanden (vgl. Brandt, 2007, S. 39f.).

Sind die verschiedenen Ziele klar definiert, ist die Einführung eines notwendigen Zielcontrollings einfacher auszugestalten. Bereits bei der Gründung von PPP sollte dieses Controlling institutionalisiert werden (vgl. Budäus, 2004, S. 19f.). „Nach der Aufstartphase sind alle Systeme und Prozesse regelmässig zu überprüfen und allenfalls anzupassen“ (Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 48), im Sinne einer Konsolidierung. Die partnerschaftlich gesetzten Ziele müssen stufengerecht überprüft werden. Auch regelmässige Risikoreviews sind sinnvoll und können in die Gestaltung von PPP wieder einfließen. Diese Aufgabe kann durch Dritte übernommen werden, die als neutrale Partner im Bereich Controlling und Konfliktmanagement wirken können (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 48; Harms, 2006, S. 116f.).

### 3.4 Risiken der PPP-Partner bei der Realisierung

Bei PPP-Vorhaben wird die sogenannte Risikoallokation als wesentliches Merkmal genannt. Dabei geht es um eine optimale Risikoverteilung zwischen den Projektbeteiligten. Jeder Partner soll die Risiken tragen, „die er am besten steuern und kontrollieren kann“ (Weber/Moss/Bachhuber, 2005, S. 609). Ein normalerweise hohes Gesamtrisiko kann aufgeteilt werden und Projekte, die sonst nicht durchführbar wären, können realisiert werden (vgl. Weber/Moss/Bachhuber, 2005, S. 609). Dieser Risikotransfer mit seinen Optimierungsmöglichkeiten erbringt die grössten Effizienzvorteile für PPP-Vorhaben. Auch die Risikoallokation muss, analog zu den Zielen, zwischen den Partnern ergänzend und komplementär wirken (vgl. Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 103, 121; Ziekow, 2008, S. 53; Pfnür/Schetter/Schöbener, 2010, S. 5).

Bei dem Begriff Risiko wird zwischen positivem Risikopotenzial, den Chancen, und negativem Risikopotenzial, den Gefahren unterschieden:

Die Risiken sind „die möglichen Abweichungen von den geplanten Zielgrössen“ in „Form einer Streuung um den Erwartungs- oder Zielwert“ (Alfen/Daube/Leidel et al., 2010, S. 29f.). Da die positiven, die negativen Risikopotenziale häufig kompensieren können, ist es sinnvoll, beide Risikopotenziale zu identifizieren und den Partnern richtig zuzuordnen (vgl. Alfen/Daube/Leidel et al., 2010, S. 30f.; Pfnür/Schetter/Schöbener, 2010, S. 5). Dabei können die Chancen des einen Partners durchaus die Gefahren des anderen Partners darstellen (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 53). Viele Risiken können dabei den privaten Partnern zugeordnet werden, wobei einige Risiken immer bei der öffentlichen Hand bleiben (vgl. Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 103).

Eine Auflistung der Chancen und der Gefahren der öffentlichen Hand und der privaten Partner sind in der folgenden Tabelle 5 dargestellt:

Chancen (positives Risikopotenzial)	Gefahren (negatives Risikopotenzial)
Für die öffentliche Hand	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanzielle Entlastung/Effizienzgewinn</li> <li>• raschere Realisierung von Projekten</li> <li>• Sicherstellung/Optimierung öffentlicher Aufgaben</li> <li>• Nutzung von privatem Know-how</li> <li>• Entlastung von operativen Aufgaben</li> <li>• Imagegewinn der öffentlichen Hand</li> <li>• Volkswirtschaftliche Mehrwerte</li> <li>• Integrale Effizienz</li> <li>• gesteigertes Innovationspotenzial</li> <li>• Synergiepotenziale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerwahl</li> <li>• langfristige Bindung</li> <li>• Komplexität und Aufwand von PPP-Projekten</li> <li>• Wahrung der öffentlichen Interessen</li> <li>• fehlende Erfahrungen mit PPP</li> <li>• Konfliktpotenzial zwischen den Partnern</li> <li>• Verlust der eigenen Steuerungsfähigkeit</li> </ul>
Für den privaten Partner	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erschliessung neuer Märkte</li> <li>• Akquisition/Gewinn</li> <li>• Attraktivität und Verbindlichkeit öffentlicher Geschäftspartner</li> <li>• Verbesserung der Erfolgchancen</li> <li>• neues Rollenverständnis als Investor</li> <li>• Synergiepotenziale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• langfristige Bindung</li> <li>• divergierende Interessen</li> <li>• lange Entscheidungsprozesse</li> <li>• fehlende Erfahrungen mit PPP</li> <li>• politische Kontrolle bei der Umsetzung</li> <li>• fehlende Handlungsautonomie</li> <li>• fehlende Kalkulierbarkeit</li> </ul>

Tab. 5: Chancen und Gefahren bei PPP

(In Anlehnung an: Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 53, S.59f, S. 111.; Ziekow/Windoffer, 2008, S. 53ff.; Macchi, 2010, S.94; Budäus, 2006, S. 19)

Durch diese Risikoanalyse und die Zuordnung wird das Verständnis für die Verfahrensabläufe auf beiden Seiten der Partnerschaft gefördert (vgl. Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 100). Die Risikoanalyse ist letztlich massgebend für den Entscheid für das Eingehen einer Partnerschaft. Sie muss immer transparent sein (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 53, 62).

Die Risikoverteilung erfolgt aufgrund der Managementkompetenz der Partner. Der Risikotransfer der öffentlichen Hand zu den privaten Partnern bewirkt eine kostenoptimale Risikoverteilung und eine optimale Kontrolle der Risiken (vgl. Ehrensperger, 2007, S. 128; Alfen/Daube/Leidel et al., 2010, S. 21; Scheerer/Biengisser/Güzelgün, 2005, S. 158; Alfen/Fischer, 2005, S. 40). Dabei müssen die privaten Partner eine entsprechende Entschädigung erhalten. Diese Risikokosten sollten jedoch von den Effizienzgewinnen kompensiert oder gar überkompensiert werden (vgl. Scheerer/Biengisser/Güzelgün, 2005, S. 148). Privatwirtschaftliche Unternehmen können die Unsicherheit der Gefahren mit den sich bietenden Chancen so verknüpfen, dass letztendlich Leistungen effektiver und effizienter erbracht werden können. Das Risiko birgt immer auch eine Quelle des Unternehmertums und des Wettbewerbs (vgl. Pfnür/Schetter/Schöbener, 2010, S. 5).

Es darf aber bei der Risikoverteilung nicht um eine Risikoabwälzung auf den privaten Partner gehen (vgl. Alfen/Fischer, 2005, S. 40). Eine nicht angepasste Risikoverteilung kann zu Spannungssituationen führen, aus denen sich Konflikte entwickeln können.

Bereits bei der Gründung von PPP sollte bedacht werden, wie im Fall von Konflikten vorgegangen werden soll. Ein festgelegtes Deeskalationsverfahren kann hier sinnvoll sein, wird aber hier nicht weiter dargestellt und definiert (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 48f.).

Ein weiterer Konfliktpunkt kann bei der Risikoallokation eine asymmetrische Machtverteilung darstellen. Wenn sehr kapitalstarke, kooperationserfahrene, private Partner mit unerfahreneren oder kleineren Kommunen eine Partnerschaft eingehen und diese Asymmetrie dazu führt, dass Ziele der privaten Partner das Ziel des Gemeinwohles gefährden, entsteht eine unterschiedliche Marktmacht (vgl. Gebhardt, 2009, S. 71). Auch hier kann ein Konfliktmanagement vermittelnd und helfend wirken.

Wie bereits bei den Zielen von PPP erwähnt, ist auch im Bereich der Risiken ein Controlling sehr sinnvoll. Hier kann das Controlling im Rahmen eines Risikomanagements eine planvolle Steuerung der Risiken überwachen. Dazu gehört das Erkennen, das Beurteilen und das Entwickeln von Risikobewältigungsmassnahmen (vgl. Alfen/Daube/Leidel et al., 2010, S. 29). Ein Controlling kann die Transparenz der Risiken und ihre Kontrolle jederzeit während eines PPP-Vorhabens gewährleisten (vgl. Budäus, 2004, S. 20).

### **3.5 Handlungsformen für PPP**

Anknüpfend an die Begriffsdefinitionen von Beschaffungs-PPP und Aufgabenerfüllungs-PPP können diesen Begriffen auch Partnerschaftsmodelle zugeordnet werden. Diese Partnerschaftsmodelle zeigen die Art der Einbindung der öffentlichen Hand in die Projektgesellschaft (vgl. Alfen/Daube/Leidel et al., 2010, S. 31f.).

Bei Beschaffungs-PPP handelt es sich um eine vertikale Partnerschaft oder auch Vertrags-PPP genannt. Hier basiert die Partnerschaft auf einem zeitlich begrenzten Projektvertrag und ist somit eine rein vertragliche Beziehung. Da es sich um ein Auftragnehmer-Auftraggeber-Verhältnis handelt, kann auch von einer vertikalen Beziehung zueinander gesprochen werden (vgl. Alfen/Daube/Leidel et al., 2010, S. 31f.; Püttner, 2006, S. 100).

Bei Aufgabenerfüllungs-PPP wird von einer horizontalen Partnerschaft gesprochen, die sich dadurch auszeichnet, dass die Partner zur Erfüllung einer Aufgabe auf einer horizontalen Ebene zusammenarbeiten. Da dies meist in einer eigens gegründeten Organisation erfolgt, definiert sie sich auch als institutionelle PPP oder Organisations-PPP. Durch einen Gesellschaftsvertrag sind die Partner an die Organisation gebunden (vgl. Alfen/Daube/Leidel et al., 2010, S. 31f.). Hier stehen die Zielbestimmung (s. Kapitel 3.3), die organisatorische und personelle Zuordnung des Managements sowie die Aufteilung der Ressourcen im Interesse. Es handelt sich in der Regel um eine unbefristete Kooperation (vgl. Budäus, 2006, S. 17). Organisations-PPP sind viel formaler als Vertrags-PPP, da Rechte und Pflichten der beteiligten Partner grösstenteils in Gesellschaftsverträgen definiert und festgelegt sind. Die Gründung von Organisations-PPP ist somit sehr viel aufwendiger und kostenintensiver, wobei demgegenüber eine grössere Verlässlichkeit der Partner und begrenzte Risiken stehen (vgl. Reichard, 2006, S. 80).

Im Standortmarketing sind, je nach Grad der Institutionalisierung, verschiedene Formen vorzufinden. Sie reichen von einfachen Kooperationen bis zu Organisations-PPP.

Für „das Handling durch die jeweiligen Partner ist jedoch die strukturelle Form, in der sich die PPP konstituiert“ (Brandt, 2007, S. 36), ausschlaggebend. Hier unterscheiden wir zwischen informellen und kontraktbestimmten Kooperationen und gemeinsamen Gesellschaften, die einen unterschiedlichen formalen Institutionalierungsgrad haben (vgl. Gebhardt, 2009, S. 76f.; Brandt, 2007, S. 36):

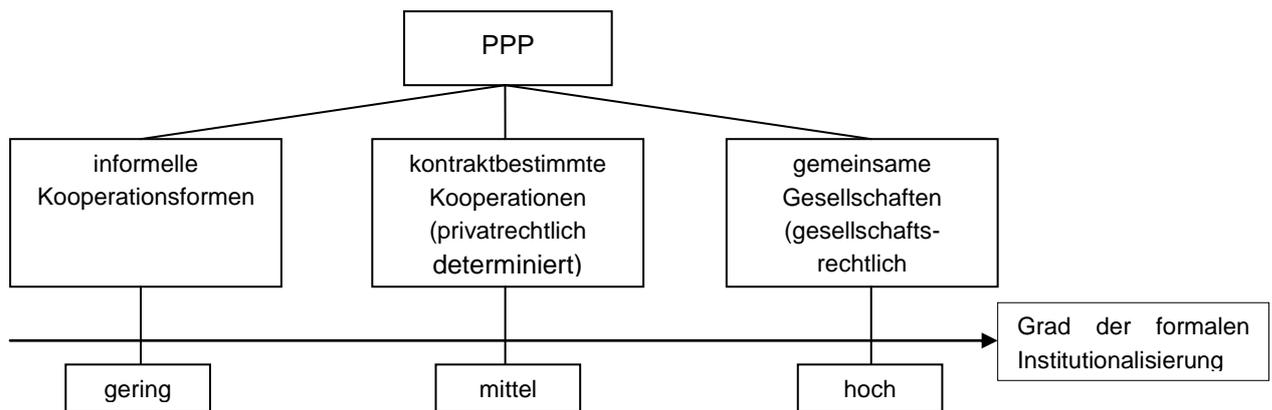


Abb. 8: Kategorien von PPP und ihr Grad der formalen Institutionalisierung  
(Quelle: Gebhardt, 2009, S. 77)

Die informellen Kooperationsformen sind im Standortmarketing häufig zu finden. Hierbei handelt es sich um Arbeitskreise oder Kommissionen, die den Erfahrungs- und Informationsaustausch zum Ziel haben. Diesen Kooperationen liegt kein Vertrag zugrunde, es handelt sich um sogenannte „Handschlag-Partnerschaften“ (vgl. Gebhardt, 2009, S. 77).

Die kontraktbedingten Kooperationen sind durch einen Vertrag geregelt und richten sich auf die Erbringung von Leistungen. In den Verträgen müssen Kosten und Risiken der Kooperation vereinbart und während der Partnerschaft stetig überprüft werden (vgl. Gebhardt, 2009, S. 77.; Brandt, 2007, S. 36). Durch die einfachere Ausgestaltung der Verträge ist auch diese Kooperationsform häufig im Standortmarketing vertreten (vgl. Gebhardt, 2009, S. 77).

Die aufwendigste Art von Partnerschaft ist die gemeinsame Gesellschaft als Organisations-PPP. Einer Organisations-PPP liegt ein Vertrag zugrunde. Die Partner bringen Ressourcen in die Gesellschaft ein und partizipieren am Ertrag (vgl. Gebhardt, 2009, S. 77.; Brandt, 2007, S. 36). Aufgrund des hohen Organisationsaufwandes ist diese Art von Kooperation gemäss Gebhardt im internationalen Kontext seltener (vgl. 2009, S. 77).

Wieweit PPP formalisiert sein soll, muss im individuellen Fall geprüft werden und den Bedürfnissen angepasst sein (vgl. Gebhardt, 2009, S. 79).

Bei der Gründung von gemeinsamen Gesellschaften zwischen privaten und öffentlichen Partnern, kommen unterschiedliche Rechtsformen in Frage (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 28). Das schweizerische Organisationsrecht schreibt für die öffentliche Seite keine Organisationsmodelle vor. Es können demnach die Trägerschaften gewählt werden, die sich für die spezifische Partnerschaft am ehesten eignen (vgl. Minini/Bolz/Bischof, 2005, S. 215f.). Dabei kann sich die öffentliche Seite auch an privatrechtliche Trägerschaften beteiligen oder solche auch gründen (vgl. Minini/Bolz/Bischof, 2005, S. 218). Sie kann auch öffentlich-rechtliche oder gemischt-wirtschaftliche Aktiengesellschaften bilden. Lediglich die öffentlich-rechtlichen Anstalten kommen aufgrund ihrer öffentlich-rechtlichen Strukturierung gesetzlich nicht in Frage (vgl. Minini/Bolz/Bischof, 2005, S. 217f.).

In der Regel wird eine Organisations-PPP in Form einer Kapitalgesellschaft gebildet (vgl. Reichard, 2006, S. 77). Eine flexible Gestaltungsmöglichkeit bietet hier die GmbH. Soll hingegen Eigenkapital beschafft werden, ist eine Aktiengesellschaft empfehlenswerter (vgl. Reichard, 2006, S. 82). Da sie sich nach privatem Recht richten, ist eine rechtliche Gleichbehandlung der Partner gewährleistet. Auch Stiftungen erfüllen diese Aufgabe (vgl. Minini/Bolz/Bischof, 2005, S. 218). Stiftungen werden einem bestimmten Zweck gewidmet und können privatrechtlich oder öffentlich-rechtlich gebildet werden. Vereine sind häufig in Form von öffentlich-rechtlichen Kooperationen zu finden. Sie können zwar wirtschaftliche Zwecke beinhalten, sind jedoch nicht in erster Linie wirtschaftlich ausgerichtet (vgl. Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 28).

Der private Partner wird eine privatrechtliche Organisationsform immer bevorzugen, um nach gleichem, privatem Recht beurteilt zu werden. Ausserdem hat er eine bessere Rechtskenntnis für die privatrechtliche Ausgestaltung von Rechtsverhältnissen. Die öffentlich-rechtliche Rechtsform wird von öffentlicher Hand nur bei einem besonderen öffentlichen Interesse angestrebt (vgl. Minini/Bolz/Bischof, 2005, S. 218).

Bei der Verteilung der Gesellschaftsanteile spielt die Interessenslage der Partner eine grosse Rolle (Bolz/Ehrensperger/Oetterli, 2005, S. 28).

In Kapitel 3 wurde das Thema PPP im Allgemeinen theoretisch untersucht. Nach einer Betrachtung dieser Grundlagen zum PPP-Ansatz, werden die Ansätze vom Standortmarketing und vom PPP im nächsten Kapitel zusammengeführt.

## 4 Transfer des PPP-Ansatzes in das Standortmarketing

Die theoretischen Grundlagen für die Themen Standortmarketing und Public Private Partnership wurden bereits in den Kapiteln 2 und 3 definiert. Ebenso wurden die für Kooperationen notwendigen Hintergründe in beiden Kapiteln erläutert.

In Kapitel 4 wird nun die Zusammenführung dieser beiden Themen aufgrund von Literaturrecherche begonnen. Fraglich ist, ob es bereits ausreichend Literatur zur Beantwortung der wissenschaftlichen Fragestellung hat. Als Basis des Themas werden zunächst die Hintergründe des Transfers aufgezeigt.

### 4.1 Hintergrund des Transfers

Standortmarketing ist traditionell die Aufgabe der öffentlichen Hand. Kooperationen mit privaten Partnern sind seit langer Zeit bekannt, doch die Aufgabenerfüllung liegt bei der öffentlichen Hand. Diese steht zunehmend vor einer existenziellen Herausforderung, denn die Aufgaben werden immer komplexer und vielfältiger, während die finanziellen Mittel eher knapper werden. Ausserdem steigt der Anspruch an die Schnittstelle zur Wirtschaft und auch die Bevölkerung formuliert ihrerseits Wünsche (vgl. Rehm, 2007, S. 42).

Seit fast zwanzig Jahren sind in der öffentlichen Verwaltung Reformen im Gange, die unter dem Begriff „New Public Management“ (NPM) laufen. In der Schweiz sind sie unter dem Namen „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung“ (WoV) bekannt und haben grosse Veränderungen gebracht (vgl. Ehrensperger, 2007, S. 38f.). Zusammen mit den komplexeren Anforderungen führen diese Reformen zu „einem Wandel in der öffentlichen Aufgabenwahrnehmung“ (Ehrensperger, 2007, S. 39). Die Verwaltung sieht sich nicht mehr zwingenderweise als ein Produzent der Aufgabe, sondern kümmert sich vielmehr darum, wie die Aufgabe am besten erfüllt werden kann. Dies kann einerseits die optimierte Eigenleistung sein, andererseits kann es aber auch zu einer Aufgabenauslagerung kommen. Der Staat ist dabei Garant für eine Leistung (vgl. Ehrensperger, 2007, S. 39f.; Ehrensperger/Bolz/Stoll, 2008, S. 7).

Bei der Beurteilung, ob eine Leistung besser ausgelagert werden soll, helfen verschiedene Kriterien (vgl. Abb. 9).

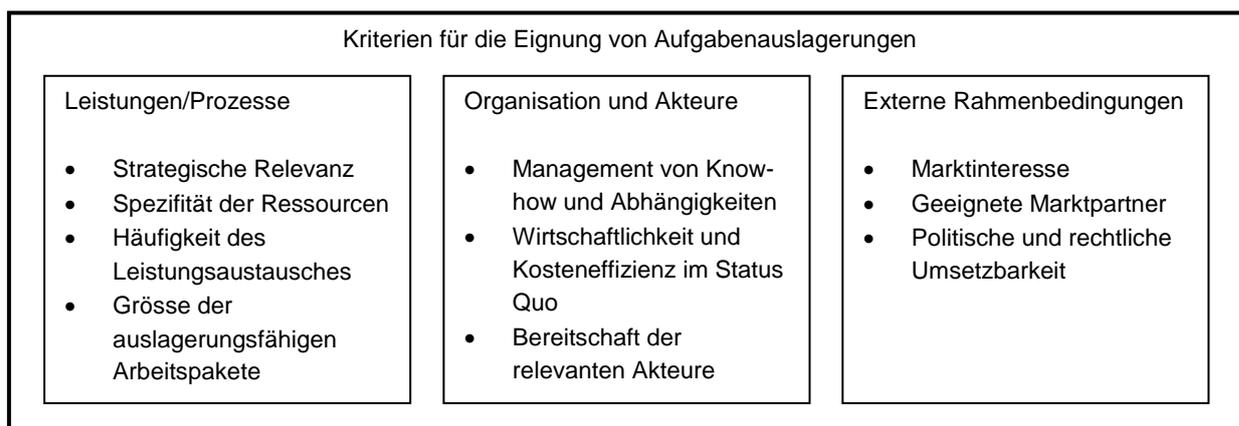


Abb. 9: Aufgabenauslagerungen der öffentlichen Seite  
(in Anlehnung an: Ehrensperger/Bolz/Stoll, 2008, S. 2)

Die Betrachtung der Stufe der Leistungen und Prozesse zeigt auf, dass zunächst die strategische Relevanz der Aufgabe beurteilt werden muss. Die Spezifität der Ressourcen, die Häufigkeit des Leistungsaustausches sowie die Grösse der auslagerungsfähigen Arbeitspakete sind von Bedeutung.

Bezüglich der Organisation selber muss das Know-how der Akteure beurteilt und die Wirtschaftlichkeit überschlagen werden. Ausserdem ist die Bereitschaft der relevanten Akteure entscheidend. Bei der Beurteilung der externen Rahmenbedingungen ist zu klären, ob überhaupt Marktinteresse besteht, ob es geeignete Partner gibt und ob die politische und rechtliche Umsetzbarkeit gegeben ist (vgl. Ehrensperger/Bolz/Stoll, 2008, S. 2).

Aufgabenauslagerungen sind zwar keine Lösung für alle entstehenden Probleme, jedoch bringen sie neben der Qualitäts- und Leistungsverbesserung auch weitere Vorteile wie z.B. Technologiefortschritt, geteiltes Know-how und eine höhere Innovationsfähigkeit (vgl. Ehrensperger/Bolz/Stoll, 2008, S. 1). Tritt der Staat vermehrt als Garant für eine Leistung auf und nutzt er die Möglichkeiten der privatwirtschaftlichen Managementkonzepte, so erreicht er eine effizientere Aufgabenwahrnehmung. Es ist eine Entwicklung zum Gewährleistungsstaat – d.h. der Staat gewährleistet, dass die Aufgabe durch andere Partner wahrgenommen wird – und er vergrössert somit seine Möglichkeiten, komplexe Aufgaben weiterhin bewältigen zu können (vgl. Budäus, 2006, S. 13). In diesem neuen Verständnis von öffentlicher und privater Verantwortung sind verschiedenste Kooperationsformen denkbar. Der Staat zieht sich nicht aus der Verantwortung heraus, wie es bei der vollen Privatisierung der Fall ist (vgl. auch Kapitel 3.1), sondern erweitert vielmehr seine Rolle zur Bewältigung von öffentlichen Aufgaben. Die Vernetzung zwischen Gesellschaft, Wirtschaft und dem Staat wird sehr viel enger (vgl. Ehrensperger/Bolz/Stoll, 2008, S. 11; Ehrensperger, 2007, S. 41).

Die Wirtschafts- und Finanzkrise der letzten Jahre beschleunigt ihrerseits diesen Prozess. Durch mangelnde finanzielle Mittel und Ressourcen wird der Staat bekräftigt, in Partnerschaften die Aufgaben zu bewältigen und Problemlösungen zu finden. Parallel wächst die Bedeutung von Markt und Wettbewerb in weiten Feldern (vgl. Ehrensperger/Bolz/Stoll, 2008, S. 1; Budäus/Eichhorn, 1997, S. 11).

Ohne eine geeignete Zusammenarbeit zwischen privater und öffentlicher Seite sind diese Synergieeffekte nicht zu erzielen (vgl. Reichard, 2006, S. 87). Im Standortmarketing ist ein gemeinsamer Wille von privater und öffentlicher Seite entscheidend. Das Engagement von Politik, Verwaltung, Wirtschaft und der Bevölkerung wird vorausgesetzt und deren knappe Ressourcen müssen gebündelt werden. Die Verwaltung stützt sich auf die Netzwerke und die Beziehungen der privaten Seite (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 37). PPP ist hierbei ein Ansatz und ein Instrument, um dieses neue Verständnis umzusetzen. Es eignet sich dafür, privatwirtschaftliche Managementkonzepte nutzbar zu machen und eine effiziente Aufgabenwahrnehmung mit öffentlicher Gewährleistung zu realisieren (Budäus, 2006, S. 13).

Diese Voraussetzungen bilden die Grundlage für die Untersuchungen der Anwendung des PPP-Ansatzes im Standortmarketing und somit den Hintergrund des Transfers. Einige Aspekte sind bereits aufgrund der Literaturrecherche zu beantworten und sollen zunächst theoretisch untersucht werden.

## **4.2 Analyse der Eignung des Ansatzes in der Theorie**

In der Literatur findet sich bereits etwas zum Thema PPP im Standortmarketing im deutschsprachigen Raum. Bisher angefangene bzw. aufgegleiste Organisations-PPPs wurden in der Literatur analysiert und theoretisch weiter hinterfragt. Auch betreffend der Bedürfnisse des Standortmarketings bei PPP-Ansätzen sind Überlegungen in der Literatur dargestellt.

Die Beurteilung der in Kapitel 4.1 aufgeführten Hintergründe des Transfers erzeugt den Eindruck, dass sich der PPP-Ansatz als Organisationsform im Standortmarketing aufdrängt. Brandt (vgl. 2009, S. 401) bezeichnet die Möglichkeiten für PPP-Projekte im Standortmarketing als einen weiten Gestaltungsspielraum.

Seit vielen Jahren zeichnet sich ein „Trend zur Privatisierung“ als „zunehmend wichtiger Faktor in der Standortentwicklung“ (Kotler, 1994, S. 401) ab. Kotler (vgl. 1994, S. 402f.) nannte seinerzeit bereits vier Faktoren, die neben den gewonnenen Erfahrungswerten der Standortakteure, die Ursache für diesen Trend bilden.

Diese sind:

- Ressourcen: Zusammenlegung von Ressourcen zu grossen Entwicklungsgesellschaften und eine damit einhergehende Kostenersparnis,
- Fragmentation: durch höher werdende Ansprüche an die Aufgabenerfüllung im Wettbewerb mit internationalen Märkten müssen diese Ressourcen gebündelt und Märkte international angesprochen werden,
- Kontinuität: kontinuierliche Prozesse in der Verantwortlichkeit und der Führung von Programmen und Mitarbeitern in Partnerschaften,
- Know-how des Privatsektors: weitreichende Beteiligung von Unternehmen am Standortmarketingprozess und der Entwicklung von Standorten, denn Unternehmen kennen die Bedürfnisse von anzusiedelnden Unternehmen am besten.

(vgl. Kotler, 1994, S. 402f.).

Die Partnerschaft wird als wichtig empfunden, da der private Sektor in gewissen Situationen einbringen kann, was der öffentliche Sektor nicht einbringen kann und umgekehrt. Es handelt sich um eine Ergänzung der gegenseitigen Stärken. Die Zielsetzungen und die Ressourcen der beiden Partner bestimmen, wie viel jeder in der Partnerschaft beiträgt. Ein anhaltender Erfolg und eine wettbewerbsfähige Wirtschaft können nur durch eine langfristige Partnerschaft im Standortmarketing entstehen (vgl. Kotler, 1994, S. 404).

Diese grossen Hoffnungen im Sinne von PPPs im Standortmarketing sind nach wie vor aktuell und werden in Zukunft wohl eher noch zunehmen (vgl. Doderer, 2010, S. 109). Nach einer langen Tradition von Kooperationen zwischen Privaten und der öffentlichen Hand im Standortmarketing (vgl. Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 84) haben Kooperationen in den letzten Jahren eine dynamische Entwicklung verzeichnet. PPP hat den „Kokon seiner Ursprünge gesprengt“ (Brandt, 2007, S. 9), hat seine Wirkungskreise ausgedehnt und ist im Standortmarketing seit längerer Zeit ein Thema (vgl. Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 84). Privatwirtschaftliche Unternehmen werden als gleichzeitige Zielgruppe in den Leistungsprozess integriert und beteiligen sich an der Finanzierung. Die monetäre Beteiligung hält sich im Standortmarketing jedoch immer noch in Grenzen, da es sich bei der Aufgabenerfüllung um ein öffentliches Gut handelt. Die von Kotler (s.o.) bereits angesprochene Aktivierung von Ressourcen und das private Know-how spielen eine viel grössere Rolle. Ebenso ist die erwähnte Fragmentierung – im heute übertragenen Sinne die Bildung von Netzwerken und von Kooperationen verschiedener Standorte – für privatwirtschaftliche Unternehmen von grosser Bedeutung (vgl. Brandt, 2007, S. 9). Die Zusammenarbeit ist mehr fokussiert auf eine nachhaltige Entwicklung und Bildung von diesen Netzwerken und erhält eine neue Qualität (vgl. Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 84). Durch die Realität der immer komplexer werdenden Wissensgenerierung, ist die Verwaltung auf den Informationsaustausch mit den Privaten angewiesen (vgl. Ziekow, 2008, S. 34).

Diese Dimensionen und die für PPP im Standortmarketing relevanten Anforderungen werden in der nachfolgenden Abbildung aufgezeigt (vgl. Abb. 10):

Die Akteure im Standortmarketing sind Bund und Kantone, deren Aufgabe es ist, die politischen Voraussetzungen zu schaffen, sie umzusetzen und die entstehenden Kooperationen zu initiieren und zu unterstützen. Die regionalen Körperschaften leisten die konkrete Projektarbeit und koordinieren die jeweiligen Akteure. Die privaten Partner bringen, neben eventuellen finanziellen Mitteln, vor allem ihr Know-how und ihre Managementkompetenz sowie ihre Innovationsfähigkeit in die Partnerschaft mit ein.

<b>Kooperation und Netzwerke</b> Entwicklungsprogramme • Wissenstransfer •	<b>Bund, Kantone</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vollzug</li> <li>• (Anschub-)Finanzierung</li> <li>• Leistungsaufträge</li> </ul>	<b>Leistungsangebot</b> Infrastruktur • Service Public •
	<b>Regionale Körperschaften</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierung</li> <li>• Programmkoordination</li> <li>• Wissenstransfer</li> <li>• Projektmanagement</li> </ul>	
	<b>Unternehmen, Private</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investitionen</li> <li>• Wissenstransfer</li> <li>• Leistungserbringung</li> <li>• längerfristiges Engagement</li> </ul>	

Abb. 10: Anforderungen an PPP im Standortmarketing  
 (Quelle: Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 88)

Ziel dieser Partnerschaften ist es, neben der Erbringung des Leistungsangebotes, die Aufgleisung von Kooperationen und Netzwerken für die Region zu unterstützen (vgl. Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 88). Wichtig ist die langfristige Orientierung der privaten Partner.

In Kapitel 4.1 wurde bereits der Wandel des Staates zum Gewährleistungsstaat als gute Voraussetzung für die Bildung von Partnerschaften zwischen öffentlicher und privater Hand genannt. Das veränderte Staatsverständnis, mit der Rolle des Staates als Gewährleister einer Leistung der öffentlichen Aufgabe und nicht mehr als alleiniger Erbringer dieser Leistung, zeigt sich in stetig steigenden Zahlen von informellen und formellen Kooperationen im Standortmarketing (vgl. Brandt, 2007, S. 40). PPP gibt dem Staat in diesem Zusammenhang die Möglichkeit, gesamtgesellschaftliche Ziele zu verfolgen und dabei als Mediator aktiv zu sein (vgl. Meyer, 1999, S. 46). Um diese neuen Partnerschaften aufgleisen zu können, ist es sinnvoll, dass die Verwaltung zu Anfang eine gewisse Führungsrolle übernimmt. Sie kann durch politische und wirtschaftliche Massnahmen Anschubaktivitäten für die Initiierung von PPPs generieren. Bund und Kantone können in dieser Phase die anfänglichen Prozesse unterstützen und vermittelnd zwischen den Partnern agieren (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 54; Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 88).

Im kommunalen Standortmarketing ist der Wandel von der klassischen Ansiedlungspolitik und der Einzelförderungen hin zu systematischen Strategien abzulesen. Dieser Wandel ist ein optimaler Nährboden für die Entwicklung von PPP-Modellen. Die Initiierung dieser Partnerschaften und die Pflege von Kooperationen mit der privaten Hand gelten immer mehr als Standard. Im Mittelpunkt steht der Aufbau einer Clusterpolitik. Die wissensbasierte Ökonomie ist abhängig von guten Netzwerken zwischen der Verwaltung, den Unternehmen und Institutionen der Wissenschaft. Der Aufbau dieser Netzwerke kann als neues Instrument im Standortmarketing betrachtet werden. Beim PPP werden die Partner zu Netzwerken zusammengeführt und es bilden sich Kompetenzzentren, die gemeinsam an Entwicklungsprozessen beteiligt sind und eine nachhaltige Entwicklung fördern. (vgl. Brandt, 2007, S. 32ff.; Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 88). Plattformen dienen der Koordination von Netzwerken (vgl. Brandt, 2009, S. 401). Durch die gemeinsame Projektrealisierung von öffentlicher Hand und privater Seite in einem PPP, wird die lokale Betriebs- und Branchenstruktur gestärkt (vgl. Rehm, 2007, S. 47).

Bei der Aufgleisung dieser PPP-Modelle im Standortmarketing ist die Gründung einer speziellen gemeinsamen Gesellschaft der verschiedenen Partner eine konsequente Möglichkeit. Die Vorteile einer sogenannten Organisations-PPP (s. Kap. 3.5) im Standortmarketing sind:

- Der räumliche Handlungsrahmen kann frei von Stadt- und Regionalgrenzen bestimmt werden.
- Eine neu zu gründende Gesellschaft kann ihren inhaltlichen Handlungsrahmen genau auf die Bedürfnisse und Anforderungen zuschneiden und ihre Struktur dementsprechend gestalten.
- Die Marketingkompetenz kann durch die Namensgebung nach aussen hin kommuniziert werden.
- Die Gesellschaft als PPP zu verwirklichen, stellt kein Problem dar.

(vgl. Manschwetus, 1995, S. 308ff.; Meyer, 1999, S. 185).

Solche Organisations-PPP sind nicht nur für grosse, überregionale Gebiete von Interesse, sondern „können auch für einzelne Städte eine sinnvolle Alternative sein“ (Manschwetus, 1995, S. 310).

Die territorialen Grenzen und ihre Auflösung gewinnen in ihrer Definition immer mehr an Wichtigkeit. Kernstädte spielen in Wirtschaftsregionen immer häufiger eine Schlüsselrolle (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 37). Die neue Aufgabenauffassung der öffentlichen Verwaltung mit der Entwicklung von Netzwerken und Partnerschaften, begünstigen interkommunale Kooperationen zur besseren Entwicklung von Wirtschaftsräumen (vgl. Jung, 2007, S. 27). Dabei müssen kleinere Standorte den Anschluss an die Kernstädte suchen, um die Anforderungen von standortsuchenden Unternehmen und Personen gerecht werden zu können. Nicht mehr die kommunale Grenze ist die Grenze eines Standortmarketings, sondern die Ausweitung der Netzwerke und die wirtschaftlich sinnvollen Handlungsräume bestimmen die Grenzen des Standortmarketings (vgl. Gubler/Möller, 2006, S. 24). Strukturschwache Regionen können sich durch Ausbildung von unternehmerischen Stärken in gewissen Bereichen des Netzwerkes Anschluss an überregionale Organisationen verschaffen (vgl. Jung, 2007, S. 24). Die Überwindung von räumlichen Grenzen ist ein grosser Vorteil von PPP im Standortmarketing.

Aufgrund der Wettbewerbssituation ist auch im Standortmarketing eine starke Entwicklung zur Dienstleistungs- und Kundenorientierung feststellbar. Der Anspruch an die angebotenen Leistungen ist gestiegen. Sucht ein Unternehmen oder eine Person Informationen, geht dies weit über die normale Information der Verwaltung hinaus. Die Kunden suchen einen Ansprechpartner, der sie über alle wesentlichen Schritte und Abläufe informieren kann. Es kann auch der Wunsch bestehen, dass einzelne Abläufe von den Ansprechpartnern verantwortlich übernommen und erledigt werden. Dies führt zum notwendigen Aufbau einer zentralen Anlaufstelle im Standortmarketing, die sich für alle Belange der Kunden verantwortlich fühlt und die Dienstleistung vollumfänglich anbieten kann. In der Literatur ist auch die Sprache von einer ‚One-Stop-Agency‘ (vgl. Jung, 2007, S. 26; Ziekow, 2008, S. 26f.). Die Fachverwaltungen behalten ihre Zuständigkeiten, aber das Standortmarketing übernimmt deren Koordination und kann jederzeit über den Fortschritt der einzelnen Projekte, in dem Fall der Auftrag des Standortinteressierten, informieren. Durch die Bündelung dieser Aufgaben entsteht eine engere Zusammenarbeit zwischen dem Standortmarketing und den Standortinteressierten und die Erfolgsaussichten steigen (vgl. Jung, 2007, S. 26f.). Im internationalen Wettbewerb ist diese zentrale Anlaufstelle noch wesentlicher, da ausländische Interessenten sich im schweizerischen System nur schwer zurechtfinden. Sofern es Unternehmen oder Personen wünschen, haben diese im gesamten Ansiedlungsprozess nur einen Ansprechpartner (vgl. Ziekow, 2008, S. 27). Diese Aufgabe kann nur von Organisationen übernommen werden, die Zugang zur öffentlichen und zur privaten Seite haben und auch gewisse Handlungen auslösen können. Daher eignet sich das PPP-Modell für die Erledigung dieser Aufgaben in einem erheblichen Mass (vgl. Ziekow, 2008, S. 26).

Das Zusammenspiel auf unterschiedlichen Ebenen ist bei den privaten Partnern einer möglichen PPP von Bedeutung. Die Akteure untereinander müssen in unterschiedlichen Aufgabenzusammenhängen gut miteinander kooperieren und vielfältige Beziehungen zum Standort haben.

Ortsansässige Unternehmen erkennen zunehmend, dass ein Engagement für eine regionale Entwicklung eine Notwendigkeit ist. Gerade regionale Kreditinstitute sehen die neuen Möglichkeiten, ihre Interessen an Unternehmensentwicklungen, durch dieses Engagement einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Ausserdem können ortsansässige Unternehmen am besten artikulieren, wo die Probleme des Standortes sind und gleichzeitig die Vorteile gut vermarkten. Das Interesse der öffentlichen Hand an der Meinung der Unternehmen gross. Ein gemeinsames Engagement, auch in finanzieller Sicht, kann Organisations-PPP notwendig machen (vgl. Jung, 2007, S. 29). Die einzelnen privaten Partner können sich komplementär zueinander formen und eine erhöhte Effektivität und Effizienz bewirken (vgl. Brandt, 2007, S. 10).

Kritisch ist, dass die regionale Wettbewerbsfähigkeit vom Wirkungskreis und der Leistungskraft seiner privaten Partner bestimmt ist. Die Grenzen dieser funktionalen Beziehungen von Unternehmen sind häufig nicht deckungsgleich mit den Grenzen der Standortmarketingorganisation. Bei der Auswahl der Partner muss dies berücksichtigt werden, so dass die Zusammensetzung der privaten Partner eine Kongruenz zum Wirkungskreis der Organisation bilden kann (vgl. Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 85).

Der Gestaltungsspielraum für in Frage kommende Projekte nach dem PPP-Modell im Standortmarketing ist durchaus beachtlich. „Die öffentliche Hand ist in vielen Fällen auf private Partner angewiesen, um den Standort wettbewerbsfähig zu erhalten oder zu entwickeln“ (Brandt, 2007, S. 40) und es profitieren beide Seiten von einer Kooperation im Sinne eines PPP-Ansatzes (vgl. Brandt, 2007, S. 40). Dabei bleibt das Standortmarketing aber eine öffentliche Aufgabe, die dem Gemeinwohl dient. Einzelinteressen von Unternehmen oder anderen privaten Partnern können durchaus zu Spannungen im partnerschaftlichen Verhältnis führen (vgl. Brandt, 2007, S. 41). Doderer (vgl. 2010, S. 109) geht soweit, eine Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit in der Entwicklung von PPP-Modellen im Standortmarketing aufzuzeigen. Seiner Meinung nach sind Unternehmen noch nicht soweit, die Notwendigkeit von Kooperationen im Standortmarketing zu sehen und sich dort auch nachhaltig zu engagieren. Gerade in der momentanen Wirtschaftssituation ist ein Engagement, vor allem auf der finanziellen Seite, eher unwahrscheinlich. Das notwendige Attraktivere des Arbeitsplatz-Standortes ist noch nicht erkannt. Aufgrund des steigenden Fachkräftemangels sieht aber auch er eine notwendige Entwicklung hin zu Kooperationen. Der qualifizierte Arbeitnehmer kann sich seinen Arbeitsort aussuchen und der Standort muss Attraktivität entwickeln. Dies werden die Unternehmen erkennen und sich langfristig gesehen für Kooperationen engagieren, durchaus auch in Partnerschaften mit PPP-Ansätzen (vgl. Doderer, 2010, S. 109).

Bei der Umstrukturierung von Standortmarketingorganisationen gilt es zu bedenken, dass PPP nur eines von möglichen Zusammenarbeitsmodellen von öffentlicher und privater Seite ist. Blind auf PPP zuzusteuern, wäre dementsprechend nicht richtig. Aber es ist eine interessante Möglichkeit und es wäre bei den sich bietenden Chancen falsch, PPP nicht in Betracht zu ziehen. Grundsätzlich geeignete Projekte sollten immer auf die Eignung von PPP-Modellen geprüft werden (vgl. Bolz, 2010, S. 66).

„PPP ist im Bereich Standortförderung somit nicht eine interessante zusätzliche prüfungswerte Option, sondern in der Regel die wahrscheinlich beste Variante“ (Bolz/Elsener/Oetterli et al., 2005, S. 90).

### **4.3 Erfolgreicher Transfer des PPP-Ansatzes**

In der Literatur sind bereits einige Untersuchungen zum Thema PPP im Standortmarketing zu finden. Die Frage ist nun, wie sehen die bisherigen Erfahrungen zu diesem Thema in der Schweiz aus?

Die Zusammenarbeit von privater und öffentlicher Seite hat in der Schweiz eine lange Tradition und wird zunehmend dynamischer. Problematisch ist die wissenschaftlich-systematische Auswertung der Erfahrungen, da die meisten Informationen nicht nach aussen weitergegeben werden und unter das Geschäftsgeheimnis fallen (vgl. Zimmermann/Ehrensperger/Weber, 2005, S. 300).

Ehrensperger (vgl. 2007, S. 381) bezeichnet die bisherigen Vorstösse, den PPP-Ansatz in der Schweiz zu etablieren, als recht schwach. Die Impulse von politischer Seite für die Verwaltung sind nicht hinreichend. PPP bedarf einer stetigen Thematisierung in der Politik, da die Anreize zum Handeln sowohl auf privater als auch auf öffentlicher Seite nicht stark genug sind (vgl. Ehrensperger, 2007, S. 381).

Da die Begriffe im PPP nicht einheitlich verwendet werden, fallen einige Kooperationen, die als PPP bezeichnet werden, nicht in den Bereich eines klassischen PPP-Vorhabens, sondern sind vielmehr Kooperationen, die ähnliche Ansätze aufzeigen. Somit ist die PPP-Praxis, sofern der Begriff sehr strikt auslegt wird, in der Schweiz nicht sehr entwickelt (vgl. Zimmermann/Ehrensperger/Weber, 2005, S. 333; Grütter, 2010, S. 42).

Andererseits wird durch die bisherigen Ausführungen deutlich, dass seit vielen Jahren ein Transfer des PPP-Ansatzes in die Schweiz stattfindet. Er berücksichtigt die verschiedenen schweizerischen Rahmenbedingungen und ist sehr vielschichtig (vgl. Ehrensperger, 2007, S. 289). Die Anzahl der Publikationen und Diskussionen über PPP nimmt stetig zu. Der PPP-Ansatz ist immer häufiger in den Schlagzeilen zu finden, sowohl positiv wie auch negativ (vgl. Grütter, 2010, S. 42).

In der Schweiz gibt es einige wenige Vorzeigeprojekte mit PPP-Ansätzen im Standortmarketing. Die bisherigen Erfahrungen können für weitere Projekte genutzt werden. Sie zeichnen sich durch gemeinsame Strukturen von öffentlicher und privater Seite aus. Sowohl die Strategieerarbeitung als auch die Kontrolle der Zusammenarbeit werden gemeinschaftlich wahrgenommen. Die Umsetzung liegt meist mehr bei der öffentlichen Seite (vgl. Zimmermann/Ehrensperger/Weber, 2005, S. 358).

In der nachfolgenden Tabelle 6 werden die bisherigen in der Schweiz angelaufenen Kooperationen im Standortmarketing aufgelistet. Einige davon sind mit klaren PPP-Ansätzen:

Jahr	Kooperation	Besondere Merkmale	PPP
1996	BaselArea Standortmarketing Grossraum Basel www.baselarea.ch	Motivation: Neuansiedlungen Partner: Kantone Basel Stadt, Basel Land und Jura, Wirtschaftsverbände Rechtsform Organisation: Verein	Nein  Public-Public und Verbände, keine pri- vaten Unternehmen
1998	Greater Zurich Area AG (GZA) Standortmarketing Zürich und weitere Kantone www.greaterzuricharea.ch	Motivation: Vermarktung im Ausland, Neuansied- lungen, Austausch Partner: 7 Kantone: Glarus, Graubünden, Schaff- hausen, Schwyz, Solothurn, Zug, Zürich; Stadt Zürich und Stadt Winterthur; 10 private Partner Rechtsform Organisation: Stiftung, operativ: AG	Ja
2002	Schaffhausen total Vermarktungsplattform/ RaumSchaffhausen www.shtotal.ch	Motivation: zentrale Anlaufstelle, Eventraum Partner: Kanton Schaffhausen, Stadt Schaffhau- sen, Industrie- und Wirtschaftsvereinigung, Kan- tonale Gewerbeverband, Schaffhausen Touris- mus, Branchenverband Schaffhausen Wein Rechtsform Organisation: Verein	Ja  Aber eher ein Pro- jekt. Das eigentliche Standortmarketing SH ist beim Kanton angesiedelt.
2006	Wirtschaftsförderung Luzern www.luzern-business.ch	Motivation: Aufbau und Expansion ansässiger Unternehmen, Neuansiedlungen, Austausch Partner: Kanton Luzern, 87 Gemeinden, 120 pri- vate Unternehmen Rechtsform Organisation: Stiftung	Ja
2008	osec Standortpromotion Bund www.osec.ch	Motivation: einheitlicher Auftritt der Schweiz im Ausland, Koordination von Marketingaktivitäten Partner/Finanzierung: Bund, alle Kantone, private Mitglieder Rechtsform Organisation: Verein	Nein  Private und öffentli- che Zusammenar- beit, aber hauptsäch- lich finanziert durch öffentliche Seite (Bund und Kantone)
2009	Greater Geneve Berne Area (GGBa) Standortmarketing Grossraum Westschweiz www.ggba.ch	Motivation: Vermarktung auf den ausländischen Märkten, Neuansiedlungen Partner: 6 Kantone: Bern, Fribourg, Waadt, Wal- lis, Genf, Neuenburg Rechtsform Organisation: Verein	Nein  Public-Public, keine privaten Partner

Tab. 6: Beispiele Schweizer Kooperationen im Standortmarketing  
(Eigene Darstellung / Internetseiten gemäss Angaben, Aufruf am 04. Oktober 2011)

Es geht darum, die vorteilhaften Bedingungen und Voraussetzungen der langjährigen Kooperationserfahrung zwischen öffentlicher und privater Seite zu nutzen, und die Zahl der PPP-Vorhaben zu erhöhen. Das Potenzial für PPP-Vorhaben wird als sehr hoch eingeschätzt und dies nicht nur in den klassischen Bereichen, sondern auch im Standortmarketing (vgl. Grütter, 2010, S. 48f.).

#### 4.4 Forschungsbedarf

In den ersten Teilen dieses Kapitels hat sich gezeigt, dass im deutschsprachigen Raum bereits Erfahrungen von PPP im Standortmarketing vorhanden sind und dass auch in der Schweiz erste Erfahrungen gesammelt werden.

Kooperationen zwischen öffentlicher und privater Seite sind in der schweizerischen Gesellschaft gut verankert und es zeigen sich keine zu erwartenden Probleme beim Ausbau dieser Kooperationen (vgl. Kap. 3.2; Kap. 4). Auch die Rahmenbedingungen für PPP-Ansätze sind in der Schweiz gegeben und es bedarf nur noch gewisser Optimierungen (vgl. Kap. 3.2). Auf das Standortmarketing bezogen, haben vor allem grössere Städte und Räume den Weg mit einer PPP-Organisation initiiert. Hierbei handelt es sich um Zusammenschlüsse der grossen Städte mit umliegenden Kantonen und kleineren Gemeinden. Die Ansätze im deutschsprachigen Raum erscheinen gemäss der Literatur erfolgreich. In der Schweiz gibt es bisher sehr wenige PPP-Organisationen im Standortmarketing (vgl. Kap. 4).

In der Theorie kann, aufgrund von Literaturrecherche, bereits etwas zu der Zusammenführung von PPP und Standortmarketing, vor allem im deutschsprachigen Raum, ausgesagt werden (vgl. Kap. 4).

Aufgrund der wenigen Erfahrungen von PPP-Ansätzen im Standortmarketing in der Schweiz ist es fraglich, ob diese Erkenntnisse auf die Schweiz übertragen werden können. Die Eignung von PPP im Standortmarketing in der Schweiz und seine Grenzen, können bisher nicht gesehen werden.

Die Frage nach konkreten Vor- und Nachteilen sowie Chancen und Risiken für PPP-Ansätze im Standortmarketing in der Schweiz ist nicht geklärt. Auch der Unterschied zwischen Kooperationen und wirklichen Partnerschaften ist bei den Organisationen von aussen nicht ablesbar. Kooperationen von öffentlicher Seite mit privaten Akteuren oder auch verschiedener öffentlicher Akteure finden sich in den bestehenden Organisationen. Die Schaffung einer gemeinsamen kulturellen Basis und eine Zielkomplementarität zeichnen die Partnerschaften aus. Darüber hinaus interessiert die prognostizierte Perspektive dieses Ansatzes in der Zukunft. Ob PPP einen lange anhaltenden, anzustrebenden Zustand für Organisationen darstellt oder ob es eine temporäre Entwicklung für die Bildung von einer neuen Form der Zusammenarbeit sein kann. Die aktuelle Entwicklung der Wirtschaft und der Finanzmärkte kann zu einer gesteigerten Attraktivität von Partnerschaftsmodellen führen.

Um aus diesen Fragen erste Tendenzen ablesen zu können, werden Experteninterviews im weiteren Verlauf durchgeführt. Ziel dieser Interviews ist es, die aktuelle Entwicklung mit seinen Tendenzen aufzuspüren und die Frage nach der Eignung des PPP-Ansatzes im Standortmarketing in der Schweiz beantworten zu können. Die einzelnen Forschungsfragen sind im Interviewleitfaden (s. Anhang) ersichtlich.

## 5 Empirisch qualitative Untersuchung

### 5.1 Methodik der qualitativen Untersuchung

Theoretisch ist es anhand von Literaturrecherche bereits möglich, erste Eignungen und Anwendungsmöglichkeiten für Public Private Partnerships als Organisationsform im Standortmarketing im Allgemeinen herauszuarbeiten (s. Kap. 4). Die empirischen Untersuchungen dienen der Plausibilisierung dieser theoretischen Grundlagen und Erkenntnisse sowie der Eignungsprüfung des Ansatzes in der Schweiz. Ausserdem dienen sie der explorativen Erforschung weiterer Aspekte.

#### 5.1.1 Wahl der Untersuchungsform

Bei der Evaluierung von empirischen Methoden lässt sich zwischen quantitativer und qualitativer Forschung unterscheiden. Das erste Unterscheidungsmerkmal liegt in der Art des verwendeten Datenmaterials. Die quantitative Forschung arbeitet mit numerisch beschriebenen Daten, während die qualitative Forschung verbale Daten einer Erfahrungsrealität interpretativ verarbeitet (vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 296).

Quantitativen Studien liegen Hypothesen und Theorien zugrunde, die anhand von Messwerten statistisch untersucht, ausgewertet und beantwortet werden (vgl. Atteslander, 2008, S. 70). Kritisch betrachtet, wird durch die weitgehende Beschäftigung mit der Methode, der eigentliche Untersuchungsgegenstand in den Hintergrund gelagert. Ausserdem werden durch die hohe „Standardisierung und Quantifizierung häufig nur noch Scheinobjektivitäten und Messartefakte generiert“ (Atteslander, 2008, S. 70).

Die qualitative Forschung setzt zu einem früheren Zeitpunkt der wissenschaftlichen Forschung an als die quantitative Untersuchung. Im Gegensatz zur vorher beschriebenen quantitativen Methode untersucht sie nicht die numerischen Daten, sondern es wird mit sprachlich vermittelten Daten gearbeitet. Sie geht explorativ vor und kann nicht dem Falsifikationsprinzip unterliegen. Durch ihr interpretatives Paradigma ist die Genese von Theorien ihr Ziel (vgl. Lamnek, 2010, S. 317). Die Grundlage der Forschung wird durch den Untersuchungsgegenstand gebildet und nicht durch bereits vorab aufgestellte Hypothesen. Die Untersuchungen laufen offen und flexibel und versuchen keine objektive Realität darzustellen, sondern vielmehr einen „konstruierten Konstitutionsprozess sozialer Realität“ (Atteslander, 2008, S. 71). Die qualitative Forschung verfolgt ein Erkenntnisziel und nicht ein theorieprüfendes (vgl. Atteslander, 2008, S. 72). Aufgrund ihrer offenen Form ist es möglich, auf neue Aspekte zu stossen und bisher vernachlässigte Wirkungszusammenhänge zu erkennen (vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 380). Wichtig erscheint, dass die objektiv gewonnenen Daten der qualitativen Methode in ihrer Komplexität, nicht anschliessend durch Quantifizierung aufgegeben werden. Deshalb ist es sinnvoll, eine deskriptive Auswertung durchzuführen, ohne den Versuch die Daten zu objektivieren.

Die Erfahrungen von PPP-Ansätzen im Standortmarketing in der Schweiz sind noch in den Anfängen. Ziel ist, die aktuelle Situation zu untersuchen, subjektive Realitäten einzufangen und neue Erkenntnisse zu erlangen. Aus diesen Gründen wird als Untersuchungsform in der vorliegenden Arbeit eine qualitative Untersuchung gewählt.

#### 5.1.2 Art der Datenerhebung

In der qualitativen Forschung finden sich zahlreiche Erhebungsmethoden, welche die subjektive Sicht der Personen untersuchen und Einblicke sowie Erkenntnisse ermöglichen sollen (vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 307).

Für die Untersuchung wird als Instrument das qualitative Experteninterview gewählt. Dieses wird im Weiteren näher erläutert.

Das qualitative Interview spielt eine grosse Rolle in der qualitativen Forschung. Bei den Interviews ist eine situative Anpassung möglich, da es sich nicht um standardisierte Interviews handelt. Durch das Stellen

offener Fragen hat der Befragte die Möglichkeit, seine persönliche Wirklichkeitsdefinition dem Forscher mitzuteilen (vgl. Lamnek, 2010, S. 316f.). Das Interview beachtet ausserdem die Interaktion, die zwischen Befragtem und Interviewer entsteht (vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 309). Dadurch entsteht aber auch eine Verzerrung im Gesprächsverlauf, da der Interviewer das Gesagte und Gesehene subjektiv aufnimmt und verarbeitet (vgl. Atteslander, 2008, S. 125). Im Interview wird das Gesagte aufgenommen und direkt analysiert, um gegebenenfalls adäquate Anschlussfragen definieren zu können. So verschmelzen die Phasen der Datengewinnung mit der Datenanalyse zu einem gewissen Teil (vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 308). Um explorative Ziele im Interview verfolgen zu können, werden informelle Gespräche, Experteninterviews oder Gruppendiskussionen gewählt. Allen gemein ist das offene Konzept als Hauptinstrument (vgl. Atteslander, 2008, S. 129). Da das Thema der Arbeit im professionellen, beruflichen Umfeld liegt, wurden Experteninterviews durchgeführt.

## 5.2 Experteninterviews

Beim offenen Konzept explorativer Interviews muss der Abfolge der Fragen Aufmerksamkeit gegeben werden. Zu Anfang sollten einige Fragen als Anlaufphase eingeplant werden, in der sich der Interviewte auf den Themenbereich einstellen kann. Entscheidende Fragen folgen im späteren Verlauf. Ist das Interview offen gestaltet, kann die Reihenfolge der Fragen auf den Interviewpartner angepasst, ergänzt oder gekürzt werden. Experten haben eine grosse Erfahrung mit dem Themenbereich und die einleitenden Fragen haben weniger Bedeutung (vgl. Atteslander, 2008, S. 129ff.).

### 5.2.1 Auswahl der Interviewform

Das Leitfadeninterview ist eine teilstrukturierte Befragung und ist die gängigste Form qualitativer Interviews (vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 314; Atteslander, 2008, S. 131). Das Gerüst von Fragen macht die Ergebnisse verschiedener Interviews vergleichbar und lässt trotzdem genug Spielraum in der Stellung und Auswahl von Fragen. Es können jederzeit Fragen weggelassen oder ergänzt werden (vgl. Bortz/Döring, 2006, S. 314). Meuser/Nagel (1991, S. 448) bezeichnen Leitfadeninterviews als „die technisch saubere Lösung nach dem Wie der Datenerhebung“.

Das Experteninterview ist eine spezielle Anwendungsform des Leitfadeninterviews. Im Interesse steht hier nicht in erster Linie die Person an sich, in ihrem Lebenszusammenhang, sondern die Person als Experte und Repräsentant für eine Gruppe von Experten im institutionellen Zusammenhang (vgl. Meuser/Nagel, 1991, S. 442; Flick, 2011, S. 214). Der Leitfaden dient dem Interviewer zur Strukturierung und Vorbereitung auf das Thema des Interviews. Er ist als Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen während des Interviews zu sehen (vgl. Lamnek, 2010, S. 335). Dem Befragten erlaubt das Leitfadeninterview, sein Wissen und seine Sicht der Dinge zu zeigen und hält ihn an, sich nicht in Nebenthemen zu verlieren (vgl. Flick, 2011, S. 217).

Experteninterviews eignen sich zur Exploration und zur Orientierung in einem Gebiet, das noch unzureichend erforscht worden ist. Es ist durchaus möglich, Experteninterviews als eigenständiges Verfahren einzusetzen (vgl. Flick, 2011, S. 216f.; Lamnek, 2010, S. 656). Die Fragen können bei explorativen Interviews eine offenere Form erhalten als bei theorieprüfenden oder –generierenden.

Als Vorteil der Experteninterviews wird erwähnt, dass Experten es gewohnt sind, Sachverhalte zu erläutern, vor Publikum zu sprechen und Wissen zu vermitteln. Ausserdem wird durch die leitfadenorientierte Gesprächsführung das Wichtige zeitlich stark begrenzt und Freiraum für Themenerweiterungen geschaffen (vgl. Lamnek, 2010, S. 658). Nachteilig zeigt es sich, wenn der Experte das Interview blockiert, weil er sich nicht genügend im Themengebiet auskennt und gar nicht als Experte aufzutreten vermag. Ausserdem wechseln Experten zuweilen die Perspektive zwischen Experte und Privatmensch (vgl. Meuser/Nagel, 1991, S. 449f.). Aufgrund von Zeitnot bei den Experten, müssen

Experteninterviews häufig zeitlich knapp bemessen werden und so kann durch den Zeitdruck ein Problem entstehen. Des Weiteren ist der Fokus auf das sehr spezielle Wissen der Befragten für manche Fragen kritisch. (vgl. Flick, 2011, S. 216ff.).

### 5.2.2 Auswahl der Experten

Der Begriff des „Experten“ suggeriert ein Wissen von besonderer Art. Durch Erlangen dieses speziellen Wissens und durch das Anerkennen dieses Sonderwissens von anderen, wird er zu einem Experten eines bestimmten Wissensgebietes. Dabei kann grundsätzlich jeder ein Experte in einem Gebiet sein, denn es handelt sich um einen relationalen Status (vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 131; Meuser/Nagel, 1991, S. 443). Wird als Methode ausschliesslich die Durchführung von Experteninterviews gewählt, so ist es sinnvoll, Experten in einer ausreichenden Vielfalt zu wählen (vgl. Flick, 2011, S. 217).

Flick nennt als grosses Problem der Experteninterviews, die richtigen Experten auszuwählen (vgl. Flick, 2011, S. 216). Die Auswahl der Stichprobe ist vom Interviewer bewusst gewählt. Dabei versucht er aus einem Schema heraus die passenden Stichproben zu entnehmen. Dies setzt aber gewisse innerliche Thesen voraus, die beim Interviewer bereits vorhanden sind und so durch die Auswahl der Stichprobe das Interview auch in diese Richtung lenken könnten (vgl. Diekmann, 2009, S. 543; Lamnek, 2010, S. 351). Dieser Gefahr muss sich der Interviewer bewusst sein.

Meuser/Nagel (vgl. 1991, S. 443) definieren einen Experten als eine Person, die über einen „privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozessen verfügt“ und die „in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung“ (Meuser/Nagel, 1991, S. 443). Wichtig ist, dass diese Personen die Entscheidungen in den Organisationen fällen oder mittragen und sich in den Prozessen und Strukturen der Organisation auskennen (vgl. Meuser/Nagel, 1991, S. 443f.).

Die für die Interviews in dieser Arbeit ausgesuchten Experten kommen aus verschiedenen Bereichen, die in Kontakt mit dem Standortmarketing in der Schweiz sind.

Einerseits wurden zwei Berater ausgesucht, wobei ein Berater im Standortmanagement und ein Berater im PPP in der Schweiz beratend tätig sind. Beide Berater haben bereits Literatur über ihre Schwerpunktthemen veröffentlicht und verfügen über eine langjährige Erfahrung in ihren Bereichen. Andererseits wurden Vertreter von Standortmarketingorganisationen ausgesucht. Hier wurde weiter unterschieden zwischen Organisationen, die den PPP-Ansatz verfolgen und Organisationen, die sich in anderen Organisationsformen konstituieren. Hier finden sich auch Organisationen, die in Kooperationen arbeiten, meist Public-Public, aber nicht im Sinne von PPP. Auch diese Personen verfügen ausschliesslich über langjährige Erfahrungen im Themenbereich des Standortmarketings. In einigen Fällen handelt es sich um Personen, die schweizweit im Standortmarketing bekannt sind - auch für ihre innovativen und neuen Ansätze, die sie verfolgen.

Es wurden bewusst Personen aus Organisationen mit und ohne PPP-Ansätzen gewählt, um die Hintergründe für die Eignung von PPP im Standortmarketing und die Strukturen besser betrachten zu können. Organisationen mit sonstigen Kooperationen zeigen ähnliche Strukturen wie solche mit PPP-Ansätzen und stehen ihnen näher als Organisationen ohne jegliche Kooperation. Die Berater sind bewusst separat positioniert (vgl. Abb. 11). Um ein breites Bild zu erhalten, wurden Experten von Organisationen der kommunalen, der kantonalen und der nationalen Ebene befragt. Ausserdem wurden die Experten sowohl von Seiten öffentlicher wie auch von privater Seite gewählt (vgl. Liste der Interviewpartner im Anhang). Durch dieses breite Spektrum können Gemeinsamkeiten, Widersprüche und unterschiedliche Perspektiven aufgedeckt werden.

Die Experten werden auf Wunsch von einigen anonymisiert, als Interviewpartner benannt und nummeriert.

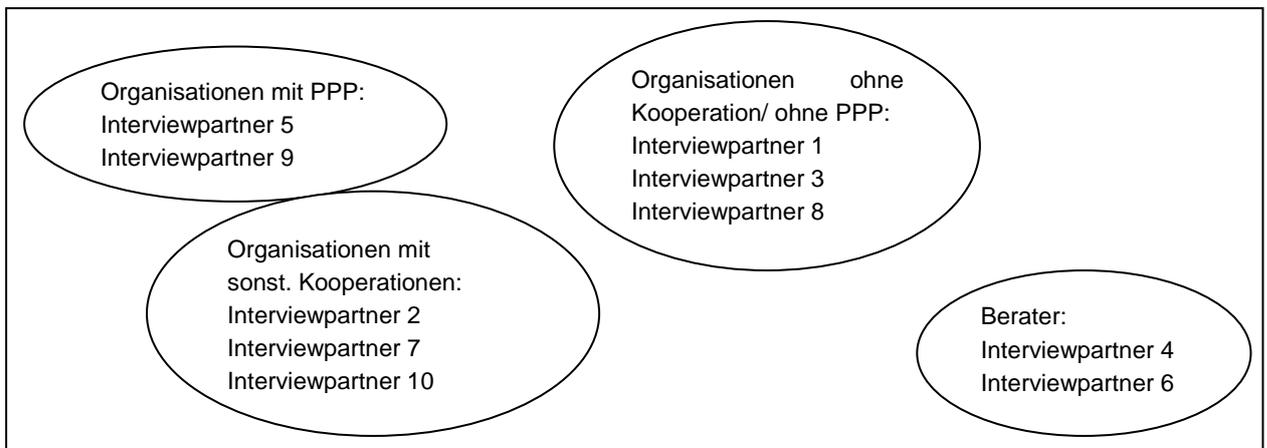


Abb. 11: Auswahl der Interviewpartner und deren Beziehung zueinander  
(Eigene Darstellung)

Mit der Auswahl der Experten können die Erfahrungen und Erkenntnisse qualitativ betrachtet, jedoch aufgrund der geringen Anzahl nicht statistisch relevant ausgewertet werden.

### 5.3 Erhebungsverfahren

Die Datenerhebung muss in dem dafür ausgewählten sozialen Rahmen erfolgen. Die relevanten Phänomene werden mit den definierten Erhebungsinstrumenten untersucht und die daraus resultierenden Sachverhalte diskutiert (vgl. Lamnek, 2010, S. 353).

#### 5.3.1 Entwicklung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden wurde als offener Leitfaden erarbeitet. Die Vorbereitung des Leitfadens gewährleistet die Offenheit des Interviews durch die Auseinandersetzung mit dem Thema und der Gesprächsführung. Der Interviewer ist vertraut mit den anzusprechenden Themen und das Interview kann locker geführt werden (vgl. Meuser/Nagel, 1991, S. 449). Wichtig ist die Konzentration auf die zugrunde liegende Fragestellung, um den Leitfaden nicht mit weiteren Daten, die dem Problem nicht direkt dienlich sind, zu belasten.

Formal gliedert sich der Interviewleitfaden in drei Teile (vgl. Interviewleitfaden im Anhang).

- Im ersten Teil werden konkrete Fragen zur Organisation gestellt, in welcher der Experte arbeitet. Hier finden sich einerseits Verständnisfragen zur Organisation und andererseits Fragen zur Zusammenarbeit, Zielsetzung und Risiken der verschiedenen Akteure im Standortmarketing. Es wird das Funktionieren der Partnerschaft oder der Kooperation mit anderen Akteuren erfragt. Bei den Beratern wird dieser erste Teil durch allgemeine Fragen zur Zusammenarbeit, Zielsetzung und der Risiken der Akteure ersetzt.
- Im zweiten Teil werden allgemeine Fragen zum PPP-Ansatz im Standortmarketing an die Experten gestellt. Hier wird bewusst betont, dass diese Fragen, sofern möglich, unabhängig von der derzeitigen Organisation des befragten Experten beantwortet werden sollen.
- Im letzten Teil werden die Schlussfragen gestellt, die sich einerseits auf die Perspektive und die Entwicklung von PPP-Ansätzen im Standortmarketing in der Zukunft beziehen und andererseits noch eine Frage, die eine inhaltlich freie Äusserung des Experten zum Thema ermöglicht. Hier kann der Experte erzählen, was er noch zum Thema beitragen möchte. Diese Frage ist als

Abschlussfrage sehr geeignet, da sie vom Experten sehr angenehm empfunden wird und Offenheit für alles nicht Gesagte lässt (vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 148f.).

### **5.3.2 Hergang der Interviews**

Die erste Kontaktaufnahme erfolgte per E-mail und diente der Vorstellung des Interviewers und seines Anliegens. Es wurden das Thema der Arbeit und der Wunsch zur Durchführung eines Experteninterviews genannt. Da die Kontaktdaten der Experten im Standortmarketing der Öffentlichkeit zugänglich sind, war diese Kontaktaufnahme einfach durchzuführen. Daraufhin wurden telefonisch Termine für die Durchführung der Interviews vereinbart. Die Bereitschaft der angefragten Experten zu persönlichen Interviews ist als sehr hoch einzustufen. Es werden 10 Experteninterviews durchgeführt. Der Untersuchungszeitraum erstreckte sich auf drei Wochen.

Lamnek (vgl. 2010, S. 322) betont, dass die Erhebungssituation möglichst vertraulich und entspannt sein soll. Der Interviewte wird zu seinem Beruf befragt und fühlt sich bei diesem Thema in seinem beruflichen Umfeld am wohlsten (vgl. Lamnek, 2010, S. 322). Dementsprechend wurde es so eingerichtet, dass die Interviews in den Büros der Experten durchgeführt werden konnten. Die Interviews wurden persönlich geführt und mittels Diktiergerät aufgezeichnet, um eine Grundlage für die Auswertung der Interviews zu erhalten. Darüber hinaus erhielt der Interviewer so die Möglichkeit, sich auf das Interview und die zu stellenden, interaktiven Fragen zu konzentrieren.

Im qualitativen Interview wird von einer hohen fachlichen und persönlichen Kompetenz des Interviewers ausgegangen. Er muss ständig Spontanität zeigen, wenn eine dialogähnliche Kommunikation zustande kommen soll. Gleichzeitig muss er seine Spontanität angemessen verwenden, um dem Interviewten die nötigen Freiräume zu lassen (vgl. Hopf, 1978, S. 114; Deppermann, 2008, S. 84ff.). Diese Ausgewogenheit zu finden, stellt sich in der Praxis als sehr schwierig heraus. Die Interviewten sehen einen Experten im Gegenüber und möchten gerne ihre Gedanken austauschen.

Eine weitere Gefahr während der Interviews besteht darin, dass der Interviewer „nach einigen Interviews eine subjektive Theorie über sein Forschungsproblem“ (Gläser/Laudel, 2010, S. 143) entwickelt und dann dazu neigt, leicht anders zu fragen. Er formuliert die Fragen in einer etwas anderen Art und Weise, um Bestätigungen für seine Theorie zu erlangen (vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 143; Deppermann, 2008, S. 89f.). Bei der relativ grossen Anzahl an Interviews, stellt sich dieser Effekt tatsächlich bei den letzten Interviews unbewusst ein. Dies wird beim anschliessenden Abhören der Interviews bemerkt. Der Interviewleitfaden ist hier sehr hilfreich, um eine strikte Folge von Fragen auch nach mehreren Interviews einhalten zu können.

### **5.3.3 Auswertung der Interviews**

Auch wenn die Experten sorgsam ausgewählt werden und ein Leitfaden verwendet wird, um die Interviews inhaltlich vergleichbar zu machen, muss die Verfasserin die Interviews vergleichen und das Gemeinsame und das Unterschiedliche herausarbeiten. Repräsentative Aussagen und geteilte Wissensbestände sind zu finden und durch typische Äusserungen zu untermauern (vgl. Meuser/Nagel, 1991, S. 451f.). Dabei muss aber immer beachtet werden, dass es sich aufgrund der doch geringen Anzahl von Interviews nicht um statistisch repräsentative Ergebnisse handeln kann.

Die Datenauswertung ist immer subjektiv von den persönlichen Merkmalen des Forschers beeinflusst. Sein Verständnis zum Untersuchungsgegenstand, seine Lebenserfahrung, sein Fachwissen und sein Vorgefühl zu den Ergebnissen fliessen in die Auswertung ein. Dies bedeutet aber nicht, dass die qualitativen Auswertungen willkürlich sind, wenn sie systematisch vollzogen werden (vgl. Cropley, 2011, S. 155f.).

Die Interviews wurden in Anlehnung an die Methode von Meuser/Nagel ausgewertet. Für die Auswertung qualitativer Interviews schlagen Meuser/Nagel ein mehrstufiges Vorgehen vor, das nacheinander durchlaufen wird. Sie sehen die Stufen Paraphrasierung, thematisches Ordnen, thematischer Vergleich, soziologisches Konzeptualisieren und theoretische Generalisierung vor. Vorausgesetzt wird bei ihnen eine komplette Transkription der Interviews vor Beginn dieser Bearbeitung (vgl. Meuser/Nagel, 1991, 455ff.).

Die vorliegenden Interviews wurden nicht wortwörtlich transkribiert, sondern es wurden die wesentlichen Aussagen abgeschrieben. Dabei wurde eine leicht ausgedünnte, aber trotzdem wortgetreue Wiedergabe verfolgt (vgl. Ergebnisse der Interviews im Anhang). Abweichungen von den Fragestellungen und Themenabschweifungen der Befragten wurden nicht weiter berücksichtigt. In einem weiteren Schritt wurden die Aussagen anhand dieser Abschriften weiter paraphrasiert und gegliedert. Durch ein thematisches Ordnen im nächsten Schritt entstanden Stichworte und Überschriften, die dann im thematischen Vergleich miteinander verglichen werden konnten. Durch das Vereinheitlichen der Überschriften und das Bilden von Kategorien wurden die Interviewaussagen vergleichbar (vgl. Tab. 7–15). Anschliessend wurden diese Erkenntnisse mit dem theoretischen Wissen aus den Kapiteln 2, 3 und 4 verglichen, interpretiert und ausgewertet (vgl. Kap. 6.1; Kap. 6.2). Eine theoretische Generalisierung erfolgte im Anschluss in Kap. 6.3.

Durch die Gegenüberstellung von Theorie und Empirie kann herausgefunden werden, ob „die Konzepte 1. inadäquat sind, 2. falsifiziert sind, 3. dass sie passen“ (Meuser/Nagel, 1991, S. 465). Das Vorwissen der Theorie hat einen vorläufigen Charakter und wird durch die Exploration modifiziert. Sie dient zur Lieferung zusätzlicher Informationen und Hintergrundwissen und „zur Illustrierung und Kommentierung der Aussagen der Forscherin zum Untersuchungsgegenstand“ (Meuser/Nagel, 1991, S. 445). Bei der Auswertung handelt es sich um realitätsbeschreibende Analysen, die Teile der Gespräche gegenüberstellen, die genannten Aussagen untersuchen und dann die gewonnenen Informationen interpretieren (vgl. Meyer, 1999, S. 77).

Die Auswertung und Auseinandersetzung mit den explorativen Interviews, auch im Zusammenhang mit der beschriebenen Theorie (vgl. Kapitel 2, 3, 4) wird im nächsten Kapitel dargestellt.

## 6 Diskussion der Ergebnisse

Die durchgeführten Experteninterviews wurden inhaltlich betrachtet und untersucht. Hierfür wurden die wesentlichen Aussagen zu den einzelnen Fragen der Interviews inhaltlich herausgeschrieben und können so miteinander verglichen werden. Die Chronologie der Kapitel richtet sich nach dem Leitfaden und wird in dieser Reihenfolge dargestellt (vgl. Interviewleitfaden im Anhang). Unter jeder Frage bzw. jedem Thema folgt eine Zusammenfassung der verschiedenen Sichtweisen. Anschliessend findet jeweils die Gegenüberstellung mit der Theorie statt. Es liegen die Ergebnisse von allen zehn durchgeführten Experteninterviews vor.

### 6.1 Ergebnisse und Auswertung der Interviews

In der Einführung wurde jeweils die genaue Organisationsstruktur und –form der jeweiligen Organisation zum detaillierten Verständnis erfragt. Hier zeigte sich erneut die breite Vielfalt der vorhandenen Organisationsformen in der Schweiz. Ausserdem gibt es dem Interviewten mit dieser Einstiegsfrage das Gefühl, die Situation zu meistern, da es sich um ein ihm gut bekanntes Thema handelt. Es ist eine Art Anwärfrage (vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 148).

Die nachfolgenden Fragen des Leitfadens werden als Themen einzeln behandelt und ausgewertet:

#### 6.1.1 Zusammenarbeit privater und öffentlicher Seite

	*
Gemeinsamer Auftritt bei Messen/Ausstellungen/Veranstaltungen, für alle win-win Situation	6
Enge persönliche Zusammenarbeit mit relevanten Stellen und Personen; people business; Stabilität im Team	6
Auslandsnetzwerk der Organisation durch einzelne Personen als Vertreter der Schweiz oder Region; erst bei Interesse wird der Standort konkreter vertreten; people business	6
Enge Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltungen bei öffentlicher Seite wichtig; one-stop-agency	6
Organisationen/Stellen als Enabler/Türöffner für direkte Kontakte von Privaten und Öffentlichen	5
Plattformen für regelmässige Treffen/Gespräche/Kontakte müssen geschaffen werden	5
Interesse bei Privaten an einer Zusammenarbeit sollte zur Erneuerung/Dynamik der Region vorhanden sein	4
Es muss ein gemeinsamer Auftrag/Projekt zwischen Privat und Öffentlich definiert werden	3
Für längerfristige, einzelne Projekte werden extra Organisationseinheiten gebildet; durchaus hier auch PPP	3
Öffentliche Stellen sollen neutral, flexible und ungebunden in ihrer eigenen Position sein	3
Kooperationen gibt es seit langem, neu ist Perspektive der Partnerschaft und gemeinsamer Kultur; die qualitative Dimension des Miteinanders	2
Nutzen für Privaten zur Grundfinanzierung von PPP ist häufig diffus und muss in Konzepten erarbeitet werden	2
Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen Privat und Öffentlich, da öffentliche Seite Herausforderungen nicht mehr leisten kann	1
Internationale Firmen/Führungen der Firmen sind weniger standortverbunden und daher weniger interessiert an einer Zusammenarbeit	1
Die wirtschaftliche Situation hat einen direkten Einfluss auf den Willen zur Zusammenarbeit	1
Hohes Involvement aller Partner	1
Kleinere Kantone müssen anders betrachtet werden als grosse Kantone, da es weniger Berührungspunkte gibt und man sich eher kennt, auch ohne spezielle Plattformen oder Organisationen	1

\* Anzahl der Nennungen

Tab. 7: Auswertung Zusammenarbeit privater und öffentlicher Seite  
(Eigene Darstellung)

Der gemeinsame Auftritt von öffentlichen Vertretern und privaten Unternehmen auf Messen und Veranstaltungen, wird unabhängig von der Organisationsstruktur der eigenen Organisation, als positive Zusammenarbeit gewertet. Hier können die verschiedenen Stakeholder ihre Interessen in einem koordinierten Auftritt gemeinsam vertreten, gleichzeitig persönliche Kontakte knüpfen und ihr Netzwerk erweitern (vgl. Interviewpartner 1, 2, 3, 5, 7, 8).

Besonders wichtig wird die persönliche Zusammenarbeit öffentlichen Stelle und Privaten im Aufbau des gesamten Netzwerkes gesehen. Standortmarketing ist von einzelnen Personen und deren Netzwerken abhängig. Dies ist sowohl im Inland als auch im Ausland der Fall. Die Voraussetzung für die Erhaltung eines funktionierenden Netzwerkes ist eine grosse Stabilität im Team, denn die Kontakte sind von einzelnen Personen abhängig. So können bei einem personellen Wechsel Netzwerke gestört und gemeinsame Grundideen zunichte gemacht werden. Auch die Entstehung und Gewährleistung einer gemeinsamen Kultur bei einer Partnerschaft ist von den einzelnen Personen und deren Führung abhängig. Ein direkter und stetiger Kontakt zu allen Partnern ist sehr wichtig (vgl. Interviewpartner 2, 5, 7, 8, 9, 10).

Um den Kontakt und die Zusammenarbeit der Privaten und der Öffentlichen zu erleichtern, müssen Plattformen aufgebaut werden. Dies können regelmässige, informelle Treffen sein, aber auch institutionelle Formen wie PPP. Es benötigt einen Treiber, der diese Plattformen aufbaut und Gespräche ermöglicht. An dieser Stelle können auch Berührungspunkte zwischen den öffentlichen Vertretern und den Firmen abgebaut und ein direkter Kontakt erstellt werden. Wichtig ist, dass ein gemeinsamer Auftrag, ein gemeinsames Interesse und/oder ein gemeinsames Ziel für diese Plattformen definiert sind. Zum Austausch eignen sich sehr gut die informellen Treffen, wo alle Beteiligten der Netzwerke aufeinandertreffen (vgl. Interviewpartner 3, 5, 6, 7, 9, 10).

Die enge Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltungen und Behörden der öffentlichen Seite wird breit befürwortet. Ein gutes internes Netzwerk innerhalb der Verwaltung erleichtert die Abläufe und gibt die Möglichkeit, den Standortinteressierten durch die bürokratischen Schritte einer Ansiedlung zu führen. Dabei kann die Betreuung des Standortinteressierten verschiedene Dimensionen annehmen. Es kann nur eine temporäre Begleitung sein oder sogar die Erledigung der Aufgaben für den Interessierten über einen längeren Zeitraum. Der Ansprechpartner bei der Standortvermarktung ist immer die gleiche Person. Dieses Prinzip wird auch „one-stop-agency“ genannt, bei der für den Kunden alle Aufgaben erledigt und organisiert werden (vgl. Interviewpartner 3, 5, 7, 8, 9, 10).

Grundsätzlich sollte bei allen Privaten ein Interesse an der Erneuerung des Standortes zur Steigerung der Dynamik innerhalb des Standortes, vorhanden sein. Eine Zusammenarbeit von Privaten mit der öffentlichen Seite unterstützt dies und trägt zur Ansiedlung von neuen Mitarbeitern und Steuerzahlern in der Region bei. Neue Ansiedlungen bedeuten immer auch mehr Nachfrage und mehr Konsum und so hat jeder seinen Nutzen an diesen Ansiedlungen (vgl. Interviewpartner 5, 6, 9, 10). Allerdings ist bei Firmen mit internationalen Führungsetagen diese Standortverbundenheit weniger zu spüren (vgl. Interviewpartner 5).

Für eine Zusammenarbeit kann bei längerfristigen, einzelnen Projekten auch eine eigene Organisationseinheit gebildet werden. Diese eigenen Organisationen werden eher als PPP gebildet. Hier ist das gemeinsame Ziel der beteiligten Partner das Projekt selber (vgl. Interviewpartner 1, 3, 7).

Von öffentlicher Seite wird betont, dass sowohl Neutralität als auch Flexibilität, gegenüber privaten Unternehmen sehr wichtig ist. Durch eine Partnerschaft mit Privaten wird eine gewisse Verpflichtung gegenüber diesen Partnern spürbar. Für eine öffentliche Aufgabe ist die Neutralität gegenüber allen Steuerzahlern als Vorteil zu sehen. Bei einer öffentlichen Aufgabenwahrnehmung kann, je nach Bedarf

des Standortinteressierten, mit einer grossen Flexibilität auf alle privaten Unternehmen zugegriffen werden (vgl. Interviewpartner 7, 8, 10).

In schlechteren wirtschaftlichen Zeiten ist allgemein der Wille zu institutionellen Partnerschaften rückläufig. Somit ist die Ausformung der Zusammenarbeit von der wirtschaftlichen Situation abhängig (vgl. Interviewpartner 5).

In der Schweiz sind Kooperationen seit langem bekannt. Neu ist der Aspekt der Partnerschaft in der Kooperation und somit der Wille zum Aufbau einer gemeinsamen Kultur und einer neuen qualitativen Dimension (vgl. Interviewpartner 4, 5). Kooperationen und auch PPPs werden immer notwendiger, da öffentliche Stellen die komplexen Aufgaben nicht mehr alleine leisten können (vgl. Interviewpartner 4).

Um ein hohes Involvement der öffentlichen aber vor allem der privaten Partner erzielen zu können, ist eine regelmässige Information derer und die ständige Kommunikation mit ihnen wesentlich. Nur wenn sich ein Partner angesprochen fühlt, identifiziert er sich auch mit der Organisation (vgl. Interviewpartner 9).

Die notwendige institutionelle Dimension der Zusammenarbeit ist von der Grösse des Standortes abhängig. Bei kleinen Standorten kennt man sich und trifft sich informell bei diversen Veranstaltungen. Der Kontakt ist persönlich und eine spezielle institutionelle Form dieser Zusammenarbeit ist nicht notwendig (vgl. Interviewpartner 8).

### **Zwischenfazit**

Werden die Aussagen der Experten nun mit den Erkenntnissen aus der Literatur verglichen, kommen folgende Ergebnisse:

Allgemein wird in der Literatur die notwendige Zusammenarbeit zwischen der privaten und der öffentlichen Seite betont. Nur wenn ein Wir-Gefühl bei allen Beteiligten entstehen kann, können divergierende Interessen zusammengebracht werden. Jede Seite hat dabei ihre Stärken. Die öffentliche Seite kann Abläufe der Verwaltungen beschleunigen, die private Seite bringt das Wissen aus der Praxis in den Standort. Unternehmen leben den Standort täglich und können ihre Erfahrungen mitteilen (vgl. Kap. 2.3.1). Diese Aussagen aus der Theorie werden durch die Interviews bestätigt. Es wird von gemeinsamen Auftritten der privaten und der öffentlichen Seite als win-win Situationen gesprochen und von einer notwendigen, engen und persönlichen Zusammenarbeit. Dabei wird von den Interviewten die Wichtigkeit der einzelnen Personen betont. Dies im Sinne von einem „people business“. Jede Person ist als Vertreter des Standortes, von wesentlicher Bedeutung und bringt wichtige Netzwerkverbindungen mit. Gleichzeitig gibt es aber auch Meinungen, welche die notwendige Unabhängigkeit der öffentlichen Stellen betonen. Hier ist ein Konfliktpunkt vorhanden, denn eine enge Zusammenarbeit von beiden Seiten kann zu gewissen Abhängigkeiten führen. Die Vor- und Nachteile sind abzuwägen.

Eine enge Zusammenarbeit mit den öffentlichen Stellen wird sowohl in den Interviews als auch in der Literatur als positiv empfunden. Für den Kunden ist eine „one-stop-agency“, d.h. ein Ansprechpartner für den gesamten Prozess, ein grosser Vorteil (vgl. Kap. 4.2). Viele der Interviewten verfolgen in ihrer Organisation dieses Prinzip.

In den Interviews wird ausserdem die Notwendigkeit von Plattformen zum Austausch der privaten und der öffentlichen Seite betont. Dieser Ansatz wird auch in der Literatur vertreten. Netzwerkstrukturen können einen erheblichen Wettbewerbsvorteil bringen und die Bekanntheit von Standorten steigt. Eine enge Zusammenarbeit kann Synergieeffekte erzielen und ein grosser Wille zu einem Konsens innerhalb des Standortes bündelt die standortspezifischen Kräfte aller Seiten (vgl. Kap. 2.3.1; Kap. 4.1). Dies findet sich

auch in der Aussage in den Interviews wieder, dass private Akteure ein Interesse an der Erneuerung der Region und seiner Dynamik haben.

Hinzu kommt eine Notwendigkeit, Aufgaben der öffentlichen Seite, aufgrund ihrer Komplexität, in Zusammenarbeit mit Privaten zu bewältigen. Dies wird im Interview genannt und wird auch in der Literatur vertreten (vgl. Kap. 4.1 und 4.2).

In verschiedenen Aussagen einiger Interviews kommt das Thema des Nutzens einer Zusammenarbeit für die beteiligten Partner zum Ausdruck. Der Nutzen für die private Seite ist etwas diffus und muss in einem gemeinsamen Auftrag definiert werden, Konzepte erarbeitet und längerfristige Ziele für beide Seiten gefunden werden. Gerade hier liegt auch der Unterschied von Kooperationen und Partnerschaften. In Partnerschaften ist eine gemeinsame Kultur notwendig und der Nutzen der Partner muss genau untersucht werden, um ein qualitatives Miteinander zu ermöglichen. Wegen dieser komplexen Aufgabe tendieren einige Interviewte dazu, Kooperationen oder sogar nur unverbindliches Zusammenarbeiten der beiden Seiten zu bevorzugen. In der Literatur wird auch eine lange Tradition der Kooperationen in der Schweiz genannt (vgl. Kap. 4.2). Der Weg zu einer Partnerschaft wäre da gemäss Literatur leicht zu gehen, wird aber von den Interviewten nicht immer als logischer Folgeschritt gesehen. Viele sehen eher eine informelle Zusammenarbeit, die je nach Bedarf gestaltet werden kann. Dies wird in der Literatur als informelle Kooperationsform bezeichnet (vgl. Kap. 3.5).

Zu nennen sei ausserdem, dass kleinere Kantone anders betrachtet werden müssen als grosse Kantone. Ein Interviewpartner betont, dass die Wege in einem kleinen Kanton sehr kurz sind und dass man sich untereinander sehr gut kennt. Dies erübrigt eine offiziell gestaltete Zusammenarbeit. Auch in der Literatur findet sich der Hinweis, dass institutionelle Zusammenarbeitsformen eine gewisse Mindestgrösse benötigen (vgl. Kap. 3.2.4). Gleichzeitig wird in der Literatur erwähnt, dass gerade kleine Standorte sich an grössere Standorte und Regionen angliedern sollen, um von grösseren Netzwerken und Clustern profitieren zu können (vgl. Kap. 4.2).

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass die Wichtigkeit der Zusammenarbeit von privater und öffentlicher Seite gesehen wird. Situatives gemeinsames Auftreten und ein enger persönlicher Kontakt von allen Akteuren wird befürwortet und als notwendig erachtet. Auch eine Zusammenarbeit in Form von Kooperationen wird gerne gesehen. Der Schritt zu einer institutionellen Zusammenarbeit als Partnerschaften, wird im Standortmarketing in der Schweiz allerdings wenig verfolgt.

### 6.1.2 Finanzierung

	*
Der Finanzdruck der öffentlichen Hand in der Schweiz wird in nächster Zeit nicht steigen und dadurch Partnerschaften notwendig machen	6
Finanzierung zu 100% von öffentlicher Seite	4
Einzelne Projekte werden privat-öffentlich finanziert	3
Grund für PPP wäre nicht der Finanzdruck, sondern der Gewinn von privatem Know-how und um die Komplexität der Aufgaben bewältigen zu können	3
Finanzierung mehrheitlich öffentlich und teils privat	3
Der Finanzdruck der öffentlichen Hand in der Schweiz wird steigen, aber zur Zeit ist davon noch nichts spürbar	2
PPP sollten von der finanziellen Beteiligung öffentlich/privat möglichst ausgeglichen sein	3
Finanzierung zu 50% privat und zu 50% öffentlich	1
PPP ist geeignet, die Plausibilität des Mitteleinsatzes nachvollziehbar zu machen	1

\* Anzahl der Nennungen

Tab. 8: Auswertung Finanzierung  
(Eigene Darstellung)

In vielen Ländern ist der steigende Finanzdruck der öffentlichen Hand ein Motiv für die Gründung von PPP. Bei den Befragten wird mehrheitlich davon ausgegangen, dass der Finanzdruck in der Schweiz nicht steigen wird und Partnerschaften somit nicht notwendig werden (vgl. Interviewpartner 2, 3, 4, 6, 8, 10). Als Grund für Partnerschaften wird nicht der Finanzdruck angegeben, sondern der Gewinn von privatem Know-how für die öffentliche Seite sowie eine Notwendigkeit, um die steigende Komplexität der Aufgaben bewältigen zu können (vgl. Interviewpartner 2, 4, 6).

Von den Organisationen der Befragten werden vier von acht zu 100% öffentlich finanziert (vgl. Interviewpartner 1, 3, 7, 8) und vier von acht öffentlich-privat, wobei auch hier meist keine ausgeglichene Finanzierung zwischen privat und öffentlich vorliegt. Auch diese Organisationen sind mehrheitlich öffentlich finanziert, teils zwischen 80 und 98% (vgl. Interviewpartner 2, 5, 10). Nur eine dieser vier Organisationen ist wirklich zu 50% privat und zu 50% öffentlich finanziert (vgl. Interviewpartner 9). Die einzeln aufgetragenen Projekte sind oft öffentlich-privat finanziert (vgl. Interviewpartner 1, 3, 6).

Bei PPP-Organisationen sollte die finanzielle Beteiligung der öffentlichen und der privaten Seite möglichst ausgeglichen sein. So entsteht eine gewisse Verpflichtung zueinander und keiner möchte das Gleichgewicht stören. Steigt erst einmal ein Partner aus, fangen auch andere an, ihre Motivation in Frage zu stellen. Bei möglichst vielen Partnern von beiden Seiten sinkt das finanzielle Risiko und die Abhängigkeit von Einzelnen. Ausserdem steigt die Aussenwirkung durch möglichst viele Partner beider Seiten (vgl. Interviewpartner 5, 6, 9).

PPP ist gerade für die öffentliche Seite, aber auch für die privaten Partner geeignet, den Mitteleinsatz nachvollziehbar und plausibel zu machen (vgl. Interviewpartner 6).

#### Zwischenfazit

Beim Vergleich der Aussagen der Interviewpartner mit der Literatur, findet sich folgendes:

In der Literatur wird als eine der Gründe für die Initiierung von PPP-Organisationen der finanzielle Druck der öffentlichen Seite genannt. In der Schweiz wird die finanzielle Situation noch sehr entspannt bewertet (vgl. Kap. 3.2.2). Bei Betrachtung der Ergebnisse wird festgestellt, dass dies die Interviewten bestätigen. Sechs Interviewte empfinden gar keinen finanziellen Druck. Die Mehrheit der

Standortmarketingorganisationen wird nach wie vor öffentlich oder zum Grossteil öffentlich finanziert und es wird in absehbarer Zeit keine Änderung erwartet.

Von den Interviewten wird der Gewinn von Know-how als Grund für PPP-Ansätze genannt. Dies spiegelt sich auch in der Literatur wieder (vgl. Kap. 3.3; Kap. 4.1).

So werden die Gründe für PPP-Organisationen in der aktuellen Situation, nicht aufgrund finanzieller Engpässe zu suchen sein, sondern in verschiedenem Nutzen und verschiedenen Zielen der einzelnen Partner.

### 6.1.3 Zieldefinitionen der einzelnen Partner

	*
Private möchten neue Kunden generieren	7
Private bekommen eine Plattform für gemeinsamen Auftritt geboten; evtl. auch im Ausland	5
Interesse beider Seiten an prosperierendem Wirtschaftsraum, Private haben hier diverse Quernutzen	5
Möglichkeit zu direktem Kontakt zwischen öffentlicher und privater Seite	4
Ansiedlung und Erhalt von Steuerzahlern	3
Imagegewinn für kleinere Firmen; bei grösseren Firmen ist dies weniger wichtig	2
Beim PPP findet man sich in Interessenswelten und in geschickten win-win Situationen; es gibt aber keine Zielkongruenz der Partner	2
Vergrösserung der Branchenvielfalt	2
Imagegewinn für den Standort	1
Ziele werden von der öffentlichen Seite vorgegeben und den privaten Partnern nur kommuniziert	1

\* Anzahl der Nennungen

Tab. 9: Auswertung Zieldefinitionen der einzelnen Partner  
(Eigene Darstellung)

Private Partner im Standortmarketing wollen in erster Linie neue Kunden generieren (vgl. Interviewpartner 2, 3, 5, 6, 7, 9, 10).

Ausserdem erhält der Private eine Plattform für einen gemeinsame Auftritte wie z.B. bei Messen oder Veranstaltungen im Ausland. Hier können beide vom gemeinsamen Auftritt profitieren (vgl. Interviewpartner 1, 2, 5, 7, 9).

Generell sind beide Seiten an einem prosperierenden Wirtschaftsraum interessiert. Die öffentliche Hand sieht in erster Linie die Ansiedlung und den Erhalt von Steuerzahlern (vgl. Interviewpartner 6, 9, 10) und der private Partner zieht einen Quernutzen. Werden neue Firmen angesiedelt und wächst die Wirtschaft, so nehmen auch die Nachfrage und der Konsum zu. Es werden mehr Dienstleistungen genutzt, mehr Immobilien benötigt und es treten diverse wirtschaftliche Nutzen auf (vgl. Interviewpartner 2, 3, 5, 6, 9).

In einer Partnerschaft oder in einem Netzwerk wird die Möglichkeit zu einem direkten Kontakt zwischen öffentlicher und privater Seite geschaffen. Beide Seiten zu Gesprächen oder sogar an einen Tisch zu bringen, erzeugt Lerneffekte auf beiden Seiten und es können Synergien gebildet werden. Auch das Verständnis füreinander wächst auf beiden Seiten (vgl. Interviewpartner 6, 7, 9, 10).

Bei der Ansiedlung wird darauf geachtet, dass die Branchenvielfalt in der Region steigt und somit das Risiko einer einseitigen Ausrichtung der Region vermindert wird. Verschiedene Cluster werden bewusst

gefördert. Diese ausgewogene Entwicklung des Standortes ist für die öffentliche und die private Seite ein interessanter Faktor (vgl. Interviewpartner 5, 7).

Eine Zielkongruenz der verschiedenen Partner von PPP sollte nie angestrebt werden. Jeder der Partner verfolgt seine eigenen Ziele. Die Partner finden sich in gemeinsamen Interessenswelten und geschickten win-win Situationen. So können Interessen zu gemeinsamen Zielen werden und beide Seiten motivieren (vgl. Interviewpartner 4).

Der Imagegewinn spielt eine immer geringere Rolle für private Partner. Für kleine Firmen können der Anschluss an eine Partnerschaft und das gemeinsame Auftreten zu einem Imagegewinn führen. Bei grossen Firmen ist dies mittlerweile weniger interessant (vgl. Interviewpartner 3, 5). Nicht zu vernachlässigen ist der Imagegewinn des Standortes für alle Beteiligten (vgl. Interviewpartner 6).

Einer der Interviewpartner sagt, dass in seiner Organisation (eine Organisation mit PPP-Ansatz) die Ziele von öffentlicher Seite her bestimmt und den privaten Partnern nur kommuniziert werden. Dies ohne, dass der private Partner an der Ausgestaltung der Ziele mitarbeitet. Die öffentliche Hand muss die Aufgabe der Wirtschaftsförderung gewährleisten und somit bestimmt auch sie die Ziele. Es wird davon ausgegangen, dass der private Partner aus den Zielen der öffentlichen Hand automatisch seinen Nutzen ziehen wird, da durch die Ansiedlung die Faktoren der gesteigerten Nachfrage beeinflusst werden (s. oben) (vgl. Interviewpartner 9).

### **Zwischenfazit**

Verglichen mit der Literatur, ergeben sich folgende Eindrücke:

In der Literatur findet sich die Gewinnerzielung als ein Ziel der privaten Partner. Wenn ein privater Partner in eine Partnerschaft investiert, erhofft er sich einen direkten Nutzen von dieser Partnerschaft. Es muss sich um rentable Investitionen handeln. Ausserdem wird der Zugang zu neuen Geschäftsfeldern genannt (vgl. Kap. 3.3). In den Interviews wird von der Mehrheit der Interviewten das Ziel der Privaten geäussert, neue Kunden generieren zu wollen. Dies deckt sich mit den Aussagen in der Literatur. Ausserdem bekommen die Privaten eine Plattform für einen gemeinsamen Auftritt geboten. Dies führt zu einem Zugang zu neuen Geschäftsfeldern.

Das Interesse an einem prosperierenden Wirtschaftsraum ist ein Ziel beider Seiten. Die öffentliche Seite möchte neue Steuerzahler generieren und die private Seite zieht den Quernutzen daraus. Auch hier kommt bei den Privaten wieder die Gewinnerzielung mit neuen Kunden zum Tragen. Und die öffentliche Seite konzentriert sich auf ihre Kernaufgabe (vgl. Kap. 3.3).

Die Möglichkeit zu einem direkten Kontakt zwischen der privaten und der öffentlichen Seite wird ebenfalls von mehreren Interviewpartnern genannt. In der Literatur wird der Wunsch der privaten Seite genannt, auf politische Entscheidungen Einfluss nehmen zu können (vgl. Kap. 3.3).

Der in der Literatur für beide Seiten genannte Imagegewinn (vgl. Kap. 3.3), ist gerade heute für grosse Unternehmen, gemäss den Interviewten, nicht mehr von Interesse. Höchstens bei gemeinsamen Auftritten im Ausland kann profitiert werden. Dies ist dann zugleich ein Imagegewinn für den ganzen Standort.

Individualziele der verschiedenen Partner sollten gemäss der Literatur kompatibel und komplementär sein. Optimal wird die Zielidentität genannt (vgl. Kap. 3.3). Dies wird von einem Interviewten sehr skeptisch betrachtet. Die private und die öffentliche Seite kann nicht identische Ziele verfolgen und es entspricht eher einer win-win Situation, sich in gemeinsamen Interessenswelten wiederzufinden.

Insgesamt kann gesagt werden, dass die Interviewpartner in der Definition des Nutzens der Privaten eine grosse Herausforderung sehen. Beim Standortmarketing kommen langfristige Ergebnisse zum Tragen – die Ansiedlung von neuen Unternehmen und neuen Anwohnern. Private wollen möglichst bald neue Kunden generieren. Um auch einen langfristigen Nutzen für die Privaten sehen zu können, ist es sinnvoll, spezifische Nutzenkonzepte auszuarbeiten. Die öffentliche Hand profitiert bei Partnerschaften in erster Linie von der Managementkompetenz der privaten Unternehmen. Von einer Zielkongruenz kann nicht ausgegangen werden. Es ist wichtig, dass beide Seiten ihren jeweiligen Nutzen aus einer Partnerschaft ziehen können und sie sich auf die zu erreichenden Ziele der Partnerschaft einigen können.

#### 6.1.4 Verbesserungsmöglichkeiten der eigenen Organisation im Standortmarketing

	*
Eigentlich ganz zufrieden wie es ist	3
Ausdehnung der Märkte	2
Verbesserung der Form der Organisation ist egal, es zählen die Personen, die dort arbeiten	1
Verbreiterung bei den privaten Partnern	1
Ausdehnung auf weitere Kantone	1
Mehr Nutzung und Arbeit mit den neuen Kommunikationsmitteln	1
Synergien bei der Bearbeitung ausländischer Märkte aufbauen	1
Schnittstelle und Zusammenarbeit mit der Standortentwicklung verbessern	1
Kommunikation gegenüber der Politik	1

\* Anzahl der Nennungen

Tab. 10: Auswertung Verbesserungsmöglichkeiten der eigenen Organisation im Standortmarketing (Eigene Darstellung)

Einige Organisationen sind zufrieden mit der momentanen Situation. Mit mehr Mitteln könnten mehr Ressourcen aufgebaut und mehr Märkte bearbeitet werden, aber die momentane Situation fördert einen gezielten und effizienten Mitteleinsatz (vgl. Interviewpartner 7, 8, 9).

Bei den Verbesserungsmöglichkeiten der eigenen Organisation gibt es ansonsten keine gemeinsamen Nennungen der Experten. Die Nennungen sind sehr spezifisch.

Eine Ausdehnung der Organisation auf weitere Kantone oder eine Ausdehnung auf weitere Märkte wird genannt (vgl. Interviewpartner 5, 7, 9). Es wird gesagt, dass die Form der Organisation nicht so wesentlich ist wie die Personen, die dort arbeiten (vgl. Interviewpartner 2). Die Verbreiterung und eine Erhöhung der Anzahl der privaten Partner werden gewünscht (vgl. Interviewpartner 5). In einer Organisation soll die Nutzung der neuen Kommunikationsmittel ausgebaut werden (vgl. Interviewpartner 7). Intern stellen die Zusammenarbeit und die Schnittstelle mit der Standortentwicklung eine Herausforderung dar, die verbessert werden müssten (vgl. Interviewpartner 10).

Von einer Organisation werden die verschiedenen Ebenen kritisiert, die am ausländischen Markt aktiv sind. Hier wären Synergien von einer Dachorganisation auf nationaler Ebene wünschenswert, ohne das parallele Auftreten verschiedener Repräsentanten (vgl. Interviewpartner 9).

Schwierig ist ausserdem die Kommunikation gegenüber der Politik. Von der Politik werden Erwartungen an die Standortmarketingorganisation gesetzt. Aber es fehlt hier die offene Kommunikation, Gründe und Hintergründe für das Erreichen oder auch das Nichterreichen dieser Ziele zu erklären und diskutieren zu können (vgl. Interviewpartner 10).

Einige Experten nannten keine Verbesserungsmöglichkeiten.

### Zwischenfazit

Insgesamt kann gesagt werden, dass mehr Synergien mit anderen Organisationen, mehr Zusammenarbeit und eine gemeinsame Ausweitung und Vergrößerung angestrebt wird. Eine bessere Kommunikation unter den beteiligten Personen ist sehr wichtig. Auch die Schnittstellen zu anderen Organisationen und Einheiten können verbessert werden.

#### 6.1.5 Vorteile und Chancen des PPP-Ansatzes im Standortmarketing

	*
Finanzierung durch Private	4
Gemeinsamer Auftritt auf internationalen Märkten, Messen	3
Gegenseitiger Nutzen der Netzwerke	3
Managementkompetenz der Privaten; Lerneffekte für die öffentliche Verwaltung	3
Personalrechtliche Belange können flexibler gehandhabt werden	2
Bündelung von Kräften und Fokussierung auf gemeinsame Strategie	2
Freiheiten in Kommunikationsmassnahmen	1
Mehr Dynamik und Flexibilität in der Organisation	1
Operative Unabhängigkeit von der Verwaltung	1
Offenheit für neue Partner	1
Verankerung im Heimmarkt	1
Imagegewinn	1

\* Anzahl der Nennungen

Tab. 11: Auswertung Vorteile und Chancen des PPP-Ansatzes im Standortmarketing  
(Eigene Darstellung)

Auch bei den Vorteilen des PPP-Ansatzes im Standortmarketing gibt es wenige gemeinsame Nennungen.

Trotz des meist als fehlend genannten finanziellen Drucks der öffentlichen Hand in der Schweiz wird die Finanzierung durch Private als Vorteil genannt (vgl. Interviewpartner 1, 2, 5, 9).

Ein Vorteil ist der gemeinsame Auftritt auf internationalen Märkten und bei Veranstaltungen sowie Messen (vgl. Interviewpartner 1, 3, 5). In diesem Bereich spielt auch der gegenseitige Nutzen der Netzwerke eine Rolle. Da Netzwerke bei vielen Organisationen sehr persönlich gepflegt werden, ist die Vergrößerung der Netzwerke durch viele verschiedene Partner vorteilhaft (vgl. Interviewpartner 1, 3, 5).

In einer Partnerschaft können die öffentlichen Verwaltungen von der Managementkompetenz der Privaten profitieren. Es tritt bei der öffentlichen Hand eine Art Lerneffekt ein (vgl. Interviewpartner 4, 9, 10).

Generell können in einer privatrechtlich organisierten Institution personelle Ressourcen flexibel gehandhabt werden. Die öffentliche Hand kann hingegen nur langsam auf Bedürfnisse reagieren (vgl. Interviewpartner 2, 8). In einer privatrechtlichen Organisation ist die Dynamik und die Flexibilität zu reagieren höher (vgl. Interviewpartner 9).

Allgemein ist die Bündelung von Kräften aller Partner und eine Fokussierung auf gemeinsame Strategien zu nennen (vgl. Interviewpartner 4, 6).

Die Vermarktung und die Kommunikationsmassnahmen können von PPP-Organisationen freier gestaltet werden und interessante Marketingauftritte sind einfacher zu realisieren (vgl. Interviewpartner 2).

Ausserdem ist es wichtig, dass die operative Einheit der Standortmarketingorganisation möglichst unabhängig von den kantonalen Stellen agieren kann. Die Ziele müssen mit der öffentlichen Hand abgestimmt werden, aber bei der Erreichung dieser sollte die operative Führung freie Hand haben. Dies ist bei PPP-Organisationen möglich und entsprechend ein Vorteil (vgl. Interviewpartner 10).

Als weitere Vorteile werden die Offenheit gegenüber neuen Partnern (vgl. Interviewpartner 2), die Verankerung im Heimmarkt (vgl. Interviewpartner 5) und der Imagegewinn (vgl. Interviewpartner 3) genannt.

### Zwischenfazit

In der Literatur werden folgende Vorteile und Chancen angeführt:

Die Finanzierung bzw. die finanzielle Entlastung (vgl. Kap. 3.4), der gemeinsame Auftritt und ein gemeinsamer Nutzen von Netzwerken (vgl. Kap. 4.2), die Managementkompetenz der Privaten (vgl. Kap. 3.4, Kap. 4.2), die Bündelung der Ressourcen (vgl. Kap. 3.3) und der Imagegewinn (vgl. Kap. 3.3).

Alle weiteren genannten Vorteile und Chancen können ebenfalls logisch abgeleitet werden und sind nicht widersprüchlich zur Literatur. Als Beispiel sei genannt, dass eine privatrechtliche PPP-Organisation automatisch mehr Flexibilität in personalrechtlichen Belangen und mehr Dynamik in der Organisation haben kann als eine öffentliche Verwaltung. Auch ist die privatrechtliche Organisation operativ unabhängiger von dem Verwaltungsapparat als die Verwaltung selber.

#### 6.1.6 Nachteile und Risiken des PPP-Ansatzes im Standortmarketing

	*
Zerfall von PPPs; Aussteigen einzelner Partner; keine langfristige Zusammenarbeit	5
Unterschiedliche Kulturen schwer vereinbar	4
Unterschiedliche Ziele	1
Zeitintensität und Mehraufwand bei Absprachen	1
Fehlende Neutralität	1
Keine hoheitliche Entscheidungsgewalt, kann keine Versprechen abgeben	1
Interne Verwaltungsbeziehungen schlechter nutzbar	1
Repräsentative Ausgeglichenheit unter den Partnern kaum möglich	1
Reputationsrisiken privater Unternehmen	1
Falsche Erwartungshaltungen der Partner	1
Missverständnisse unter den Partnern	1
Keine klare Risikoaufteilung	1
Personelle Risiken	1

\* Anzahl der Nennungen

Tab. 12: Auswertung Nachteile und Risiken des PPP-Ansatzes im Standortmarketing (Eigene Darstellung)

Insgesamt werden viele Nachteile und Risiken genannt, jedoch vielfach nur einfach. Es werden zwei Risiken mehrfach genannt.

Der Zerfall von PPPs ist ein Risiko. Steigt ein Partner aus, hinterfragen auch andere Partner ihre Teilnahme an der Partnerschaft und es kann eine Kettenreaktion eintreten. Auch wenn die Partner nicht an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert sind, kann durch deren Austreten eine ähnliche Reaktion ausgelöst werden (vgl. Interviewpartner 5, 6, 7, 8, 9).

Die öffentliche Hand und die private Wirtschaft leben mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten, in unterschiedlichen Welten und mit anderen Kulturen. In einer Partnerschaft treffen diese unterschiedlichen Kulturen aufeinander und es muss eine gemeinsame, funktionierende Kultur gefunden werden, was in der Praxis sehr schwierig ist. Dies ist ein grosser Unterschied von PPP zu anderen Arten von Kooperationen (vgl. Interviewpartner 3, 4, 5, 10).

Je mehr Partner sich bei einer Entscheidung absprechen müssen, umso zeitaufwendiger werden diese Absprachen. Die Beteiligung vieler Partner bedeutet immer einen Mehraufwand. Ein Privater oder ein Öffentlicher allein kann schneller entscheiden (vgl. Interviewpartner 6).

Bereits zuvor wurde auf die fehlende Neutralität der öffentlichen Seite hingewiesen (vgl. Kap. 6.1.1). Bestehen Partnerschaften zwischen öffentlicher Hand und Privaten, müssen die privaten Partner immer bevorzugt berücksichtigt werden, da dies ein für sie wichtiger Nutzen der Partnerschaft darstellt. Rein öffentliche Organisationen sind frei in der Wahl ihrer privaten Kontakte (vgl. Interviewpartner 7).

PPP-Organisationen haben keine hoheitliche Entscheidungsgewalt. Sie können den Standortinteressierten keine Versprechen geben. Dies wird von manchen Befragten als Nachteil genannt (vgl. Interviewpartner 2), von anderen aber aufgrund der Teilung der Aufgaben wiederum als Vorteil gesehen (vgl. Interviewpartner 5).

Bestehen seitens der PPP-Organisation keine sehr guten Kontakte innerhalb der Verwaltungen, ist die Nutzung der verwaltungsinternen Netzwerke schwieriger als bei öffentlich angesiedelten Standortmarketingorganisationen (vgl. Interviewpartner 2).

In einer Partnerschaft ist es kaum möglich, die Meinung aller beteiligten Partner repräsentativ vertreten zu können. Meist sind die öffentlichen und die privaten Partner in keinem ausgeglichenen Verhältnis in der Partnerschaft vertreten. Ausserdem benötigt es eine Ausgeglichenheit zwischen kleinen, mittleren und grossen Unternehmen, um repräsentativ vorgehen zu können (vgl. Interviewpartner 10).

Als weitere Nachteile und Risiken werden die Reputationsrisiken privater Unternehmen (vgl. Interviewpartner 3), falsche Erwartungshaltungen und Missverständnisse der Partner, keine klaren Risikoaufteilungen (vgl. Interviewpartner 4) und personelle Risiken (vgl. Interviewpartner 5) genannt.

### **Zwischenfazit**

Bei dem Vergleich mit der Literatur fällt auf, dass das von den Interviewpartnern meistgenannte Risiko in der Literatur nicht erwähnt wird. Der Zerfall von PPP ist speziell bei Aufgabenerfüllungs-PPP möglich. Beschaffungs-PPP ist zeitlich definiert und betrifft meist den Lebenszyklus eines geschaffenen Projektes. Bei Aufgabenerfüllungs-PPP handelt es sich um eine kontinuierliche Zusammenarbeit. Meist wird die Absicht in Verträgen zeitlich definiert und anschliessend immer wieder erneuert. So ist bei Aufgabenerfüllungs-PPP das Risiko, dass Partner aussteigen als relevant einzustufen. Daraus kann dann diese Kettenreaktion resultieren, die zum Zerfall von PPP führen kann. In der Literatur wird automatisch von einer langfristigen Bindung ausgegangen (vgl. Kap. 3.4), die aber nur in der Theorie realistisch scheint, denn die Zusammenarbeit wird meist durch befristete oder kündbare Verträge geregelt sein.

Bei PPP treffen verschiedene Kulturen aufeinander, die zu einer Kultur der Partnerschaft soweit wie möglich vereint werden muss. Dies wird von mehreren Interviewpartnern als Risiko genannt, denn es treffen verschiedene Welten aufeinander. In der Literatur wird dieses Problem ebenfalls erwähnt und bestätigt somit dieses Risiko. Es ist die Sprache von einem notwendigen gegenseitigen Verständnis, dass nur mit einer offenen Kommunikation unter den Partnern erreicht werden kann. Die Kulturen müssen verstanden werden. Die Kenntnis über die gegenseitigen Individualziele und die Definition von gemeinsamen Zielen können wirksam sein (vgl. Kap. 3.3).

Das in der Literatur am häufigsten erwähnte Risiko, die gerechte Aufteilung der Risikoallokation (vgl. Kap. 3.4), wird in den Interviews nur am Rande erwähnt. Im Aufgabenerfüllungs-PPP ist diese Risikoverteilung kein so wesentlicher Bestandteil wie im Beschaffungs-PPP. Die Partner können nach Ablauf der befristeten Verträge aus der Partnerschaft austreten. Aus diesem Grund wird kein langfristiges Risiko gesehen. Im Standortmarketing treten auch weniger unerwartete Risiken auf, die nicht durch die Zieldefinitionen und die Strategieplanung vorweg genommen werden könnten. Der Mechanismus der Aufteilung der vorhersehbaren Risiken, scheint bei den Befragten kein Problem darzustellen.

Die Abstimmung zwischen mehreren Partnern wird von einem Interviewpartner als sehr zeitaufwendig gesehen. In der Literatur wird gerade bei den privaten Partnern der lange Entscheidungsprozess als Risiko eingestuft (vgl. Kap. 3.4).

Die repräsentative Ausgeglichenheit zwischen den Partnern, die ein schwierig zu erreichender Zustand ist, wird in der Literatur ebenfalls als Risiko gesehen. Es kann zu asymmetrischen Machtverteilungen kommen (vgl. Kap. 3.4). Allerdings wird in der Literatur eher die Gefahr von zu starken privaten Partnern beschrieben, während der Befragte von einer zu starken öffentlichen Seite spricht.

Für die föderalistisch aufgebaute Schweiz ist die Problematik der fehlenden, hoheitlichen Entscheidungsgewalt bei PPP-Organisationen zu nennen. Dieses Problem ist in der Literatur nur am Rande erwähnt (vgl. Kap. 3.2.1).

Die weiteren aufgeführten, einzeln genannten Risiken sind für den Bereich des Standortmarketings und für Partnerschaften im Allgemeinen durchaus nachvollziehbar, werden aber nicht in der Literatur explizit erwähnt.

**6.1.7 Beurteilung regionaler und überregionaler Organisationsformen**

	*
Gemeinsames, sich ergänzendes Marketing als Bündelung der Ressourcen, vor allem international	6
Nationale Ebene der Vermarktung im Ausland wichtig	5
Grössere Netzwerke und Cluster	4
Zunächst nur ein Ansprechpartner für Standortinteressierten	4
Bei Koordination und Zusammenarbeit grosser Organisationen sind Private zur Entstehung notwendig, vermittelnde Funktion bei öffentlichen Partnern	2
Definition nach ökonomischen Regionen und nicht nach politischen Grenzen möglich	1
Parallele Organisationen auf verschiedenen Ebenen müssen vermieden werden	1
Überregionale Zusammenschlüsse können auf Kunden verwirrend wirken	1
Gute Kenntnisse der Regionen bei grossen Organisationen notwendig	1
Nachweis von erzielten Ansiedlungen schwierig für überregionale Organisationen	1
Schnittstelle zur nächsten Ebene bei Übergabe des Kunden immer eine Herausforderung	1
Finden der gemeinsamen Interessen und Ziele schwierig	1

\* Anzahl der Nennungen

Tab. 13: Auswertung der Beurteilung regionaler und überregionaler Organisationsformen (Eigene Darstellung)

Bei regionalen oder gar überregionalen Organisationsformen spielt das gemeinsame, sich ergänzende Marketing eine grosse Rolle. Vor allem beim internationalen Auftritt ist eine Bündelung der Ressourcen für alle vorteilhaft (vgl. Interviewpartner 1, 2, 3, 6, 7, 8). Die nationale Ebene der Vermarktung der Schweiz als Ganzes ist gerade bei internationalen Auftritten wichtig (vgl. Interviewpartner 5, 7, 8, 9, 10). Durch die gemeinsame Organisation können grössere Netzwerke genutzt werden. Das Angebot der verschiedenen Cluster erweitert sich und die Region wird interessanter für Standortsuchende (vgl. Interviewpartner 1, 2, 6, 7).

Als erster Kontakt eines Standortsuchenden kann ein Ansprechpartner für eine gesamte Region auftreten. Auch dies ist gerade international wichtig (vgl. Interviewpartner 2, 5, 8, 10). Erst wenn das Interesse konkreter wird, kann er an die nächste Ebene übergeben werden. Diese Übergabe muss gut organisiert sein und ist immer eine Herausforderung (vgl. Interviewpartner 5).

Schliessen sich mehrere öffentliche Stellen zu einer regionalen oder überregionalen Organisation zusammen, ist der Private als ergänzender Partner hilfreich. Er agiert als Katalysator und kann Rivalitäten zwischen einzelnen Kantonen neutralisieren und verhindern (vgl. Interviewpartner 4, 8).

Vorteilhaft ist die Möglichkeit, eine regionale oder überregionale Organisation unabhängig von politischen Grenzen definieren zu können. Es können Wirtschaftsregionen berücksichtigt werden. Diese müssen dann allerdings von unabhängigen, neutralen Experten definiert werden und nicht von der Politik. Der Politik fehlt die Neutralität den Regionen gegenüber (vgl. Interviewpartner 6).

Regionale oder überregionale Organisationen sollen nicht parallel auf verschiedenen Ebenen geführt werden. Es kann zu Konkurrenzsituationen zwischen diesen Ebenen und zu einem Passivwiderstand führen (vgl. Interviewpartner 10).

Für den Kunden können überregionale Zusammenschlüsse auch verwirrend wirken. Vermarktet sich eine ganze Region unter dem Namen einer bekannten Stadt, wird der Kunde irreführt. Dies kann nachteilig für die unbekannteren Kantone eines Zusammenschlusses sein (vgl. Interviewpartner 9).

Bei grossen Zusammenschlüssen müssen die Organisationen ihre verschiedenen Regionen zudem sehr gut kennen. Kunden müssen, gemäss ihren Bedürfnissen, sicher an den richtigen Kanton weitergeleitet werden. Die Kenntnis der Regionen kann ab einer kritischen Grösse aufgrund zu vieler Standortinformationen, problematisch werden (vgl. Interviewpartner 10).

Schwierig gestaltet sich der Nachweis der effektiv erfolgten Ansiedlungen für grosse Organisationsformen, da sie den Kunden immer früher oder später an die nächste Ebene übergeben. Um eine Kontrolle zu haben, werden normalerweise die Leads, d.h. die bereits konkreten Interessensanfragen, gezählt (vgl. Interviewpartner 2).

Ausserdem wird das Finden von gemeinsamen Interessen und Zielen für eine grosse Organisation als Herausforderung genannt (vgl. Interviewpartner 3).

### **Zwischenfazit**

Verglichen mit der Literatur, können folgende Erkenntnisse gewonnen werden:

In den ersten drei von den Interviewpartnern mehrfach genannten Aussagen geht es um die Bündelung von Ressourcen im In- und Ausland und die Verbindungen von Netzwerken und Clustern zu grösseren Einheiten. Diese Zusammenarbeit wird auch in der Literatur als sehr wesentlich empfunden. Angesprochene Zielgruppen befinden sich auch ausserhalb von definierten, kleinräumigen Standorten und die Vernetzung zu grösseren Strukturen führt zu einem erheblichen Wettbewerbsvorteil. Ein Standort wird durch das gemeinsame Auftreten vielseitiger und bekannter. Durch die Synergieeffekte kann eine internationale Bekanntheit erreicht werden (vgl. Kap. 2.3.1; Kap. 4.1; Kap. 4.2). Hier spielt auch der Aspekt hinein, dass zunächst im Ausland nur ein Ansprechpartner auftritt, um einen möglichst einheitlichen und prägnanten Wirkungseffekt zu erzielen. Gerade in der global vernetzten Welt kommt es zu einem schärferen Wettbewerb (vgl. Kap. 2.4; Kap. 4.2), der durch einen gemeinsamen Auftritt besser angegangen werden kann.

Von zwei Interviewpartnern wird der Private als Initiator von Partnerschaften genannt. Die Privaten haben hierbei eine vermittelnde Funktion zwischen den öffentlichen Partnern. Dies wird in der Literatur kontrovers dargestellt. Dort wird gesagt, dass es sinnvoll ist, wenn die öffentliche Seite die Partnerschaften aufgleist und zu Anfang eine Führungsrolle übernimmt (vgl. Kap. 4.2).

Die Literatur sieht PPP als geeignete Lösung, um territoriale Grenzen überwinden zu können und Standorte nach ihren Wirtschaftsregionen zu definieren (vgl. Kap. 4.2). Dies sehen die Interviewpartner sehr unterschiedlich. Einmal wird dies als Vorteil genannt. Ein anderer Interviewpartner sieht überregionale Zusammenschlüsse als verwirrend für den Kunden, da der Kunde nicht mehr genau realisiert, mit welchem Standort er zu tun hat.

Ausserdem wird von einem weiteren Interviewpartner bemerkt, dass die Kenntnis der Region sehr gut sein muss und dass dies nur bis zu einer gewissen Grösse möglich sein kann. Wichtig erscheint einem Interviewpartner, dass diese überregionalen Organisationen nicht parallel zu weiteren Organisationen geführt werden. Existieren parallele Organisationen auf verschiedenen Ebenen, ist die Schnittstelle an die nächste Ebene bei der Übergabe der Kunden immer eine Herausforderung.

Insgesamt kann gesagt werden, dass die Vorteile von regionalen und überregionalen Organisationsformen in der Bündelung der Ressourcen, grösseren Netzwerken und einem internationalen Auftritt gesehen wird. Problematisch hingegen wird das Nebeneinander verschiedener Ebenen von Organisationen beurteilt. Es entstehen Schnittstellen, die bewältigt werden müssen.

### 6.1.8 Geeignete Organisationsformen im Standortmarketing

	*
Die Eigene	6
PPP ist eine gute Lösung für eine geschickte Aufgabenerfüllung	3
Jede Struktur ist möglich, entscheidend ist, ob es eine Ambition und eine Kultur hat, eine qualitative Dimension	3
Marktorientiertes Unternehmen im Auftrag des Kantons als Mandat	2
Standort- /Produktentwicklung besser als öffentliche Aufgabe geeignet	2
Für ein ganzheitliches Produkt muss Standortentwicklung zusammen mit Promotion und Destinationsmanagement arbeiten und das gibt dann automatisch PPP	2
Standortmarketing hat noch wenig Lobby in der Politik	2
Politischer Wille ist ausschlaggebend und muss hinter der Organisationsform stehen	1
Standortentwicklung mit optimaler Schnittstelle zur Promotion	1
Zweistufigkeit als Grundposition: Oberform mit Privaten und Öffentlichen (z.B. als Verein) und eine operative Zelle (z.B. AG) mit privatwirtschaftlicher Rationalität	1
Für dienstleistungsorientiertes Arbeiten ist eine organisatorische Unabhängigkeit von der Verwaltung nötig	1
Überregionale Organisationen benötigen eine Rechtsform wie z.B. einen Verein	1
Rechtsform Verein allgemein sehr geeignet aufgrund seiner Flexibilität und seiner schlanken Organisation; für öffentliche Partner auch gut geeignet	1
Eine öffentliche Finanzierung ist unabhängig und neutral	1
Eine private Finanzierung birgt immer die Gefahr von Interessenskonflikten und Erwartungen für Gegenleistungen	1
Grosse Städte/Kantone benötigen immer auch einen Ansprechpartner bei der öffentlichen Hand	1
Schwer zu beurteilen – jeder hat mit seiner Organisationsform ein wenig Erfolg, aber keiner einen durchschlagenden Erfolg	1

\* Anzahl der Nennungen

Tab. 14: Auswertung geeignete Organisationsformen im Standortmarketing (Eigene Darstellung)

Sehr prägnant ist die hohe Zufriedenheit mit der jeweils eigenen Organisationsform im Standortmarketing. Sie wird sechsmal als die Geeignete genannt (vgl. Interviewpartner 1, 3, 7, 8, 9, 10). Dies ist sehr erstaunlich, denn alle Organisationsformen der zitierten Interviewpartner sind unterschiedlich aufgebaut.

Dreimal wird PPP als gute Lösung für eine geschickte Aufgabenerfüllung im Standortmarketing genannt (vgl. Interviewpartner 2, 4, 6), wobei zwei dieser Interviewpartner Berater sind und nicht selber operativ in einer Standortmarketingorganisation tätig sind.

Prinzipiell ist jede Organisationsform möglich, entscheidend ist, ob es eine gemeinsame Ambition und eine gemeinsame Kultur der verschiedenen Partner gibt. Diese qualitative Dimension verbindet die Akteure und schafft den entscheidenden Unterschied. In PPP-Ansätzen ist diese gemeinsame Komponente, als grosser Unterschied zu herkömmlichen Kooperationen, enthalten (vgl. Interviewpartner 4, 5, 8).

Ein in der Literatur oft zu findendes Modell ist das ausgelagerte Mandat, bei dem ein marktorientiertes Unternehmen im Auftrag des Kantons agiert (vgl. Kap. 2.3). Für Verwaltungen ist Marketing eine atypische Aufgabe, da es sich nicht um eine Vollzugsaufgabe handelt. Deshalb eignet sich das Marketing besonders für eine Aufgabenauslagerung. Dieses Modell ist in der Schweiz nur einmal als solches umgesetzt. Als geeignet genannt wird es aber von zwei Interviewpartnern (vgl. Interviewpartner 1, 3).

Für die Standortentwicklung eignen sich hoheitliche Ansätze besser, da das Produkt bestimmt werden kann. Entwicklung und Entscheid liegen nah beieinander und es gibt kurze Wege (vgl. Interviewpartner 2, 3). Anders gesehen wird dies von Interviewpartner 6 und 9, die eindeutig die organisatorische Einheit in Standortentwicklung und Promotion als notwendig sehen. Das Produkt und deren Vermarktung muss von der gleichen Stelle aus geleitet werden, um eine Kontinuität und gleichbleibende Qualität gewährleisten zu können. In diesem Fall eignet sich die Organisationsform von PPP, als Vereinigung verschiedener Aufgaben in einer Organisation, ausserordentlich gut. Interviewpartner 10 begründet die Anordnung der Standortentwicklung bei der öffentlichen Hand als einen Kontrollwunsch der öffentlichen Seite über die zu gestaltenden Produkte. Ist die Standortentwicklung bei der öffentlichen Hand angeordnet, sollten die Zusammenarbeit und die Schnittstelle zur Standortmarketingorganisation optimiert werden (vgl. Interviewpartner 10).

Für die erfolgreiche Vermarktung des Standortes ist der politische Wille ausschlaggebend. Die Politik muss hinter der gewählten Organisationsform des Standortmarketings stehen (vgl. Interviewpartner 5). Leider hat das Standortmarketing in der Politik wenig Lobby (vgl. Interviewpartner 5, 10).

Interviewpartner 4 betont die notwendige Zweistufigkeit im PPP beim Standortmarketing als Grundposition: es benötigt eine Oberform mit privaten und öffentlichen Partnern, z.B. in Form eines Vereins oder einer Stiftung und dann eine operative Führung mit privatwirtschaftlicher Rationalität, wie z.B. eine AG oder GmbH (vgl. Interviewpartner 4). Auch wenn es sich nicht um eine PPP-Organisation handelt, ist eine Unabhängigkeit der operativen Einheit von den öffentlichen Stellen positiv. Wird diese Unabhängigkeit nicht gewährleistet, kann die Dienstleistungsorientierung verloren gehen (vgl. Interviewpartner 10).

Bei überregionalen Organisationen bietet sich eine Rechtsform wie z.B. ein Verein an (vgl. Interviewpartner 1). Generell eignen sich Vereine, aufgrund ihrer Flexibilität und der schlanken Organisation für Standortmarketingorganisationen. Ein Verein eignet sich ebenfalls gut für die Beteiligung öffentlicher Partner (vgl. Interviewpartner 10).

Der Vorteil einer öffentlichen Finanzierung von Standortmarketingorganisationen ist die Neutralität und Unabhängigkeit der Organisation. Bei einer privaten Finanzierung besteht immer die Gefahr von Interessenskonflikten, denn es besteht durch die privaten Partner eine Erwartung von Gegenleistungen (vgl. Interviewpartner 10).

Gliedern sich grosse Städte und Kantone einer regionalen oder überregionalen Organisation im Standortmarketing an, muss es bei der öffentlichen Seite immer eine Ansprechperson zusätzlich geben. Die Schnittstellen zu den einzelnen Verwaltungen können sonst nicht bewältigt werden (vgl. Interviewpartner 3).

Interviewpartner 9 kann andere Organisationsformen nur schwer beurteilen und keinen Rat für eine besonders geeignete Organisationsform geben. Jede der Organisationen hat ein wenig Erfolg, aber keine hat den wirklich durchschlagenden Erfolg (vgl. Interviewpartner 9).

### **Zwischenfazit**

Werden die Aussagen mit der Literatur verglichen, entstehen folgende Eindrücke:

Die Frage nach einer besonders geeigneten Organisationsform im Standortmarketing, wird in der Literatur von mehreren Autoren untersucht. Dabei wird betont, dass alle Organisationsformen ihre Vor- und Nachteile haben und keine als besonders geeignet genannt werden kann (vgl. Kap. 2.3.2). Dies deckt sich mit den Aussagen der Interviewten. Die Mehrheit der Interviewpartner sieht die eigene Organisationsform als besonders geeignet an, obwohl alle Organisationen unterschiedlich aufgebaut sind. Dies bestätigt demnach indirekt die Aussagen der Literatur. Interessant ist hier die Aussage eines Interviewpartners, dass alle mit ihren Organisationen ein wenig Erfolg hätten, aber keiner einen durchschlagenden Erfolg verzeichnen kann.

Von mehreren Interviewten wird angemerkt, dass die Organisationsform nicht das Wesentliche ist, sondern die gelebte Kultur in der Organisation. Hier stellt sich die Frage, ob dies tatsächlich in allen Organisationsformen möglich ist. Bei der Betrachtung der Vor- und Nachteile in der Literatur (vgl. Kap. 2.3.2.), erscheint dies zweifelhaft.

PPP wird von mehreren Befragten als eine geeignete Organisationsform zu einer geschickten Aufgabenerfüllung gesehen. In der Literatur werden PPPs als eine Möglichkeit der optimalen Durchsetzung von Standortmarketingkonzepten genannt (vgl. Kap. 2.3.2). Etwas weniger direkt wird in Kapitel 4.1 allgemein die Zusammenarbeit von öffentlicher und privater Seite als Grundlage für die Erzielung von Synergieeffekten genannt. Hier ist PPP nur eine Möglichkeit der Zusammenarbeit, die aber unbedingt geprüft werden sollte (vgl. Kap. 4.2).

Die Möglichkeit, als marktorientiertes Unternehmen, als Mandat im Auftrage des Kantons, Standortmarketing zu organisieren, wird von zwei Interviewten genannt. Diese Organisationsform wird auch in der Literatur als sinnvoll betrachtet, da bei privaten Marketingagenturen der Schwerpunkt auf der Marketingkompetenz liegt (vgl. Kap. 2.3.2). Im Interview wie auch in der Literatur (vgl. Kap. 2.3.2) wird ein Ansprechpartner auf öffentlicher Seite für notwendig erachtet.

In der Literatur wird eine positive politische Grundstimmung als Voraussetzung für die Förderung von PPP-Vorhaben genannt. Dabei müssen klare Impulse von der Politik kommen (vgl. Kap. 3.2.1). Die Interviewpartner bemerken, dass Standortmarketing in der Politik generell wenig Lobby hat. Ein Befragter merkt an, dass ein politischer Wille ausschlaggebend sei und hinter der Organisationsform stehen müsse. Wenn Standortmarketing in der Politik keinen hohen Stellenwert einnimmt, ist dies problematisch für die Entstehung von Organisationen und insbesondere für PPP-Organisationen.

Von den Befragten wird die Problematik der Abhängigkeit von Privaten bei der Wahrnehmung einer öffentlichen Aufgabe genannt. In der Literatur wird dieses Problem nicht angeführt. Die Literatur spricht von einer Gewährleistung der Aufgabe durch die öffentliche Seite und eine Erfüllung der Aufgabe durch Private, ohne auf Konflikte hinzuweisen (vgl. Kap. 4.1). Hier ist zu klären, inwieweit das Entstehen von Interessenkonflikten in einer guten Organisation möglich und von einer guten Zusammenarbeit abhängig ist.

Bezüglich der Organisation von PPPs, sehen zwei Interviewpartner eine notwendige Unabhängigkeit der operativen Stelle der Organisation von der Verwaltungsstelle. Die Zusammenarbeit wird auf einer Ebene gesehen. Die operative Tätigkeit mit seiner privatwirtschaftlichen Rationalität für ein dienstleistungsorientiertes Arbeiten, wird auf einer anderen Ebene positioniert. Auf diese Zweistufigkeit wird in der Literatur nicht hingewiesen. Gesehen wird allerdings auch in der Literatur die Notwendigkeit einer starken Dienstleistungs- und Kundenorientierung (vgl. Kap. 4.2).

Die Schnittstellen zur Standortentwicklung wurden in dieser Arbeit im theoretischen Teil nicht thematisiert, da es sich ausschliesslich um eine Betrachtung des Standortmarketings handelt.

In der Schweiz gibt es bisher nur sehr wenige Standortmarketingorganisationen, die als PPP organisiert sind. Die Vielzahl der unterschiedlichen Organisationsformen ist auffällig und jeder Befragte sieht mehr die Vorteile als die Nachteile in seiner eigenen Organisationsform.

#### **6.1.9 Ergänzungen**

Bei der letzten Frage, ob noch wichtige, bisher nicht angesprochene Punkte gesehen werden, haben einige Interviewpartner noch einmal zusammenfassende Aussagen zum Thema gemacht. Da diese Aussagen in keinem Zusammenhang miteinander stehen, werden sie nicht miteinander verglichen und ausgewertet, sondern einzeln genannt und mit der Literatur, wo möglich, zusammengebracht.

Standortmarketing ist eine direkte und notwendige Folge der Globalisierung. Unternehmen können die einzelnen Funktionen ihrer Unternehmen dort ansiedeln, wo sie die meisten Vorteile sehen. So können sich Unternehmen mit ihren verschiedenen Bereichen, je nach den Bedürfnissen, auch an verschiedenen Standorten ansiedeln. Durch diese verstärkte Konkurrenz unter Standorten, müssen sich Standorte ihrer Stärken bewusst werden, Cluster definieren und sich klar positionieren (vgl. Interviewpartner 1). Dies wird in der Literatur gleich beurteilt. Auch in der Literatur wird betont, dass sich Standorte global profilieren müssen und dass die Sensibilität gegenüber den Standortvorteilen und –nachteilen steigt (vgl. Kap. 2.4).

Interviewpartner 1 sieht Standortmarketing als eine Staatsaufgabe, die auch vom Staat gezahlt werden muss. Er meint, dass sich die Politik dieser Tatsache bewusst werden muss. In der Literatur wird der Staat als Gewährleister der Aufgabenerfüllung des Standortmarketings betrachtet. Er muss die Wahrnehmung der Gemeinwohlintereessen gewährleisten. Dabei muss er aber nicht für die Finanzierung alleine aufkommen (vgl. Kap. 3.3; Kap. 4.1; Kap. 4.2). Dass sich die Politik der Aufgabe des Standortmarketings noch nicht hinreichend bewusst ist, wird auch in der Literatur bestätigt (vgl. Kap. 4.3).

Im Standortmarketing muss den Privaten in einer Partnerschaft ein Nutzen aufgezeigt werden. Gerade grösseren und internationalen Firmen fehlt die Verbundenheit zum Standort und es ist sehr anspruchsvoll, diese Firmen in eine Partnerschaft einbinden zu wollen (vgl. Interviewpartner 3). Dieses Thema wird bereits in Kapitel 6.1.1 behandelt.

Die Schweiz hat im Ausland immer noch das Bild einer heimeligen, romantischen Kulisse. Diese Bilder sind als Klischees für eine erste Verbindung zum Land wichtig, jedoch müssen diese Gedanken dringend weitergesponnen und mit Bildern von der Wirtschaft des Landes gemischt werden. Die Schweiz muss im internationalen Standortmarketing eine wichtige Rolle spielen (vgl. Interviewpartner 5). Das Thema der Klischees und Bilder der Schweiz wurde in der Arbeit nicht behandelt.

Interviewpartner 9 ist der Meinung, dass in der Schweiz zu wenig über PPP-Modelle gesprochen wird. Jeder kann vom PPP profitieren. Es sollte PPP bei jeder Organisation als eine Möglichkeit aufgenommen werden, um den Kanton entlasten zu können. Dies wird auch in der Literatur bestätigt. Die Vorstösse in der Schweiz PPP zu etablieren sind recht schwach (vgl. Kap. 4.3). PPP sollte immer als eine mögliche Organisationsform geprüft werden (vgl. Kap. 4.2).

Die Schnittstellen zwischen dem Staat, der Verwaltung und den Unternehmen ist ein Ort der Reibung, wo unterschiedliche Welten aufeinander treffen (vgl. Interviewpartner 10). Dieses Zusammenbringen der unterschiedlichen Welten und Kulturen und der Bezug zur Literatur werden in den Kapiteln 6.1.1 und 6.1.8 erläutert.

Die Aussagen zu den zukünftigen Entwicklungen von PPP-Ansätzen im Standortmarketing, werden in Kapitel 6.2 dargestellt. Dieses Thema wird separat behandelt, da es sich hierbei nicht um die aktuelle Situation in der Schweiz handelt, sondern um eine Annahme über die Entwicklung in der Zukunft.

## 6.2 Potenzial und Entwicklung von PPP-Ansätzen im Standortmarketing

	*
Langfristiger Nutzen für private Partner von PPP ist fraglich	4
Keine Veränderungen der Anzahl der PPP-Ansätze im Standortmarketing zu erwarten	3
PPP ist ein Zukunftsmodell im Standortmarketing und wird verstärkt werden	2
Bestehende PPP-Modelle werden als Vorbild für weitere Organisationen dienen	2
Kein Trend der Entwicklung von PPP-Ansätzen im Standortmarketing ablesbar	2
Einbindung von Fachpartnern zur Bewältigung von komplexen Aufgaben wird in Form von Kooperationen zunehmen	2
Für die öffentliche Seite wird PPP sehr interessant sein, aber für Private ist es schwierig	1
Rückzug der privaten Partner aus bestehenden PPPs wird erwartet	1
Für Standortmarketingzwecke ist PPP keine Lösung	1
Die öffentliche Seite sollte von der Managementkompetenz Privater lernen	1
Funktionale Aufgabentrennungen und -verteilungen werden die Zukunft sein; dies kann auch Initial von PPP sein	1
PPP ist eine gute Möglichkeit in Zukunft territoriale Grenzen zu überschreiten	1
PPP hat mehr Vor- als Nachteile für Standortmarketingorganisationen und dies sollte zur Kenntnis genommen werden; Es gibt noch viel Potenzial für PPP im Standortmarketing, das genutzt werden müsste	1
Durch den Finanzdruck wird der Druck steigen, PPPs zu initiieren	1
Auf regionaler Ebene hat PPP für die Vermarktung nach innen eine Zukunft; auf kantonaler Ebene für die Standortvermarktung nicht	1

\* Anzahl der Nennungen

Tab. 15: Auswertung Potenzial und Entwicklung von PPP-Ansätzen im Standortmarketing (Eigene Darstellung)

Es gibt wenige gemeinsame Nennungen bezüglich der zukünftigen erwarteten Entwicklung von PPP-Ansätzen im Standortmarketing.

Fraglich ist für mehrere Befragte, der langfristige Nutzen von PPP für die privaten Partner (vgl. Interviewpartner 1, 3, 7, 10). Für die öffentliche Seite wird PPP als interessantes Modell für die Zukunft gewertet, aber für die privaten Partner ist dies schwierig (vgl. Interviewpartner 3). Interviewpartner 1 erwartet sogar langfristig einen Rückzug der privaten Partner aus den bestehenden PPP-Organisationen im Standortmarketing.

Einige erwarten keinerlei Veränderungen bei der Anzahl der PPP-Organisationen bzw. denken, dass es keine weiteren Entwicklungen geben wird. Sie sehen es als fraglich, ob sich PPP für das Standortmarketing durchsetzen wird (vgl. Interviewpartner 1, 7, 10). Hingegen gehen Interviewpartner 5 und 9 davon aus, dass PPP ein Zukunftsmodell für das Standortmarketing ist und dass Organisationen mit PPP-Ansätzen verstärkt werden. Dabei werden bestehende PPP-Organisationen im Standortmarketing als Vorbild für weitere Organisationen dienen (vgl. Interviewpartner 5, 9). Zwei Interviewpartner können im Moment keinen Trend zur Entwicklung von PPP im Standortmarketing

benennen. Eine Entwicklung ist schwer ablesbar (vgl. Interviewpartner 3, 6). Interviewpartner 7 sieht für Standortmarketingzwecke PPP als keine geeignete Lösung.

Die Aufgaben im Standortmarketing werden immer komplexer. Zur Bewältigung dieser Aufgaben wird die Einbindung von Fachpartnern, in Form von Kooperationen, zunehmen. Hier ist PPP eine geeignete Form der Kooperation. PPP ist eine Methode, um das kulturelle und betriebswirtschaftliche Miteinander zu begreifen (vgl. Interviewpartner 2, 4). Die öffentliche Seite sollte von der Managementkompetenz Privater lernen (vgl. Interviewpartner 10). Funktionale Aufgabentrennungen und –verteilungen werden die Zukunft sein. Initial kann dies auch eine PPP sein (vgl. Interviewpartner 4).

Bei regionalen Zusammenschlüssen kann PPP in Zukunft eine geeignete Lösung sein, um territoriale Grenzen zu überwinden. Regionen können nach wirtschaftlichen Bedürfnissen bestimmt werden, ohne die Kantonsgrenzen in den Vordergrund zu stellen (vgl. Interviewpartner 2). Interviewpartner 8 sieht auf regionaler Ebene, für die Vermarktung nach innen, ein grosses Potenzial für PPP. Auf kantonaler Ebene, in der Standortvermarktung, sieht er allerdings kein Potenzial.

PPP hat mehr Vor- als Nachteile für Standortmarketingorganisationen und dies sollte zur Kenntnis genommen werden. Es gibt noch viel Potenzial für PPP im Standortmarketing, das genutzt werden müsste (vgl. Interviewpartner 6).

Sollte der Finanzdruck auf öffentlicher Seite auch im Standortmarketing steigen, wird auch der Druck stärker, PPPs mit privaten Partnern zu initiieren (vgl. Interviewpartner 9).

Nach Auswertung der Interviews lässt sich insgesamt eine skeptische Einstellung zur Entwicklung von PPP-Ansätzen im Standortmarketing feststellen. Aus den bisherigen Erfahrungen der Interviewpartner werden keine Tendenzen ablesbar, die eine gesteigerte Entwicklung erwarten lassen. Die Interviewpartner, die bereits mit PPP-Modellen arbeiten, sehen hingegen eine positive Entwicklung der PPP-Ansätze im Standortmarketing und erwarten auch, dass ihre Modelle in Zukunft als Vorbilder funktionieren werden.

Allgemein ist eine positive Einstellung gegenüber Kooperationen im Allgemeinen feststellbar. Die Bereitschaft zu Kooperationen war in der Schweiz schon immer sehr hoch (vgl. Kap. 3.2; Kap. 4.3) und dieser Trend wird anhalten.

### **6.3 Theoretische Generalisierung der Erkenntnisse**

Bei der theoretischen Generalisierung werden einzelne Themen in ihren theoretischen Zusammenhang gebracht und interpretiert.

Als positive Voraussetzungen für PPP-Ansätze im Standortmarketing in der Schweiz sind viele Argumentationen zu finden:

Im Rahmen der Globalisierung und der aktuellen Herausforderungen der Wirtschaftskrise (vgl. Kap. 2.4), hat das Standortmarketing international mehr Wichtigkeit erlangt. Die Standorte stehen international in Konkurrenz, denn Firmen können ihre Standorte beliebig, weltweit, gemäss den jeweiligen Anforderungen, verteilen (vgl. Kap. 6.1.9). In diesem internationalen Wettbewerb muss die Schweiz eine Rolle spielen (vgl. Kap. 6.1.9).

Die Schweiz zeigt durch ihre politischen Rahmenbedingungen, dem Föderalismus und dem Milizsystem, wenig Berührungspunkte zwischen privaten Unternehmen und der öffentlichen Hand. Auf öffentlicher

Seite arbeiten Personen, die vormalig im Privatsektor tätig waren und vielleicht auch später wieder für private Unternehmen arbeiten werden. Dies vereinfacht die direkte Kommunikation zwischen privater und öffentlicher Seite und stellt hiermit eine gute Voraussetzung für PPP dar. Es verursacht sich eine gute Kenntnis der anderen Seite (vgl. Kap. 3.2.1). Private Partner können durch die direkte Kommunikation mit der öffentlichen Hand einen Einfluss auf die Entwicklung des Standortes ausüben (vgl. Kap. 6.1.3). Eine Verbesserung dieser Kommunikation wird angestrebt (vgl. Kap. 6.1.4). Die geringen Berührungspunkte beider Seiten haben zu einer langen Tradition von Kooperationen zwischen privater und öffentlicher Seite in der Schweiz geführt (vgl. Kap. 6.1.1; Kap. 6.2; Kap. 3.2; Kap. 4.1). Verschiedene Ausformulierungen von Kooperationen werden angestrebt, um komplexe Aufgaben zu bewältigen (vgl. Kap. 6.1.1; Kap. 6.2) und um vom Know-how der anderen Seite zu profitieren (vgl. Kap. 6.1.2). Gegenseitige Lerneffekte, aber vor allem Lerneffekte der öffentlichen Seite bezüglich Managementkompetenzen der Privaten sind wichtig (vgl. Kap. 6.1.5).

Es besteht bei Privaten und bei der öffentlichen Hand ein starkes Bewusstsein, gemeinsam auftreten zu wollen. Der gemeinsame Auftritt im In- und Ausland bei Messen und Veranstaltungen ist für alle Seiten ein Gewinn (vgl. Kap. 6.1.1; Kap. 6.1.4; Kap. 6.1.5; Kap. 6.1.7). Im Standortmarketing sind Netzwerke von grosser Bedeutung. Netzwerke sind von Personen abhängig. Um ein breites Netzwerk aufbauen zu können, ist die Zusammenarbeit von vielen Partnern wesentlich (vgl. Kap. 6.1.1; Kap. 6.1.5; Kap. 6.1.7). Nur mit grossen, funktionierenden Netzwerken können dem Standortinteressierten die relevanten Kontakte und ggf. auch der Anschluss an grössere Cluster geboten werden. Bei der Zusammenarbeit spielen ausserdem Plattformen zum Austausch eine grosse Rolle. Auch hier können die Netzwerke gepflegt und erweitert werden. Plattformen müssen aufgebaut und angeboten werden und es benötigt Initiatoren (vgl. Kap. 6.1.1; Kap. 6.1.3).

Durch einen gemeinsamen Auftritt auf dem internationalen Markt kann die Stellung der Schweiz gestärkt werden. Zunächst muss sich ein Standortsuchender für die Schweiz interessieren, danach erst interessiert er sich für einzelne Regionen. Für die systematische Bearbeitung der Märkte, ist eine Bündelung von Kräften vorteilhaft (vgl. Kap. 6.1.1.; Kap. 6.1.4; Kap. 6.1.5; Kap. 6.1.7).

Von einem prosperierenden Wirtschaftsraum profitieren sowohl die private als auch die öffentliche Seite. Die öffentliche Verwaltung möchte gerne Steuerzahler ansiedeln und ist für das Gemeinwohl der Ansässigen zuständig. Durch die Ansiedlungen bekommt der Standort eine grössere Dynamik und die Wirtschaft kann sich entwickeln. So profitieren auch die Privaten von den Ansiedlungen (vgl. Kap. 6.1.1; Kap. 6.1.3; Kap. 6.1.5). Insgesamt werden die Vorteile von Kooperationen in der Schweiz seit langem gesehen und es besteht weiterhin der Wunsch, mehr Synergien mit anderen Standortmarketingorganisationen zu bilden sowie eine gemeinsame Ausweitung und Vergrösserung der Märkte anzustreben und die Kommunikation untereinander zu verbessern (vgl. Kap. 6.1.4). Eine gute Vernetzung von Gesellschaft, Wirtschaft und Politik ist in der Schweiz gegeben. Aber gerade die bestehenden, langjährigen Kooperationen konnten bereits hohe Effizienzgewinne bringen. Der Schritt zu PPP-Modellen ist für die bessere Zusammenarbeit der privaten und der öffentlichen Seite nicht so relevant wie vielleicht in manchen Nachbarländern (vgl. Kap. 3.2).

Bezogen auf PPP-Ansätze im Standortmarketing in der Schweiz, werden verschiedene Probleme und Grenzen von PPP gesehen.

Die möglichen Ziele der privaten Partner in einer PPP-Organisation werden in Kapitel 3.3 erläutert. Bei der Befragung der Experten hat sich herausgestellt, dass diese Ziele und der Nutzen der privaten Partner sehr in Frage gestellt werden. Private wollen neben langfristigen Perspektiven, auch kurzfristige Ergebnisse absehen können. Von gewinnorientierten Unternehmen wird eine Gegenleistung für die finanzielle Beteiligung erwartet. Dies können neue Kunden oder die Erschliessung neuer Märkte sein.

Dieser Nutzen kann von PPP-Organisationen im Standortmarketing nicht kontinuierlich an seine privaten Partner erbracht werden (vgl. Kap. 6.1.1; Kap. 6.1.3; Kap. 6.1.6; Kap. 6.1.9; Kap. 6.2). Einfacher wird es, wenn eine gewisse Gruppendynamik hinzukommt, wenn sehr viele private Partner in der PPP-Organisation sind. Ist eine gewisse Grösse erreicht, und die Verteilung der privaten Partner breit und für die Wirtschaft repräsentativ, möchte keiner der Partner aussteigen und das Gleichgewicht stören. Diese Grösse und diese Breite muss aber zunächst erreicht werden können und dies ist schwierig (vgl. Kap. 6.1.2; Kap. 6.1.6).

Bei der Einbindung der privaten Partner in eine öffentliche Aufgabe, ist die Unabhängigkeit der öffentlichen Seite eingeschränkt. Eine Staatsaufgabe wird von den Steuergeldern aller Ansässigen finanziert. Alle haben einen Anspruch auf die Leistung des Standortmarketings. Im PPP erfolgt die Finanzierung zu einem Teil von öffentlicher Seite, also aus Steuergeldern, und zu einem Teil von den privaten Partnern, die gerne einen Nutzen aus der Partnerschaft ziehen wollen. Bei der Vermittlung von Kontakten müssten diese privaten Partner bevorzugt angegeben werden. Dies schränkt die Unabhängigkeit stark ein, denn auch andere ortsansässige Firmen wollen einbezogen werden. Bei einer breiten Verteilung der privaten Partner, wird dieses Problem irrelevant, da nahezu alle am PPP beteiligt sind (vgl. Kap. 6.1.1; Kap. 6.1.2; Kap. 6.1.6; Kap. 6.1.8).

Hinzu kommen die verschiedenen Kulturen der privaten und der öffentlichen Seite. In einer Kooperation können diese verschiedenen Kulturen nebeneinander existieren. In einer Partnerschaft müssen diese Kulturen zusammengebracht werden und eine gemeinsame Kultur, eine qualitative Dimension des Miteinanders, muss in der PPP-Organisation entstehen. Das Aufeinandertreffen der unterschiedlichen Kulturen wird problematisch eingeschätzt (vgl. Kap. 6.1.1; Kap. 6.1.6).

Standortmarketing benötigt eine positive, politische Grundstimmung als Voraussetzung für die Förderung von PPP-Vorhaben. Dabei müssen klare Impulse von der Politik kommen (vgl. Kap. 3.2.1). Generell hat Standortmarketing in der Politik in der Schweiz noch sehr wenig Lobby (vgl. Kap. 4.3; Kap. 6.1.8). Der politische Wille ist ausschlaggebend und muss hinter der Organisationsform stehen. Wenn Standortmarketing in der Politik keinen hohen Stellenwert einnimmt, ist dies problematisch für die Entstehung von Organisationen und insbesondere für PPP-Organisationen (vgl. Kap. 6.1.4; Kap. 6.1.8).

Umso grösser der Finanzdruck in einem Land ist, desto höher ist die Bereitschaft von PPP-Ansätzen (vgl. Kap. 3.2.2). Ein finanzieller Druck der öffentlichen Seite wird im Standortmarketing in der Schweiz bisher nicht wahrgenommen (vgl. Kap. 6.1.2). Sollte sich dieser Finanzdruck erhöhen, wird auch in der Schweiz der Druck steigen, PPPs zu initiieren (vgl. Kap. 6.2).

### **Zusammenfassung**

Organisationen im Standortmarketing in der Schweiz, die bereits mit dem PPP-Ansatz arbeiten, sind sehr davon überzeugt, dass PPP eine geeignete Organisationsform für das Standortmarketing ist. Sie sehen auch ihre eigenen Organisationen als Vorbild für weitere Organisationen, die entstehen werden (vgl. Kap. 6.1; Kap. 6.2).

Bei allen anderen Organisationen ist eine gewisse bis grosse Skepsis vorhanden, ob PPP für das Standortmarketing geeignet ist (vgl. Kap. 6.1; Kap. 6.2).

Alle sind der Meinung, dass Kooperationen zwischen privater und öffentlicher Seite, ein Gewinn für die Beteiligten sind. Auch die Bündelung von Ressourcen und die Verbindung von Netzwerken wird positiv gesehen (vgl. Kap. 6.1; Kap. 6.2).

Die Schweiz bietet mit ihren Rahmenbedingungen gute Voraussetzungen für die Entstehung von weiteren institutionellen PPPs (vgl. Kap. 3.2; Kap. 3.5). In der Theorie wird die Prüfung von PPP bei jeder Organisation im Standortmarketing nahe gelegt (vgl. Kap. 4.1; Kap. 4.2).

Die Grenzen des PPP im Standortmarketing werden vor allem im Nutzen der privaten Partner und im Aufeinandertreffen der verschiedenen Welten, der verschiedenen Kulturen, gesehen. Ausserdem spielt die Neutralität der öffentlichen Hand in der Schweiz eine grosse Rolle. Verschiedene weitere Probleme werden in der Umsetzung von Standortmarketing mit PPP-Ansätzen gesehen, die aber teils auch bei anderen Organisationsformen gegeben sind (vgl. Kap. 6.1; Kap. 6.2).

Die Probleme und Grenzen können durch eine gute Organisation und deren genaue Definition, auch im Zusammenhang und mit der Analyse der bisherigen Erfahrungen von PPP im Standortmarketing (vgl. Kap. 4.2; Kap. 4.3), vermindert werden. Die bis heute erlangten Erkenntnisse von PPP-Ansätzen im Standortmarketing, können die Entwicklung von PPP im Standortmarketing weiter voranbringen.

PPP im Standortmarketing hat sehr viele Vorteile und dies sollte von den Beteiligten gesehen werden (vgl. Kap. 6.2). Zumindest sollte bei allen Organisationen geprüft werden, ob PPP eine vorteilhafte Alternative darstellt (vgl. Kap. 4.1). Die hohe Zufriedenheit bei den eigenen Organisationsformen muss in Frage gestellt werden. Jede Organisationsform hat ihre Vor- und Nachteile (vgl. Kap. 2.3.2), jedoch sollte auch die eigene Organisationsform kritisch hinterleuchtet und mit Alternativen verglichen werden.

## 7 Schlussbetrachtung

### 7.1 Interpretation und Würdigung der Ergebnisse

Die Prüfung des Zusammenhangs zwischen einer notwendigen Zusammenarbeit von privaten und öffentlichen Akteuren im Standortmarketing und der Institutionalisierung dieser Zusammenarbeit in Form eines Public Private Partnerships war Ausgangspunkt dieser Arbeit. Für das Standortmarketing wurde noch keine geeignete Organisationsform gefunden. Jede Organisationsform hat diverse Vor- und Nachteile und die unterschiedliche Ausbildung der Standortmarketingorganisationen in der Schweiz scheint dies zu bestätigen. Jede dieser Organisationen hat mit seiner Organisationsform einen gewissen Erfolg. Bis jetzt hatte niemand einen so durchschlagenden Erfolg, dass sich andere Organisationen an der Form orientieren würden.

Um in der Vermarktung von Standorten erfolgreich sein zu können, ist eine Bündelung von Ressourcen und eine enge Zusammenarbeit von öffentlicher und privater Seite notwendig. Die Globalisierung hat den Wettbewerb zwischen den Standorten international verschärft und grosse Firmen haben eine breite Auswahl an in Frage kommenden, interessanten Standorten für ihre Firmen. Das Standortmarketing ist eine öffentliche Aufgabe. Durch das Hinzuziehen Privater bei der Erfüllung dieser Aufgabe kann die Effizienz und die Effektivität gesteigert werden, da jede Seite ihre Stärken einbringen kann. Im Rahmen der Aufgabenauslagerungen der Verwaltungen ist das Standortmarketing geeignet, gemeinschaftlich erbracht zu werden, wobei die öffentliche Hand immer die Gewährleistung der Aufgabe übernehmen muss. Bei der Zusammenarbeit von Privaten und der öffentlichen Hand treten Synergieeffekte auf, die zu einer Stärkung des Standortes führen. Die Intensität dieser Zusammenarbeit kann durch den Grad der Institutionalisierung definiert werden. Es kann sich um eine formlose Zusammenarbeit, z.B. einen Arbeitskreis, handeln, wobei der Austausch von Gedanken im Vordergrund steht und bis zu einem hohen Grad der Institutionalisierung führen kann. Dies in Form einer gemeinsam gegründeten Organisation.

Public Private Partnership ist die kooperative Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Partnern mit einer gemeinsamen Verantwortung zur Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe. Beim Aufgabenerfüllungs-PPP handelt es sich um Partnerschaften, welche eine langfristige Verantwortung für die Aufgabenerfüllung erbringen. Es ist erkannt worden, dass die öffentliche Aufgabe in ihrer immer komplexer werdenden Art, nicht mehr optimal allein von öffentlicher Seite erfüllt werden kann. Durch das Hinzuziehen privater Partner kann eine Qualitätsverbesserung und eine optimalere Erreichung der verschiedenen Ziele kooperativ erreicht werden. Die Rahmenbedingungen für PPP sind in der Schweiz aufgrund einer langen Tradition von Kooperationen gut vorbereitet. Die rechtlichen und politischen Rahmenbedingungen bilden eine geeignete Grundlage und können nur noch weiter ausgebaut werden. Die finanzielle Situation in der Schweiz ist nicht so angespannt wie in den Nachbarländern. Normalerweise werden umso mehr PPP-Projekte gestartet, je grösser dieser finanzielle Druck in einem Land ist. In der Schweiz wird dieser Druck nicht der initiale Grund für die Gründung von PPP-Vorhaben sein. Doch die Wirtschaftskrise kann in Zukunft auch hier zu einem erhöhten Druck führen. Die Grössenverhältnisse der Schweiz sind bei den Rahmenbedingungen zu erwähnen. Es gibt in der Schweiz viele kleine Kantone, die sich sinnvollerweise mit grösseren Kantonen zusammenschliessen, um internationale Wirkung erzielen zu können.

Bei der Betrachtung des Bedürfnisses der Zusammenarbeit zwischen öffentlicher und privater Seite im Standortmarketing und bei der Definition von Public Private Partnership, erscheint diese Organisationsform für das Standortmarketing sehr geeignet.

Die unterschiedlichen Ziele der PPP-Partner müssen erkannt und definiert werden. Darüber hinaus müssen sich die Partner auf gemeinsame Ziele der Organisation einigen, die mit ihren Individualzielen verträglich sind. Stehen diese Ziele miteinander im Konflikt, ist eine langfristige Kooperation nicht

funktionsfähig. Es sollte für die beteiligten Partner eine win-win-Situation entstehen. Die positiven und die negativen Risiken werden unter den Partnern so aufgeteilt, wie es die einzelnen Partner am besten zu tragen vermögen. Aufgrund einer Risikoanalyse werden die Risiken erkannt und zugeordnet. Durch dieses Vorgehen steigt das Verständnis für die Verfahrensabläufe auf beiden Seiten. Eine asymmetrische Machtverteilung in der Partnerschaft ist zu vermeiden und kann zu Konflikten führen. Auch PPP kann vom Grad der formellen Institutionalisierung verschieden ausgestaltet werden. Dieser Grad reicht von der geringen formalen Institutionalisierung einer informellen Kooperation bis zur aufwendigsten Art der Partnerschaft, einer gemeinsamen Gesellschaft. Diese unterschiedliche Formalisierung deckt sich mit den im Standortmarketing vorkommenden Institutionen.

Vor diesem theoretischen Hintergrund wurde die Eignung von PPP im Standortmarketing als Organisationsform untersucht. Dazu wurde einerseits die Literatur herangezogen und andererseits eine empirische Untersuchung durchgeführt.

Der Literatur liegen in erster Linie Beispiele aus dem deutschsprachigen Raum zugrunde. Die Erfahrungen in der Schweiz sind noch nicht sehr weitreichend. Gemäss Literatur wird jegliche Art von Kooperation zwischen privaten und öffentlichen Akteuren als sehr geeignet für das Standortmarketing betrachtet. Auch PPP hat sich in den letzten Jahren weiterentwickelt, hat seine Wirkungskreise ausgedehnt und ist zum Thema im Standortmarketing geworden. Wichtig für die Partnerschaft sind das erweiterte Leistungsangebot, das erreicht werden kann und die Verbreiterung von Netzwerken und Kooperationen zwischen den Partnern und den Standortinteressenten. Die Vorteile von Organisations-PPP im Standortmarketing sind unter anderem die Beteiligung der verschiedenen Partner aus dem privaten und dem öffentlichen Bereich, der räumlich frei zu bestimmende Handlungsrahmen, ohne sich an Stadt- oder Kantonsgrenzen halten zu müssen sowie die freie Bestimmung des inhaltlichen Handlungsrahmens und die ausgebildete Marketingkompetenz.

Aufbauend auf diesen Ergebnissen, wurde die Situation in der Schweiz untersucht. In der Schweiz gibt es nur sehr wenige Standortmarketingorganisationen mit PPP-Ansätzen. Weiter verbreitet sind Kooperationen anderer Art.

Um das Thema der Eignung von PPP im Standortmarketing zu untersuchen, wurden Experten verschiedener Standortmarketingorganisationen in der Schweiz interviewt. In den Interviews wird die Notwendigkeit der Zusammenarbeit von privaten und öffentlichen Akteuren auf verschiedenen Ebenen bestätigt. Auch Kooperationen werden positiv beurteilt, sei es auf informellem Wege oder institutionalisiert. Die Bündelung von Ressourcen in der Bearbeitung der Märkte, vor allem der internationalen Märkte und die Verbindung von Netzwerken, sind wesentlich. Skeptisch wird die Eignung von PPP im Standortmarketing betrachtet. Lediglich die Personen, die selber in Organisations-PPP arbeiten oder direkt mit diesen zu tun haben, befürworten dieses Modell im Standortmarketing eindeutig und sehen ihre Organisationen auch als Vorbilder. Ansonsten werden diverse, kritische Punkte aufgedeckt und in den Vordergrund gestellt. Der Glaube an PPP im Standortmarketing ist noch nicht vorhanden.

Die genannten Problempunkte und Grenzen von PPP im Standortmarketing können durch eine gute Aufgleisung der Organisationen vermindert werden.

Dazu gehören folgende Punkte:

- Der Nutzen der privaten Partner muss genau definiert werden. Durch die finanzielle Beteiligung der privaten Partner wird ein Nutzen erwartet. Dieser liegt in der Aufwertung des Standortes im Allgemeinen, muss aber darüber hinaus dem Privaten auch einen direkten Nutzen bringen. Das

systematische Analysieren des Nutzens jedes privaten Partners schützt vor Enttäuschungen und kann ein vorzeitiges Austreten aus der Partnerschaft verhindern.

- Die Schnittstellen zu anderen Standortmarketingorganisationen müssen im Prozess genau definiert werden. Eine Übergabe von Kunden darf nicht notwendig sein (one-stop-agency), die Zusammenarbeit muss gut funktionieren und immer den Bedürfnissen der Kunden angepasst sein.
- Existieren parallele Standortmarketingorganisationen, ist der Handlungsrahmen genau aufeinander abzustimmen. Es darf zu keinen Konkurrenzsituationen führen, um einen Passivwiderstand unter den Organisationen zu vermeiden. Märkte sollten koordiniert bearbeitet werden. Gerade in internationalen Märkten im Ausland sollten die Ressourcen gebündelt auftreten. Generell sollten parallele Organisationen auf verschiedenen Ebenen (national, regional, kantonale, städtisch) auf das notwendige Minimum reduziert werden.
- Für das Entstehen einer gemeinsamen Kultur in der Partnerschaft muss der nötige Aufwand betrieben werden. Die Ambition zu einem qualitativen Miteinander ist durch verschiedene Massnahmen zu fördern. Dies ist der relevante Unterschied zu anderen Kooperationen.
- In der Politik muss der Weg zur Akzeptanz einer Organisations-PPP geebnet werden. Nur wenn ein politischer Wille vorhanden ist und das Standortmarketing mit seiner Organisation eine ausreichende Lobby bei der Politik erreicht, kann die Organisation erfolgreich sein. Dabei muss die operative Einheit der Organisations-PPP unabhängig von der Politik und von der Verwaltung agieren können.
- Die Aufstellung der verschiedenen Partner muss ausgeglichen angestrebt werden. Die Finanzierung sollte zwischen öffentlicher und privater Seite gleichmässig aufgeteilt sein. Bei den privaten Partnern müssen möglichst verschiedene Branchen abgedeckt und verschiedene Firmengrössen wiedergespiegelt werden. Durch eine repräsentative Durchmischung der Partnerschaft, wird die Akzeptanz erhöht und es kann eine Gruppendynamik zum Wohle der Partnerschaft entstehen. Ausserdem können, wenn nahezu alle Partner im PPP sind, die privaten Partner wieder neutral berücksichtigt werden.

Werden diese Punkte im Managementprozess des Standortmarketings bei den Zielsetzungen und der Ableitung der Strategien berücksichtigt, haben Organisationen mit PPP-Ansätzen erhebliche Chancen, erfolgreicher zu funktionieren als andere Organisationsformen.

Die vielfältigen Vorteile von Wirtschaftsförderungsgesellschaften, die gut als PPP institutionalisiert sein können, werden in Kapitel 2.3 erläutert. Die in der empirischen Untersuchung gefundenen Vorteile von PPP im Standortmarketing sind in Kapitel 6.1 abgebildet. Reduzieren sich durch Berücksichtigung der Problempunkte die Nachteile und Grenzen von PPP im Standortmarketing, können die Vorteile in den Vordergrund gestellt werden.

Die Aufgleisung von Standortmarketingorganisationen mit PPP bedeutet einen hohen Initialaufwand. Die Ziele müssen sorgsam definiert und die Strategien sauber herausgearbeitet werden. Die verschiedenen Partner müssen ambitioniert und begeistert werden. Die privaten Partner benötigen den Nutzen und ihre privatwirtschaftlichen Ziele und die öffentlichen Partner müssen das Gemeinwohl schützen und den politischen Willen erzeugen. Die Schaffung einer gemeinsamen Ambition und einer gemeinsamen Kultur ist sehr kraft- und zeitaufwendig. Standortmarketing ist ein ‚people business‘ und eine hohe Stabilität im Personalbestand der Organisation ist Voraussetzung, dass dieser Aufwand erfolgreich sein kann.

In der vorliegenden Arbeit wurde der Nachweis erbracht, dass Organisations-PPP im Standortmarketing grosse Erfolgchancen hat, wenn sie einmal initiiert und etabliert ist und es gelingt, die Nachteile einzugrenzen.

Vielleicht kann keine der Organisationsformen im Standortmarketing als bester Weg bezeichnet werden, aber enge Kooperationen zwischen den Partnern erzeugen Synergien und sind in der heutigen, globalen Welt für den Erfolg eines Standortes entscheidend. PPP ist die institutionalisierte Form dieses Weges.

## 7.2 Ausblick und weiterführende Fragen

Bei einer explorativen Untersuchung wie sie bei der vorliegenden Arbeit durchgeführt wurde, sollen nicht nur Erkenntnisse bezüglich der Beantwortung der Fragestellung resultieren, sondern es sollen auch Hinweise zur weiteren wissenschaftlichen Auseinandersetzung gewonnen werden.

Bei der empirischen Untersuchung wurde die Schnittstelle zur Standortentwicklung mehrfach angesprochen. Einige Befragte sind der Meinung, dass für eine durchgehende und ganzheitliche Qualität die Entwicklung und die Vermarktung von einer Organisation aus gewährleistet werden muss. Standortmarketing kann so ein umfassendes Steuerungsmodell sein. Bei der Standortentwicklung ist die Politik gerne nah dabei, denn es geht um die Entwicklung der Umgebung der potentiellen Wähler. Eine operative Trennung von Verwaltung und Politik erscheint schwierig. In der Praxis ist die Standortentwicklung heute häufig separat vom Standortmarketing angeordnet. Welche Vorgehensweise hier sinnvoll ist und ob gerade hier die Gründung von Organisationen mit PPP-Ansätzen vorteilhaft wäre, muss genauer untersucht werden.

Die Seite des Unternehmertums bei PPP im Standortmarketing muss näher untersucht werden. Gerade bei Partnerschaften mit der öffentlichen Hand müssen private Unternehmen konkrete Ziele und einen Nutzen in der Zusammenarbeit sehen. Dies scheint in der Theorie definiert, wie in Kapitel 3.3 dargestellt ist, führt aber in der Praxis zu grossen Problemen. Ein zukünftiger Rückzug von privaten Partnern aus der Partnerschaft wird von den Befragten befürchtet. Die exakte Erörterung der Bedürfnisse von privaten Partnern und die Erstellung von einer instrumentellen Nutzenanalyse könnte diese Gefahr reduzieren.

Der Verfasserin der Arbeit ist aufgefallen, dass die Verifizierung der Stärken der einzelnen Standorte nicht immer nachvollziehbar ist. So werben die grösseren Kooperationen in der Schweiz mit ähnlichen Stärken, Schwerpunkten und Clustern. Gerade in modernen Branchen wie z.B. Cleantech, Hightech, Life Sciences (Gesundheit), Energie usw., versuchen sich alle zu profilieren. Positiv ist, dass die vorhandene Fokussierung auf den Finanzsektor in der Schweiz durch Schwerpunkte in anderen Branchen ausgeglichen und eine grössere Branchenvielfalt erreicht werden kann. Fraglich erscheint, ob sich ein Grossteil der Schweiz auf die gleichen, modernen Branchen konzentrieren sollte oder ob hier eine detaillierte Aufteilung sinnvoll ist. Die Analyse der Stärken der Standorte muss von den Organisationen kritisch vollzogen werden.

Die Netzwerke von Standortmarketingorganisationen werden von allen befragten Organisationen als wesentlich empfunden und müssen gepflegt werden. Bei vielen Organisationen sind diese Netzwerke von dem direkten, persönlichen Kontakt der Mitarbeiter zu den Netzwerkpartnern abhängig. Ein gutes Netzwerk setzt somit eine hohe Stabilität im Team der Standortmarketingorganisation voraus. Interessant ist eine Untersuchung, wie diese Abhängigkeit von einzelnen Personen reduziert werden könnte.

Eine zukünftige, weitere Auseinandersetzung mit diesen aktuellen Themen wäre wünschenswert.

## Literaturverzeichnis

Alfen, Hans Wilhelm/Daube, Dirk/Leidel, Katja et al. (2010). Analyse des Risikomanagements in PPP-Projekten. In: Alfen, Hans Wilhelm (Hrsg.). Lebenszyklusorientiertes Risikomanagement für PPP-Projekte im öffentlichen Hochbau. Weimar: Bauhaus Universität. 1. Auflage.

Alfen, Hans Wilhelm/Fischer, Katrin: Der PPP-Beschaffungsprozess, in: Weber, Martin/Schäfer, Michael/Hausmann, Friedrich Ludwig (Hrsg.) (2005). Public Private Partnership. Rechtliche Rahmenbedingungen. Wirtschaftlichkeit. Finanzierung. München: Verlag c. H. Beck. 1. Auflage. S. 1-84.

Atteslander, Peter (2008). Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Erich Schmidt Verlag. 12. Auflage.

Balderjahn, Ingo (2000). Standortmarketing. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH. 1. Auflage

Baumeister, Peter (2008). Public Private Partnership als neue Form der Erfüllung staatlicher Aufgaben? In: Seok, Jong Hyun/Ziekow, Jan (Hrsg.). Die Einbeziehung Privater in die Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Berlin: Duncker & Humblot GmbH. 1. Auflage. S. 65-75.

Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth (2006). Organisation. Theorie und Gestaltung. Stuttgart: Lucius & Lucius. 3. Auflage

Bertram, Michael (1997). Marketing für Städte – Schlüssel zur dauerhaften Entwicklung. In: Pfaff-Schley, Herbert (Hrsg.). Stadtmarketing und kommunales Audit. Chance für eine ganzheitliche Stadtentwicklung. Berlin: Springer Verlag. 1. Auflage. S. 15-25.

Blum, Egon (2000). Grundzüge anwendungsorientierter Organisationslehre. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH. 1. Auflage

Bolz, Urs/Ehrensperger, Marc/Oetterli, Jörg (2005). Grundlagen. In: Bolz, Urs (Hrsg.). Public Private Partnership in der Schweiz. Grundlagenstudie – Ergebnis einer gemeinsamen Initiative von Wirtschaft und Verwaltung. Zürich: Schulthess AG. 1. Auflage. S. 1-62.

Bolz, Urs/Elsener, Christian/Oetterli, Jörg/Reitze, Thomas (2005). Potenzial und Umsetzung. In: Bolz, Urs (Hrsg.). Public Private Partnership in der Schweiz. Grundlagenstudie – Ergebnis einer gemeinsamen Initiative von Wirtschaft und Verwaltung. Zürich: Schulthess AG. 1. Auflage. S. 62-122.

Bolz, Urs/Häner, Isabelle/Keusen, Ulrich/Bischof, Marcel/Lienhard, Andreas (2008). Public Private Partnership. Gesetzgeberischer Handlungsbedarf in der Schweiz. Zürich: Schulthess AG. 1. Auflage.

Bolz, Urs (2010). Warum rechnen sich PPP-Modelle? In: Lienhard, Andreas/ Pfisterer, Thomas (Hrsg.). PPP – Was fehlt zum Durchbruch? Zürich: Schulthess AG. 1. Auflage. S. 53-71.

Bortz, Jürgen/Döring, Nicole (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer Medizin Verlag. 4. Auflage.

Brandt, Arno/Bredemeier, Sonning/Lange, Joachim/Jung, Hans-Ulrich (Hrsg.). Public Private Partnership in der Wirtschaftsförderung. Herausforderungen, Chancen und Grenzen. Einleitung. Stuttgart: Deutscher Sparkassen Verlag. S. 9-11.

Brandt, Arno (2007). Was heisst PPP in der Wirtschaftsförderung?. In: Brandt, Arno/Bredemeier, Sonning/Lange, Joachim/Jung, Hans-Ulrich (Hrsg.). Public Private Partnership in der Wirtschaftsförderung. Herausforderungen, Chancen und Grenzen. Stuttgart: Deutscher Sparkassen Verlag. S. 32-41.

Brandt, Arno (2009). Regional Governance und Public Private Partnership in der Wirtschaftsförderung – Voraussetzungen für das Engagement privater Unternehmen in der Wirtschaftsförderung unter besonderer Berücksichtigung von Regional Governance. In: Pechlaner, Harald/von Holzschuher, Wolf/Bachinger, Monika (Hrsg.). Unternehmertum und Public Private Partnership. Wissenschaftliche Konzepte und praktische Erfahrungen. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH. 1. Auflage. S. 395-416.

Budäus, Dietrich/Eichhorn, Peter (Hrsg.) (1997). Public Private Partnership. Neue Formen öffentlicher Aufgabenerfüllung. Baden-Baden: Nomos Verlag. 1. Auflage

Budäus, Dietrich (2000). New Public Management und Stadtmarketing. In: Zerres, Michael/Zerres, Ingrid (Hrsg.). Kooperatives Stadtmarketing. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer GmbH. S. 61-76.

Budäus, Dietrich (2004). Public Private Partnership – Ansätze, Funktionen, Gestaltungsbedarf. In: Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft (Hrsg.). Public Private Partnership. Formen – Risiken – Chancen. Berlin. S. 9-22.

Budäus, Dietrich (2006). Public Private Partnership – Kooperationsbedarfe, Grundkategorien und Entwicklungsperspektiven. In: Budäus, Dietrich (Hrsg.). Kooperationsformen zwischen Staat und Markt. Theoretische Grundlagen und praktische Ausprägungen von Public Private Partnership. Baden-Baden: Nomos Verlag. 1. Auflage. S. 11-28.

Colantonio, Andrea/Dixon, Tim (2011). Urban Regeneration & Social Sustainability. Best practice from European cities. West Sussex: Wiley-Blackwell. 1. Auflage

Cropley, Arthur J. (2011). Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung. Eschborn: Verlag Klotz GmbH. 4. Auflage.

Dallmann, Nicolas (2009). Notwendigkeit und Inhalt eines Controllings im Standortmarketing. Berlin: Dr. Köster Verlag. 1. Auflage

Deppermann, Arnulf (2008). Gespräche analysieren. Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag. 4. Auflage.

Diekmann, Andreas (2009). Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH. 20. Auflage.

Doderer, Alexander (2010). Die Psychologie erfolgreichen Standortmarketings. Gerlingen: KSB-Media GmbH. 1. Auflage

Döring, Thomas/Aigner, Birgit (2010). Standortwettbewerb, unternehmerische Standortentscheidungen und lokale Wirtschaftsförderung – Zum Stand der theoretischen und empirischen Forschung aus ökonomischer Sicht. In: Korn, Thorsten/van der Beek, Gregor/Fischer, Eva (Hrsg.). Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung. Köln: Josef Eul Verlag GmbH. 1. Auflage. S. 13-50

Eggers, Mark (2004). Public Private Partnership. Eine strukturierende Analyse auf der Grundlage von ökonomischen und politischen Potentialen. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH. 1. Auflage

Ehrensperger, Marc (2007). Erfolgsvoraussetzungen von Public Private Partnership im öffentlichen Hochbau. Eine Zwischenbilanz für die Schweiz mit besonderer Berücksichtigung der Kantone. Bern: Hauptverlag. 1. Auflage

Ehrensperger, Marc/Bolz, Urs/Stoll, Aline (2008). Wirtschaftlichkeit von Aufgabenauslagerungen im öffentlichen Sektor mit besonderer Berücksichtigung der Armeelogistik. Zürich: Schulthess AG. 1. Auflage.

Flick, Uwe (2011). Qualitative Sozialforschung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag. 4. Auflage.

Gebhardt, Georg Andreas (2009). Zweckzuweisungen als Barriere für Public Private Partnership (PPP). Berlin: Duncker & Humblot GmbH. 1. Auflage.

Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: Springer GmbH. 4. Auflage.

Grütter, Guido (2010). Stand von PPP – wo steht die Schweiz? In: Lienhard, Andreas/ Pfisterer, Thomas (Hrsg.). PPP – Was fehlt zum Durchbruch? Zürich: Schulthess AG. 1. Auflage. S. 37-51.

Gubler, E. Robert/Möller, Christian (2006). Standortmarketing; Konzeption, Organisation und Umsetzung. Berne: Haupt. 1. Auflage

Hammann, Peter (1995). Kommunales und regionales Marketing. In: Tietz, Bruno/Köhler, Richard/Zentes, Joachim (Hrsg.). Handwörterbuch des Marketing. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel-Verlag. 2. Auflage, S. 1166-1176.

Harms, Jens (2006). Organisations-PPP: Kontrolle, Controlling und Governance. In: Budäus, Dietrich (Hrsg.). Kooperationsformen zwischen Staat und Markt. Theoretische Grundlagen und praktische Ausprägungen von Public Private Partnership. Baden-Baden: Nomos Verlag. 1. Auflage. S. 115-129.

Hopf, Christel (1978). Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. Zeitschrift für Soziologie, Jg. 7, Heft 2, April: S. 97-115.

Jung, Hans-Ulrich (2007). Neue Herausforderungen der kommunalen Wirtschaftsförderung. In: Brandt, Arno/Bredemeier, Sonning/Lange, Joachim/Jung, Hans-Ulrich (Hrsg.). Public Private Partnership in der Wirtschaftsförderung. Herausforderungen, Chancen und Grenzen. Stuttgart: Deutscher Sparkassen Verlag. S. 15-31.

Kilian, Thomas/ Brach, Simon (2010). Grundzüge des Stadtmarketing – Charakteristika und Prozesse. In: Korn, Thorsten/van der Beek, Gregor/Fischer, Eva (Hrsg.). Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung. Köln: Josef Eul Verlag GmbH. 1. Auflage. S. 147-174

Korn, Thorsten/van der Beek, Gregor/Fischer, Eva (Hrsg.) (2010). Aktuelle Herausforderungen in der Wirtschaftsförderung. Köln: Josef Eul Verlag GmbH. 1. Auflage

Kotler, Philip/Haider, Donald/Rein, Irving (1994). Standortmarketing. Wie Städte, Regionen und Länder gezielt Investitionen, Industrien und Tourismus anziehen. Düsseldorf/Wien/New York/Moskau: Econ Verlag. 1. Auflage

Lamnek, Siegfried (2010). Qualitative Sozialforschung. Weinheim, Basel: Beltz Verlag. 5. Auflage.

Lang, Niklas/Lang, Norbert (2010). Organisationslehre – Repetitorium für Studium und Praxis. Zürich: Orell Füssli Verlag. 1. Auflage

Lienhard, Andreas/Marti Locher, Fabienne (2010). PPP im Verfassungsrecht. In: Lienhard, Andreas/Pfisterer, Thomas (Hrsg.). PPP – Was fehlt zum Durchbruch? Zürich: Schulthess AG. 1. Auflage. S. 17-37.

Macchi, Giorgio (2010). PPP im Kanton Bern – Chance für eine innovative Bewältigung von öffentlichen Aufgaben. In: Lienhard, Andreas/Pfisterer, Thomas (Hrsg.). PPP – Was fehlt zum Durchbruch? Zürich: Schulthess AG. 1. Auflage. S. 89-114.

Manschwetus, Uwe (1995). Regionalmarketing: Marketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag GmbH. 1. Auflage

Mensing, Mario/Rahn, Thomas (2000). New Einführung in das Stadtmarketing. In: Zerres, Michael/Zerres, Ingrid (Hrsg.). Kooperatives Stadtmarketing. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer GmbH. S. 21-37.

Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz/Detlef, Kraimer, Klaus (Hrsg.). Qualitativ-empirische Sozialforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH. 1. Auflage. S. 441-471.

Meyer, Jörn-Alex (1999). Regionalmarketing: Grundlagen, Konzepte, Anwendung. München: Verlag Franz Vahlen. 1. Auflage

Minini, Romeo/Bolz, Urs/Bischof, Marcel (2005). Recht. In: Bolz, Urs (Hrsg.). Public Private Partnership in der Schweiz. Grundlagenstudie – Ergebnis einer gemeinsamen Initiative von Wirtschaft und Verwaltung. Zürich: Schulthess AG. 1. Auflage. S. 211-296.

Pfnür, Andreas/Schetter, Christoph/Schöbener, Henning (2010). Risikomanagement bei Public Private Partnerships. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag. 1. Auflage.

Pröhl, Marga (Hrsg.) (1998). Kommunale Wirtschaftsförderung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung. 1. Auflage

Püttner, Günter (2006). Chancen und Risiken von PPP aus juristischer Sicht. In: Budäus, Dietrich (Hrsg.). Kooperationsformen zwischen Staat und Markt. Theoretische Grundlagen und praktische Ausprägungen von Public Private Partnership. Baden-Baden: Nomos Verlag. 1. Auflage. S. 97-106.

Reichard, Christoph (2006). Organisations-PPP – Typologie und praktische Ausprägungen. In: Budäus, Dietrich (Hrsg.). Kooperationsformen zwischen Staat und Markt. Theoretische Grundlagen und praktische Ausprägungen von Public Private Partnership. Baden-Baden: Nomos Verlag. 1. Auflage. S. 77-94.

Rehm, Hannes (2007). Regional Governance als institutioneller Rahmen für Public Private Partnership in der Wirtschaftsförderung. In: Brandt, Arno/Bredemeier, Sonning/Lange, Joachim/Jung, Hans-Ulrich (Hrsg.). Public Private Partnership in der Wirtschaftsförderung. Herausforderungen, Chancen und Grenzen. Stuttgart: Deutscher Sparkassen Verlag. S. 42-48.

Remy, Volker (2009). Die Imagefalle. Identitätsmarketing für Städte und Regionen im Zeichen der soziodemografischen Zeitenwende. Berlin: Graco Verlag. 2. Auflage

Scheerer, Niklaus/Bingisser, Stefan/Güzelgün, Ayhan (2005). Wirtschaft und Finanzen. In: Bolz, Urs (Hrsg.). Public Private Partnership in der Schweiz. Grundlagenstudie – Ergebnis einer gemeinsamen Initiative von Wirtschaft und Verwaltung. Zürich: Schulthess AG. 1. Auflage. S. 123-210.

Schede, Christian/Pohlmann, Markus: Vertragsrechtliche Grundlagen. In: Weber, Martin/Schäfer, Michael/Hausmann, Friedrich Ludwig (Hrsg.) (2005). Public Private Partnership. Rechtliche Rahmenbedingungen. Wirtschaftlichkeit. Finanzierung. München: Verlag c. H. Beck. 1. Auflage. S. 102-156.

Scherer, Roland/Bieger, Thomas (Hrsg.) (2003). Clustering – das Zauberwort der Wirtschaftsförderung. Bern/Stuttgart/Wien

Schneider Heusi, Claudia (2007). Public Private Partnerships in der Schweiz. In: Europäische Anwaltsvereinigung e.V. (Hrsg.). Public Private Partnerships. Zürich: Schulthess AG. 1. Auflage. S. 65-80.

Schnurrenberger, Bernd (2000). Standortwahl und Standortmarketing. Beeinflussung der Standortwahl internationaler Unternehmen durch professionelles Standortmarketing der Regionen. Berlin: Weissensee Verlag. 1. Auflage

Strittmatter, Rolf (2002). Regionenmarketing in der Europäischen Union: Determinanten einer strategischen Marketingkonzeption für die „Vier Motoren für Europa“. Online im Internet, URL: <http://www.freidok.uni-freiburg.de/volltexte/499/> (Stand 04.10.2011)

Van Boxmeer, B./Van Beckhoven, E. (2005). Public-private partnership in urban regeneration. A comparison of Dutch and Spanish PPPs. European Journal of Housing Policy, Nr.5 (1): S. 1-16

Weber, Martin/Moss, Oliver/Bachhuber, Falk: Anforderungen und Besonderheiten bei der Finanzierung von PPP-Projekten. In: Weber, Martin/Schäfer, Michael/Hausmann, Friedrich Ludwig (Hrsg.) (2005). Public Private Partnership. Rechtliche Rahmenbedingungen. Wirtschaftlichkeit. Finanzierung. München: Verlag c. H. Beck. 1. Auflage. S. 599-640.

Weber, Martin (2010). Erfolgsgeschichten und ihre Risiken – eine deutsche Zwischenbilanz. In: Lienhard, Andreas/Pfisterer, Thomas (Hrsg.). PPP – Was fehlt zum Durchbruch? Zürich: Schulthess AG. 1. Auflage. S. 3-15.

Ziekow, Jan/Windoffer, Alexander (2008). Public Private Partnership. Struktur und Erfolgsbedingungen von Kooperationsarenen. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft. 1. Auflage.

Ziekow, Jan (2008). Neue Entwicklungstendenzen im Verhältnis zwischen öffentlicher Verwaltung und Privaten bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben. In: Seok, Jong Hyun/Ziekow, Jan (Hrsg.). Die Einbeziehung Privater in die Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Berlin: Duncker & Humblot GmbH. 1. Auflage. S. 23-36.

Zimmermann, Claudia/Ehrensperger, Marc/Weber, Karin (2005). Erfahrungen und Praxisbeispiele. In: Bolz, Urs (Hrsg.). Public Private Partnership in der Schweiz. Grundlagenstudie – Ergebnis einer gemeinsamen Initiative von Wirtschaft und Verwaltung. Zürich: Schulthess AG. 1. Auflage. S. 297-385.

## Quellenverzeichnis

Schaffhausen total. Online im Internet. URL: <http://www.shtotal.ch/> (Stand 04.10.2011)

Standortmarketing BaselArea. Online im Internet. URL: <http://www.baselarea.ch/de/ueber-uns.html> (Stand 04.10.2011)

Standortmarketing Greater Zurich Area. Online im Internet. URL: [http://www.greaterzuricharea.ch/content/01/01\\_101de.asp](http://www.greaterzuricharea.ch/content/01/01_101de.asp) (Stand 04.10.2011)

Standortpromotion osec. Online im Internet. URL: <http://aboutus.osec.ch/de> und <http://invest-in-switzerland.com/internet/osec/en/home/invest/worldwide.html> (Stand 04.10.2011)

Wirtschaftsförderung Greater Geneve Berne Area. Online im Internet. URL: <http://www.ggba-switzerland.ch/de/ueber-die-greater-geneva-berne-area/> (Stand 04.10.2011)

Wirtschaftsförderung Luzern. Online im Internet. URL: <http://www.luzern-business.ch/de/wirtschaftsfoerderung/> (Stand 04.10.2011)

Wirtschaftsförderung Schaffhausen. Online im Internet. URL: <http://www.economy.sh> (Stand 04.10.2011)

## Anhang

Interviewleitfaden (für Experten von Standortmarketingorganisationen)	XIII
Interviewleitfaden (für Berater als Experten, abweichend im ersten Teil)	XIV
Verzeichnis der Interviewpartner	XV
Ergebnisse Interviewpartner 1	XVII
Ergebnisse Interviewpartner 2	XVIII
Ergebnisse Interviewpartner 3	XIX
Ergebnisse Interviewpartner 4	XX
Ergebnisse Interviewpartner 5	XXI
Ergebnisse Interviewpartner 6	XXII
Ergebnisse Interviewpartner 7	XXIII
Ergebnisse Interviewpartner 8	XXIV
Ergebnisse Interviewpartner 9	XXV
Ergebnisse Interviewpartner 10	XXVI

**Interviewleitfaden (für Experten von Standortmarketingorganisationen)**

**Allgemeine Fragen zu Ihrem Unternehmen/Organisation:**

- 1. Wie organisieren Sie die Zusammenarbeit der öffentlichen und privaten Seite in Ihrem Unternehmen?**  
(Könnte eine Organisations-PPP eine Lösungsmöglichkeit für diese Probleme sein?)
- 2. Wie finanziert sich Ihr Unternehmen/Abteilung?** Zu welchen Teilen aus öffentlichen und zu welchen Teilen aus privaten Geldern?
- 3. Wie werden die Zieldefinitionen der einzelnen Partner erarbeitet und zusammengebracht?**
- 4. Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten in Ihrer Organisation bei der Standortvermarktung?**

**Fragen zu Organisationsformen:**

- 5. Welche Vorteile und Chancen sehen Sie für PPP-Ansätze im Standortmarketing?**
- 6. Welche Nachteile und Risiken sehen Sie für PPP-Ansätze im Standortmarketing?**
- 7. Wie beurteilen Sie Zusammenschlüsse zu regionalen/überregionalen Organisationsformen und welche Rolle spielt dabei der PPP-Ansatz?**
- 8. Welches ist Ihrer Meinung nach eine geeignete Organisationsform im Standortmarketing?**

**Schlussfragen:**

- 9. Welche zukünftigen Entwicklungen erwarten Sie bezüglich PPP als Organisationsform im Standortmarketing in der Schweiz?**
- 10. Was möchten Sie noch gerne zum Thema äussern?**

**Fett gedruckt:** Hauptfragen  
Normal gedruckt: evtl. Zusatzfragen

**Interviewleitfaden (für Berater als Experten, abweichend im ersten Teil)**

**Allgemeine Fragen zu Unternehmen/Organisationen:**

- 1. Wie wird die notwendige Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen und privaten Seite in Standortmarketing am besten gewährleistet? Probleme?**  
(Könnte eine Organisations-PPP eine Lösungsmöglichkeit für diese Probleme sein?)
- 2. Wie finanzieren sich langfristig Unternehmen im Standortmarketing? Ist hier ein Wandel zu erwarten?**
- 3. Wie werden die Zieldefinitionen der einzelnen Partner in einer Kooperation im Standortmarketing erarbeitet und zusammengebracht (langfristige Risiken)?**

**Fragen zu Organisationsformen:**

- 4. Welche Vorteile und Chancen sehen Sie für PPP-Ansätze im Standortmarketing?**
- 5. Welche Nachteile und Risiken sehen Sie für PPP-Ansätze im Standortmarketing?**
- 6. Wie beurteilen Sie Zusammenschlüsse zu regionalen/überregionalen Organisationsformen und welche Rolle spielt dabei der PPP-Ansatz?**
- 7. Welches ist Ihrer Meinung nach eine geeignete Organisationsform im Standortmarketing?**

**Schlussfragen:**

- 8. Welche zukünftigen Entwicklungen erwarten Sie bezüglich PPP als Organisationsform im Standortmarketing in der Schweiz?**
- 9. Was möchten Sie noch gerne zum Thema äussern?**

**Fett gedruckt:**

Normal gedruckt:

**Hauptfragen**

evtl. Zusatzfragen

**Verzeichnis der Interviewpartner**

<b>Interviewpartner</b>	<b>Funktion, Institution</b>	<b>Erfahrungen im Standortmarketing</b>	<b>Datum, Zeit des Interviews</b>
Organisationen mit PPP			
Interviewpartner 5	Geschäftsführer Organisation GZA AG	Seit Anfang der GZA im 1998 bei der Organisation in diversen Positionen	20.09.2011 17.00 – 17.50 Uhr
Interviewpartner 9	Direktor Organisation auf Ebene Kanton	Mitinitiator der PPP- Organisation; seit 2006 Direktor der Organisation	26.09.2011 8.00 – 9.00 Uhr
Organisationen mit sonstigen Kooperationen			
Interviewpartner 2	Leiter Auslandspromotion des seco (Bundesstelle); Mitglied der Geschäftsleitung	Seit 2004 leitende Funktion bei einer kantonaler Wirtschaftsförderung; seit 2011 beim seco	13.09.2011 16.00 – 16.50 Uhr
Interviewpartner 7	Fachbereichsleiter Standortpromotion Kanton; Delegierter bei GGBA (Greater Geneve Berne Area)	Seit 1996 im Standortmarketing tätig	23.09.2011 9.10 – 10.10 Uhr
Interviewpartner 10	Geschäftsführer a. i. BaselArea	Seit 2004 bei der Organisation, vorher mehrere Jahre in Deutschland im Standortmarketing tätig	26.09.2011 16.00 – 17.00 Uhr
Organisationen ohne PPP/ ohne Kooperationen			
Interviewpartner 1	Delegierter kantonaler Wirtschaftsförderung, Geschäftsführer privater Agentur im Mandatsverhältnis	Seit 1991 in seiner Funktion; Ausserdem Begründer von kleineren PPP im Standortmarketing; Mitinitiator von PPP- Organisation GZA;	12.09.2011 17.15 – 17.50 Uhr
Interviewpartner 3	Leiter einer grossen städtischen Wirtschaftsförderung		16.09.2011 14.00 – 14.30 Uhr
Interviewpartner 8	Stv. Leiter einer kantonalen Wirtschaftsförderung	Seit 2001 im Standortmarketing tätig	23.09.2011 14.00 – 14.45 Uhr
Berater			
Interviewpartner 4	Vorstandsmitglied Verein PPP Schweiz; Geschäftsführer Beratungsunternehmen für PPP;	Diverse Publikationen in der Schweiz zum Thema PPP	16.09.2011 16.45 – 17.25 Uhr
Interviewpartner 6	Präsident SVSM (schweizerische Vereinigung Standortmanagement); Partner Kommunikationsagentur für Beratung Standortmarketingorganisationen	Publikation zum Thema Standortmarketing; Breites Beziehungsnetz; Aufbau und Beratung verschiedener Standortmarketingorganisationen	21.09.2011 17.25 – 18.30 Uhr

Anmerkung:

Dem betreuenden Dozenten wird zur Beurteilung eine CD mit den Originalinterviews vertraulich zur Verfügung gestellt.

Diese Daten sind aufgrund der notwendigen Anonymisierung nicht offizieller Teil dieser Arbeit.

## Eigenständigkeitserklärung Masterarbeit

Hiermit erkläre ich,

Name: Gliss	Vorname: Corinna
Matrikel-Nr.: 09-291-360	Klasse: AIMA 01/11

gegenüber der Kalaidos Fachhochschule, dass die vorliegende Arbeit mit dem Thema:

Public Private Partnership als Organisationsform im Standortmarketing in der Schweiz

selbständig und ausschliesslich unter Zuhilfenahme der im Literaturverzeichnis genannten Werke und Dokumente angefertigt wurde. D.h. ich habe alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken, auch elektronischen Medien, entnommen sind, durch Angabe der Quellen als Entlehnung kenntlich gemacht und gemäss gängigen wissenschaftlichen Zitierregeln nach bestem Wissen und Gewissen korrekt zitiert habe.

Dieselbe Arbeit wurde nicht in weiteren Lehrveranstaltungen bzw. Instituten oder Bildungsinstitutionen eingereicht.

Ich liefere die Arbeit in zweifach ausgedruckter und in digitaler Form (CD-ROM). Die Reinschrift habe ich einer Korrektur unterzogen.

Männedorf, den 20. Oktober 2011

---