

Vermarktungskonzept für Gewerbe- und Industrieflächen
im Raum Nordthüringen
Endbericht



für den Auftraggeber:
Landratsamt Kyffhäuserkreis
Regionalmanagement Nordthüringen
Markt 8
99706 Sondershausen

Erarbeitung
agiplan GmbH
Dr. Inga Molenda (Projektleitung)
Kölner Straße 80-82
45481 Mülheim a.d.R.
T +49 208 9925-440
imolenda@agiplan.de

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary	3
2	Einleitung	4
2.1	Hintergrund und Zielstellung	4
2.2	Methodische Herangehensweise	5
3	Analysen zur Wirtschaftsregion Nordthüringen	7
3.1	Sozioökonomische Regionalanalyse	7
3.2	Potenziale in Forschung und Entwicklung	15
3.3	Ein Blick auf die Gewerbe- und Industrieflächensituation	18
3.4	Trends und Entwicklungen mit Auswirkungen auf den Standort	22
4	Strategie zur Vermarktung der Gewerbe- und Industrieflächen	26
4.1	Leitziel und Mission	26
4.2	SWOT-Analyse	27
4.3	Regionale Organisation der Standort- und Flächenvermarktung	28
4.3.1	Kommunale Wirtschaftsförderungen und Regionalmanagement	29
4.3.2	Schnittstellen in der Zusammenarbeit mit der LEG Thüringen	30
4.4	Zielgruppen der Standort- und Flächenvermarktung in Nordthüringen	32
4.5	Instrumente der Flächenvermarktung	34
4.5.1	Aufbau und Pflege eines regionalen Standortinformationssystems	34
4.5.2	Prozesssteuerung im Rahmen der Investorenansprache	40
4.5.3	Informationsmaterialien und Kommunikation	42
4.5.4	Besuch von Fachmessen	44
5	Roadmap zur Umsetzung	46
5.1	Zeitschiene und nächste Schritte	46
5.2	Verantwortlichkeiten und zu beteiligende Akteure	47
5.3	Kosten und Finanzierungsmöglichkeiten	47
6	Anhang	49

1 Management Summary

Das Ziel

Um die Region Nordthüringen als Wirtschaftsstandort zukünftig besser präsentieren und verfügbare Gewerbe- und Industrieflächen erfolgreich vermarkten zu können, ist dieses Vermarktungskonzept im Auftrag des Regionalmanagement Nordthüringen entwickelt worden. Das Konzept greift Vorarbeiten für die Region Nordthüringen wie das Integrierte Regionalwirtschaftliche Entwicklungskonzept 2020-2023 oder das Gewerbeflächenentwicklungskonzept 2020 auf und entwickelt darin angepasste Ansätze weiter.

Zentrales Element dieses Konzepts ist die Vermarktungsstrategie, welche Fragestellungen hinsichtlich der Organisation der Standort- und Flächenvermarktung, der möglichen Zielgruppen und einzusetzender Instrumente adressiert. Die Beantwortung erfolgt vor dem Hintergrund einer Ist-Analyse der Region sowie eines Leitbildes und einer Mission des Regionalmanagement Nordthüringen. Die Umsetzung der Strategie wird zeitlich in Form eines GANTT-Diagramms präzisiert.

Die Regionalanalyse

Im Rahmen der Ist-Analyse werden sozioökonomische Indikatoren des Kyffhäuserkreises, des Unstrut-Hainich-Kreises und des Landkreises Nordhausen in Hinblick auf Demografie, Bildung und Arbeit sowie die Wirtschafts- und Branchenstruktur der gesamten Region Nordthüringen anhand einer Kompetenzfeldanalyse betrachtet. Zukünftig zu erwartende Entwicklungen und Trends mit Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort Nordthüringen werden zusammenfassend beschrieben. Darüber hinaus wird die aktuelle Gewerbe- und Industrieflächensituation in der Region beleuchtet.

Die Strategie

Zentrale Analyseergebnisse wie z.B. identifizierte Leitbranchen in der Region Nordthüringen sowie Ergebnisse der Beteiligung der kommunalen Wirtschaftsförderungen und der Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen sind in die Strategieerarbeitung eingeflossen. Vor dem Hintergrund eines Leitbildes und einer Mission des Regionalmanagement Nordthüringen für die Standortvermarktung sind die Analyseergebnisse in einer SWOT-Analyse zusammengeführt, woraus Handlungsansätze und Maßnahmen abgeleitet sind. Eine abschließend erarbeitete Roadmap zeigt auf, wann und in welcher Reihenfolge die abgeleiteten Maßnahmen in die Umsetzung kommen sollten und wie diese effektiv sowie effizient bearbeitet werden können.

2 Einleitung

2.1 Hintergrund und Zielstellung

Zur Region Nordthüringen gehören der Kyffhäuserkreis, der Unstrut-Hainich-Kreis und der Landkreis Nordhausen. Im Rahmen eines gemeinsamen Regionalmanagements begegnen die Landkreise den Folgen von gesellschaftlichen und ökonomischen Veränderungen, indem sie zusammen Maßnahmen zur Förderung der strukturellen Entwicklung der Region erarbeiten. Das Projekt wird durch den Freistaat Thüringen aus Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW) gefördert.¹

Bisher wurden für die Region ein integriertes Regionalwirtschaftliches Entwicklungskonzept (IREK) und ein Gewerbeflächenentwicklungskonzept (GEK) erstellt. Das IREK ist bereits zwei Mal fortgeschrieben und identifiziert Gewerbe und Wirtschaft, Fachkräfte und Arbeitsmarkt sowie Infrastruktur und weiche Standortfaktoren als Hauptschwerpunkte der Arbeit des Regionalmanagements. Im Jahr 2020 wurde mit dem Ziel einer abgestimmten Standortentwicklung sowie der Sicherung und Stärkung der Region das GEK erarbeitet. Es gibt einen Überblick über die Industrie- und Gewerbeflächensituation in der Region und identifiziert Entwicklungserfordernisse in Bezug auf Neuerschließungen, Erweiterungen und Ertüchtigungen von Gewerbestandorten sowie kommunale Entwicklungsabsichten.

Für die Vermarktung verfügbarer Gewerbe- und Industrieflächen bieten IREK und GEK erste Ansatzpunkte. Diese gilt es aufzugreifen und vertiefend auszuarbeiten, um den Wirtschaftsstandort Nordthüringen potenziellen Investoren zukünftig besser präsentieren und die Stärken der Region herausstellen zu können. Denn trotz anhaltender Nachfrage nach Thüringer Industrie- und Gewerbeflächen, können in Nordthüringen selbst für Flächen mit guten Rahmenbedingungen nur schwer Interessenten gewonnen werden. Von Investoren werden zentralere Standorte in Thüringen präferiert. Die Arbeitsgruppe der Wirtschaftsförderer der Landkreise und Kreisstädte der Region Nordthüringen beschäftigt sich bereits seit 2020 mit der Vermarktung des Standortes. Die Zusammenarbeit gestaltet sich allerdings aufgrund unterschiedlicher Ausgangsbedingungen und Zielvorstellungen herausfordernd. Mit der vorliegenden zielgerichteten und umsetzungsorientierten Vermarktungsstrategie möchten die Kreise nun einen gemeinsamen Ansatzpunkt finden, um die Entwicklung der Region voranzutreiben.

Die Aktivitäten in der Region Nordthüringen erfolgen in enger Zusammenarbeit mit der Landesentwicklungsgesellschaft (LEG) Thüringen, die für die Entwicklung und Vermarktung der Industrie- und Gewerbeflächen im ganzen Freistaat Thüringen zuständig ist. In Abstimmung mit der LEG soll für Nordthüringen eine Industrie- und Gewerbeflächendatenbank aufgebaut werden. Eine Skizzierung des möglichen Erstellungsprozesses ist Teil der Vermarktungsstrategie. Sie ist das zentrale Element dieses Konzepts, welches sich zusammensetzt aus einer Ist-Analyse, einer Zielgruppen-Definition sowie konkreten Handlungsempfehlungen für die Standortvermarktung Nordthüringens. Die Umsetzung der Strategie wird in einer Roadmap bzw. in Form eines GANTT-Diagramms operationalisiert.

¹ Zur Planungsregion Nordthüringen gehört auch der Landkreis Eichsfeld. Bei der Beantragung des Förderinstruments "Regionalmanagement" fiel dort seinerzeit jedoch die Entscheidung, sich nicht an der Förderkulisse zu beteiligen. Aus diesem Grund wird der Landkreis Eichsfeld in diesem Konzept nicht weiter berücksichtigt.

2.2 Methodische Herangehensweise

Das Vermarktungskonzept für Gewerbe- und Industrieflächen im Raum Nordthüringen wurde in sechs Arbeitsschritten (siehe dazu auch Abbildung 1) erarbeitet. Die Herangehensweise wird im Folgenden näher erläutert.



Abbildung 1: Methodische Herangehensweise: Schritte zur Erarbeitung des Vermarktungskonzeptes
Quelle: eigene Darstellung agiplan

In einem ersten Schritt wurde im Rahmen einer Ist-Analyse unter Zuhilfenahme des im Jahr 2020 erarbeiteten Gewerbeflächenentwicklungskonzeptes für die Region Nordthüringen die aktuelle Gewerbe- und Industrieflächensituation in den Blick genommen. Darüber hinaus wurden sozioökonomische Indikatoren der drei Landkreise in Hinblick auf Demografie, Bildung und Arbeit sowie die Wirtschafts- und Branchenstruktur der Region Nordthüringen anhand einer Kompetenzfeldanalyse betrachtet. Zukünftig zu erwartende Entwicklungen wurden anhand einer Zusammenfassung exogener Trends beschrieben (siehe Kapitel 3).

Auf Basis der Analyseergebnisse bzw. der identifizierten Leit- und Zukunftsbranchen in der Region sind in einem nächsten Schritt mögliche Zielgruppen für die Ansprache herausgearbeitet worden. Da die LEG Thüringen im Rahmen ihres Standortmarketings auch zielgruppenspezifische Herangehensweisen verfolgt und sie als wichtige Partnerin des Regionalmanagement Nordthüringen sowie der lokalen Wirtschaftsförderungen bei der Flächenvermarktung verstanden wird, fanden mehrere Gespräche zur Abstimmung mit LEG-Vertreter:innen statt. An diesen Gesprächen haben zum Teil auch Vertreter:innen von Wirtschaftsförderungen aus der Region Nordthüringen teilgenommen. Zudem wurden diese als Stakeholder im Rahmen eines Expertenworkshops zum Mitwirken an diesem Vermarktungskonzept eingeladen.

Der halbtägige Expertenworkshop hat am 28. September 2022 in Sondershausen stattgefunden. Die Ziele waren, das Projekt und bisherige Analyseergebnisse vorzustellen, die aktuellen Herausforderungen und Chancen der Vermarktung von Gewerbe- und Industrieflächen gemeinsam herauszuarbeiten und einen Rahmen für die Erarbeitung der Vermarktungsstrategie zu finden.

Zentrale Ergebnisse der beschriebenen Arbeitsschritte sind zum einen für die Ableitung eines Leitbildes und einer Mission des Regionalmanagement Nordthüringen genutzt (siehe Kapitel 4.1) und zum anderen in einer SWOT-Analyse zusammengeführt worden (siehe Kapitel 4.2). Daraus abgeleitet wurden Handlungsansätze und Maßnahmen (siehe Kapitel 4.3 ff.). Die abschließend erarbeitete Roadmap zeigt auf, wann und in welcher Reihenfolge die abgeleiteten Maßnahmen in die Umsetzung kommen sollten und wie diese effektiv sowie effizient bearbeitet werden können (siehe Kapitel 5).

Dieses Konzept stützt sich u.a. auf folgende (Vor)Arbeiten:

- Branchenportfolio für die Region Nordthüringen als Portfolio-Analyse 2021,
- Gewerbeflächenentwicklungskonzept für die Region Nordthüringen 2020,
- Integriertes Regionalwirtschaftliches Entwicklungskonzept für die Region Nordthüringen 2020-2023,
- Trendatlas Thüringen 2020 sowie
- Thüringer Innovationsstrategie.

3 Analysen zur Wirtschaftsregion Nordthüringen

3.1 Sozioökonomische Regionalanalyse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der sozioökonomischen Regionalanalyse für Nordthüringen dargestellt. Ein Fokus liegt dabei auf den Indikatoren Demografie, geografische Lage und regionale Verflechtung, Fachkräfteverfügbarkeit sowie der Wirtschafts- und Branchenstruktur. Neben eigenen Erhebungen dient die Branchenportfolioanalyse, die bereits im Auftrag des Regionalmanagement Nordthüringen erstellt wurde, als Quelle.

Demografie

Zum Stichtag 31.12.2021 zählte der Kyffhäuserkreis 72.964 Einwohner, der Landkreis Nordhausen 81.687 Einwohner und der Unstrut-Hainich-Kreis 101.269 Einwohner.² Dabei ist allen drei Landkreisen zugleich, dass sie hinsichtlich ihrer Bevölkerungsentwicklung als schrumpfend eingestuft werden. Während der Unstrut-Hainich-Kreis bis zum Jahr 2040 einen Bevölkerungsrückgang von 15,5 Prozent zu erwarten hat, werden für den Landkreis Nordhausen und für den Kyffhäuserkreis Bevölkerungsrückgänge von 16,8 Prozent bzw. 21,4 Prozent prognostiziert.³

Hinzu kommt eine zunehmende Überalterung der Gesellschaft, die zu einem stärkeren prozentualen Rückgang unter den Erwerbsfähigen als bei der Gesamtbevölkerung führt. Der Anteil der Erwerbsfähigen an der Gesamtbevölkerung befindet sich mit 57,8 Prozent in Nordthüringen auf einem niedrigeren Niveau als der im Bundesdurchschnitt, der bei 60,2 Prozent liegt. Bis zum Jahr 2040 ist in Nordthüringen ein Verlust an erwerbsfähiger Bevölkerung von rund 28,8 Prozent zu erwarten, der sich deutlich über dem prognostizierten Wert für die gesamte Bundesrepublik Deutschland von 11 Prozent befindet.⁴

Geografische Lage und regionale Verflechtung

Die in Nordthüringen gelegenen Landkreise sind dem sehr ländlichen Raum mit einer weniger guten sozioökonomischen Lage zuzuordnen. Der Landkreis Nordhausen und der Unstrut-Hainich-Kreis gelten dabei als *peripher*, der Kyffhäuserkreis als *sehr peripher*. Gemessen an den Landkreisen der Gebietskulisse Nordthüringens weist der Kyffhäuserkreis die geringste Zentralität auf.⁵

Der Kyffhäuserkreis wie auch der Unstrut-Hainich-Kreis haben jeweils zwei Mittelzentren. Die Mittelzentren des Kyffhäuserkreises sind Artern und Sondershausen, die des Unstrut-Hainich-Kreises Mühlhausen und Bad Langensalza. Mühlhausen füllt zudem die Teilfunktion eines Oberzentrums aus. Der Landkreis Nordhausen hat mit der Stadt Nordhausen ein Mittelzentrum, das auch die Teilfunktion eines Oberzentrums innehält.⁶

Nordthüringen ist eine Auspendlerregion. Die Auspendler-Quote beschreibt den Anteil der Auspendler:innen an allen in einer Kommune wohnhaften Erwerbspersonen und variiert zwischen

² Regionaldatenbank Deutschland. Fortschreibung des Bevölkerungsstandes.

³ Branchenportfolio für die Region Nordthüringen als Portfolio-Analyse, 2020.

⁴ Ebd.

⁵ Ebd.

⁶ Ebd.

28,7 Prozent im Landkreis Nordhausen und 46,4 Prozent im Kyffhäuserkreis. Der Unstrut-Hainich-Kreis hat eine Auspendlerquote von 34 Prozent. Die Einpendler-Quote, d.h. der Anteil der Einpendler an allen in der Kommune Beschäftigten, liegt mit rund 23 Prozent in allen drei Landkreisen auf einem ähnlichen Niveau.⁷ Von den pendelnden Erwerbspersonen bewegen sich 4.765 Personen zwischen den Kreisen der Region Nordthüringen.⁸ Die Verteilung der Einpendelnden ist dabei relativ ausgeglichen. Der Kreis Nordhausen hat allerdings mit 1.879 Erwerbspersonen einen etwas höheren Anteil. Wenn die Region als Ganzes betrachtet wird, ergibt sich ein negatives Pendlersaldo von ca. 10.700 Erwerbspersonen; 21.700 Personen verlassen die Region und ca. 11.000 Personen kommen in die Region. Die meisten Auspendler:innen bewegen sich nach Erfurt (4.850), in den Landkreis Eichsfeld (4.280) und Gotha (1.696).⁹

Fachkräfteverfügbarkeit

Insgesamt gab es zum Stichtag 31.12.2021 84.484 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (SVB) in den drei Kreisen. Der Kyffhäuserkreis zählte dabei 19.151 SVB, der Landkreis Nordhausen 29.735 SVB und der Unstrut-Hainich-Kreis 35.598 SVB. Im Fünfjahresvergleich ist die Zahl der SVB insgesamt um 1,61 Prozent gesunken, da sie am 31.12.2016 noch bei 85.870 SVB lag. Der Unstrut-Hainich-Kreis verzeichnete als einziger der drei Kreise in dem Zeitraum zwischen 2016 und 2021 eine Zunahme der SVB, und zwar um 0,72 Prozent.¹⁰

Ein großer Faktor, der zukünftig einen Einfluss auf die Zahl der in einer Region tätigen SVB bzw. Fachkräfte haben wird, ist der demografische Wandel im Sinne der alternden Gesellschaft (siehe oben). Der bereits spürbare Fachkräftemangel in MINT¹¹- oder pflegenden Berufen wird sich verschärfen und auf weitere Berufsfelder ausweiten, d.h. zur Wiederherstellung bzw. Sicherung der Fachkräfteverfügbarkeit sind auf Bundes-, Landes- und auch regionaler/kommunaler sowie unternehmerischer Ebene Anstrengungen erforderlich. Diese umfassen z.B. die Steigerung der Erwerbsbeteiligung durch die stärkere Einbindung von Frauen und älteren Personen in das Erwerbsleben, die Förderung der Fachkräftezuwanderung aus dem Ausland und die Weiterqualifizierung von Erwerbstätigen sowie arbeitslos gemeldeten Personen.

Im Dezember 2021 gab es in den drei Kreisen insgesamt 8.759 Arbeitslose. Seit Dezember 2015 ist die Anzahl der arbeitslos Gemeldeten dabei von ursprünglich 13.210 Arbeitslosen um 33,69 Prozent gesunken.¹² Dies spiegelt sich in den jeweiligen Arbeitslosenquoten der Landkreise wider, die von 10,8 Prozent auf 6,9 Prozent im Kyffhäuserkreis, von 8,5 Prozent auf 6,9 Prozent im Landkreis Nordhausen und von 9,1 Prozent auf 6,3 Prozent im Unstrut-Hainich-Kreis gesunken sind. Im Vergleich mit den Quoten des Bundeslandes Thüringen sind die in Nordthüringen höher (siehe Abbildung 2).¹³

⁷ Branchenportfolio für die Region Nordthüringen als Portfolio-Analyse, 2020.

⁸ Pendleratlas der Bundesagentur für Arbeit; Datenstand 2021 (betrachtet werden nur die Pendlerverflechtungen zu den 10 Kreisen mit den höchsten Werten).

⁹ Ebd.

¹⁰ Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (AO) nach Wirtschaftsabteilungen (WZ 2008).

¹¹ Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik.

¹² Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Arbeitslose – Zeitreihe (Monats- und Jahreszahlen).

¹³ Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Arbeitslosenquoten.

Generell können die sinkenden Arbeitslosenquoten ein Hinweis auf eine abnehmende Fachkräfteverfügbarkeit sein.

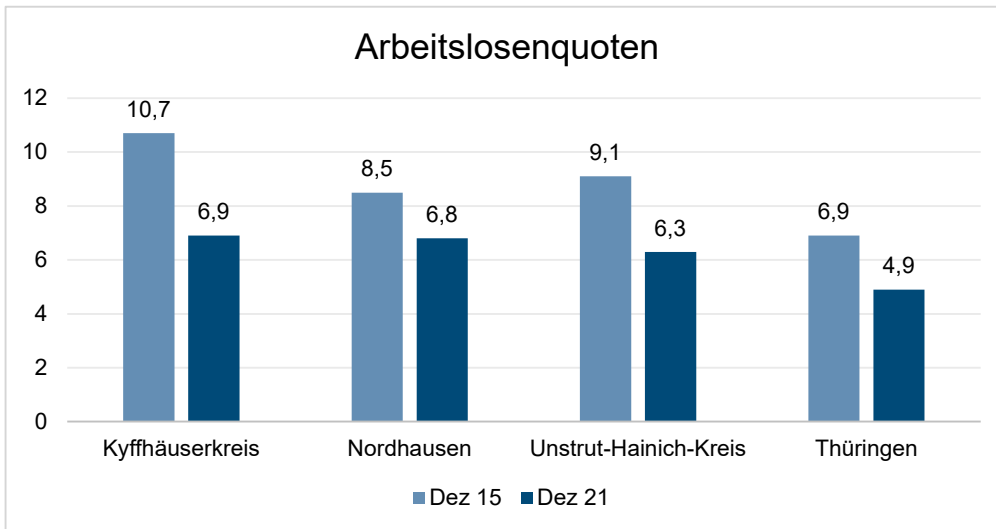


Abbildung 2: Arbeitslosenquoten; eigene Darstellung agiplan auf Basis von Daten der Bundesagentur für Arbeit

Beschreibung der Wirtschafts- und Branchenstruktur für die drei Kreise

Die Wirtschaftsstruktur einer Region kann in verschiedenen Dimensionen dargestellt werden: Dazu zählen *erstens* die Größenstrukturen niedergelassener Unternehmen, *zweitens* der Anteil einzelner Wirtschaftssektoren und *drittens* die Relevanz einzelner Branchen und Teilmärkte für eine Region.

Die Wirtschaftsstruktur Nordthüringens ist insbesondere durch Kleinstunternehmen geprägt: Der Anteil der SVB, die in Kleinstunternehmen mit weniger als 10 Mitarbeitenden tätig sind, liegt mit 83,95 Prozent nur leicht unter dem entsprechenden Landesdurchschnitt Thüringens von 84,60 Prozent. Der Anteil der SVB, die eine Anstellung in kleinen Unternehmen mit 10 bis 49 Beschäftigten haben, beträgt 12,78 Prozent und unterscheidet sich somit ebenfalls nur marginal vom Landesdurchschnitt Thüringens (12 Prozent). Aufgrund der starken Prägung Nordthüringens durch Kleinst- und Kleinunternehmen, die insgesamt 96,73 Prozent der regionalen Wirtschaftsstruktur ausmachen, liegt der Anteil der mittleren- und Großunternehmen lediglich bei 2,97 bzw. 0,31 Prozent.¹⁴ Die Abbildung 3 zeigt die entsprechenden Anteile der Unternehmen nach Beschäftigungsgrößenklassen an der Wirtschaft Nordthüringens.

¹⁴ Thüringer Landesamt für Statistik. Niederlassungen nach Beschäftigungsgrößenklassen und Kreisen in Thüringen. 2020.

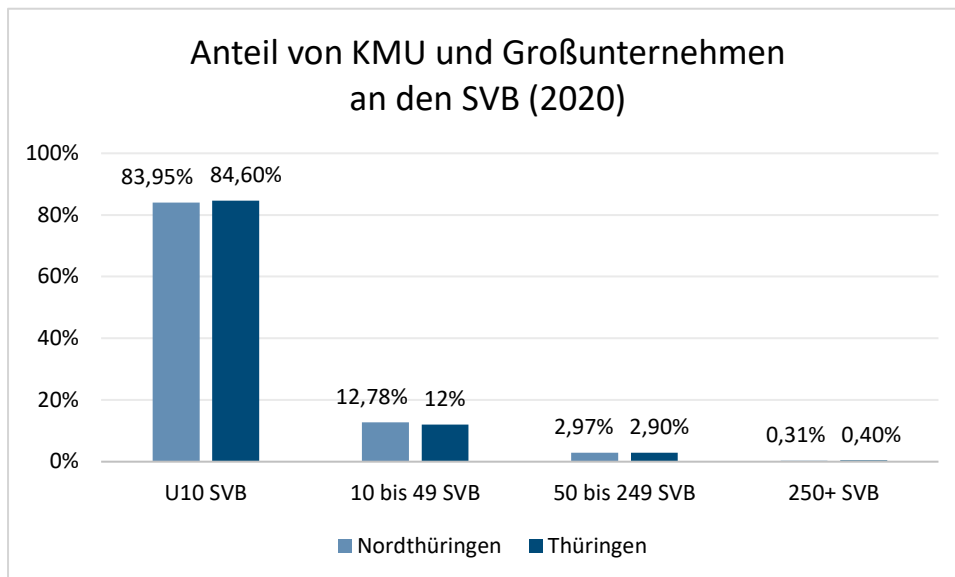


Abbildung 3: Anteil von KMU und Großunternehmen an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2020; eigene Darstellung und Berechnung agiplan auf Basis von Daten des Thüringer Landesamts für Statistik

Im Hinblick auf die Anteile der Wirtschaftssektoren Urproduktion, industrieller Sektor und Dienstleistungssektor an den SVB lässt sich Folgendes feststellen: *Erstens* ist der Anteil der SVB im Bereich der Urproduktion, die unter anderem die Land- und Forstwirtschaft umfasst, in Nordthüringen mit 2,12 Prozent höher als in Thüringen (1,54 Prozent). *Zweitens* liegt der Anteil des industriellen Sektors, bestehend aus der Produktion und dem Baugewerbe, in Nordthüringen mit 22,43 Prozent unter dem entsprechenden Landeswert von 29,26 Prozent. Dabei ist das Baugewerbe jedoch hervorzuheben, das mit einem Anteil von 8,18 Prozent an den SVB Nordthüringens über dem Landeswert von 6,74 Prozent liegt. *Drittens* bedeuten die genannten Werte für die Urproduktion und den industriellen Sektor, dass der Anteil des Dienstleistungssektors – bestehend aus dem Handel, der Logistik und weiteren Dienstleistungen – in Nordthüringen mit 75,45 Prozent höher ist als in Thüringen (69,21 Prozent). Lediglich der Anteil der Logistik an den SVB ist in Nordthüringen mit 3,55 Prozent geringer als in Thüringen (5,11 Prozent).

Eine Methode, um die Wirtschaftsstruktur einer Region sowie regionale Exzellenzen branchenscharf darzustellen, ist die sogenannte Kompetenzfeldanalyse. Diese nutzt die Daten zu den SVB nach Wirtschaftsbereichen, um drei Indikatoren zu ermitteln, die folgende Aussagen ermöglichen:

- 1. Spezialisierung:** Die Spezialisierung – oder auch Branchenstärke – gibt an, wie stark eine Branche in einer Region im Vergleich zu einer anderen Region ist. Hierzu wird der Anteil der SVB in einer Branche an allen SVB in der Region durch den Anteil derselben Branche in der Vergleichsregion geteilt. Das Ergebnis stellt den Standortkoeffizienten der Branche dar. Ein Koeffizient von 1,0 bedeutet, dass die Branche in Region und Vergleichsregion gleichstark ist; ein Koeffizient von 2,0, dass der Anteil in der Region doppelt so hoch wie in der Vergleichsregion ist.

Für die Betrachtung der Branchenstruktur sind dementsprechend vor allem jene Branchen relevant, die über eine möglichst hohe Spezialisierung über 1,0 verfügen; diese Branchen werden auch als Leitbranchen bezeichnet.

2. **Wachstum:** Als zweiter Faktor wird das Wachstum der Branche im Fünfjahresvergleich dargestellt. Dieses gibt sowohl Hinweise, welche Branchen in Zukunft für die Region von erhöhter Relevanz sein könnten, als auch welche Wirtschaftsbereiche möglicherweise aktive Unterstützung benötigen.
3. **Anteil:** Abschließend wird als dritter Faktor der Anteil der SVB in einer Branche an allen SVB gesondert dargestellt. Dies dient vor allem dazu, die beiden vorherigen Indikatoren einordnen zu können: Hat eine Branche nur einen geringen Anteil an der Gesamtwirtschaft, so sind mögliche Spezialisierungen oder starke Wachstumstendenzen für die Bewertung der Branchenstruktur potenziell von geringerer Relevanz als bei einem höheren Anteil.

Für dieses Vermarktungskonzept wurden zwei Kompetenzfeldanalysen (KFA) für die Region Nordthüringen durchgeführt. Dabei dienten zum einen das Bundesland Thüringen und zum anderen die Bundesrepublik Deutschland als Vergleichsregion. Grundlage für die Analyse waren die Zahlen der SVB für Dezember 2021 bzw. Dezember 2016, wie sie in diesem Kapitel im Abschnitt zur „Fachkräfteverfügbarkeit“ bereits dargestellt wurden.

Aus der KFA, deren Vergleichsregion das Bundesland Thüringen war, können folgenden Erkenntnisse gezogen werden: Leitbranchen der Region Nordthüringen sind die „Abfallsammlung und -beseitigung sowie Rückgewinnung“ und der „Hochbau“ mit Standortkoeffizienten von 1,69 bzw. 1,63. Die SVB-Anteile in diesen Branchen an allen SVB in Nordthüringen machen jedoch lediglich 1,13 Prozent bzw. 1,56 Prozent aus.

Wird die KFA mit der Bundesrepublik Deutschland als Vergleichsregion durchgeführt, ergibt sich ein etwas heterogeneres Bild, das aber die Leitbranchen Nordthüringens teilweise bestätigt: Die Landwirtschaft geht mit einem Standortkoeffizienten von 3,33 als eindeutige Leitbranche aus der KFA hervor. Dies bedeutet, dass der SVB-Anteil der Landwirtschaft an allen SVB in Nordthüringen mit zwei Prozent etwas mehr als dreimal so hoch ist wie in Deutschland. Das Wachstum dieser Branche war in dem Zeitraum von Dezember 2016 bis Dezember 2021 mit - 7,55 Prozent jedoch negativ. Als weitere Leitbranchen Nordthüringens werden die Abfallsammlung und -beseitigung sowie Rückgewinnung (2,05), die Forstwirtschaft (1,91) und der Hochbau (1,78) identifiziert. Die Standortkoeffizienten, die in Klammern angegeben sind, sind im Vergleich zur Kompetenzfeldanalyse mit dem Bundesland Thüringen als Referenzregion höher, was gemessen an der Bundesrepublik Deutschland auf eine stärkere Spezialisierung in der Region Nordthüringen hindeutet.

Das höchste Wachstum zwischen Dezember 2016 und Dezember 2021 fand in der Forstwirtschaft statt und lag in diesem Zeitraum bei 126,09 Prozent. Die Branchen Hochbau und Tiefbau verzeichneten im gleichen Zeitraum ebenfalls ein nennenswertes Wachstum von 18,56 Prozent bzw. 17,27 Prozent. An dieser Stelle ist anzumerken, dass sowohl im Text als auch in den Abbildungen 4 und 5 das Wachstum ausgewählter, gewerbeflächenrelevanter Branchen dargestellt ist. Weiteres Wachstum fand in Wirtschaftszweigen der sonstigen Dienstleistungen – wie den freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Tätigkeiten sowie den Informationsdienstleistungen – statt, die

jedoch weder über einen nennenswerten Standortkoeffizienten noch über einen großen Anteil an der Gesamtwirtschaft verfügen und in den Abbildungen 4 und 5 daher nicht dargestellt sind.

Den größten SVB-Anteil aller SVB in der Region Nordthüringen hat das Gesundheitswesen mit 10,98 Prozent. Dieser wird gefolgt vom Einzelhandel (grafisch jedoch nicht dargestellt), der einen Anteil von 7,60 Prozent hat und der Branche öffentlichen Verwaltung und Verteidigung; Sozialversicherung mit einem Anteil von 7,13 Prozent an den SVB in Nordthüringen. In der Branche Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe, wozu u.a. Bauinstallationen wie Elektro- oder Gas-, Wasser-, Heizungs- sowie Lüftungs- und Klimainstallation und sonstige Ausbautätigkeiten gehören, ist ein SVB-Anteil von 5,55 Prozent aller SVB in der Region tätig.

Im Folgenden sind die durchgeführten KFA für die Region Nordthüringen in den Abbildungen 4 und 5 in grafischer Form dargestellt. Sie unterscheiden sich dabei in ihren Vergleichsregionen. So ist die Vergleichsregion der KFA in Abbildung 4 das Bundesland Thüringen, während die Bundesrepublik Deutschland als Vergleichsregion für die KFA in Abbildung 5 dient. Die Größe der Blasen steht dabei für den Anteil, den die jeweilige Branche an der Gesamtbeschäftigung hat. Auf der Ordinate ist das Wachstum im Fünfjahresvergleich angegeben, während die Abszisse die Spezialisierung / Stärke der Branche im Vergleich zum Bundesland Thüringen bzw. zur Bundesrepublik Deutschland in Form des Standortkoeffizienten ausweist.

Die Blasen sind durch ihre Farbgebung nach unterschiedlichen Branchen bzw. Sektoren geclustert. So steht grün für die Landwirtschaft, hellblau für das produzierende Gewerbe, dunkelblau für das Baugewerbe, orange für den Handel und grau für den Dienstleistungssektor (hier ist auch das Gesundheitswesen enthalten).

KFA Region Nordthüringen (12/2021, Referenz Thüringen)

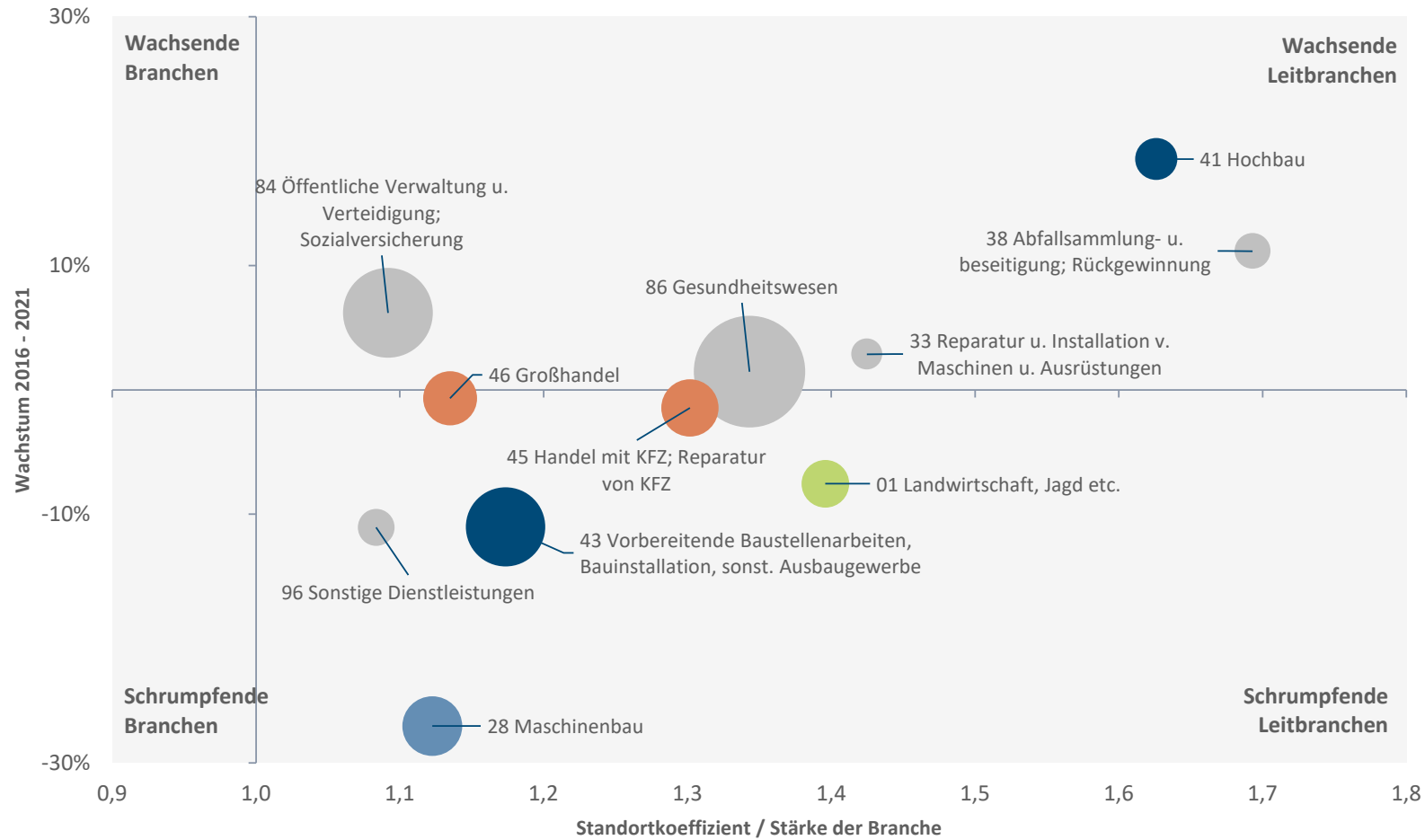


Abbildung 4: Kompetenzfeldanalyse für die Region Nordthüringen mit dem Bundesland Thüringen als Vergleichsregion; eigene Darstellung agiplan auf Basis von Daten der Bundesagentur für Arbeit

KFA Region Nordthüringen (12/2021, Referenz Deutschland)

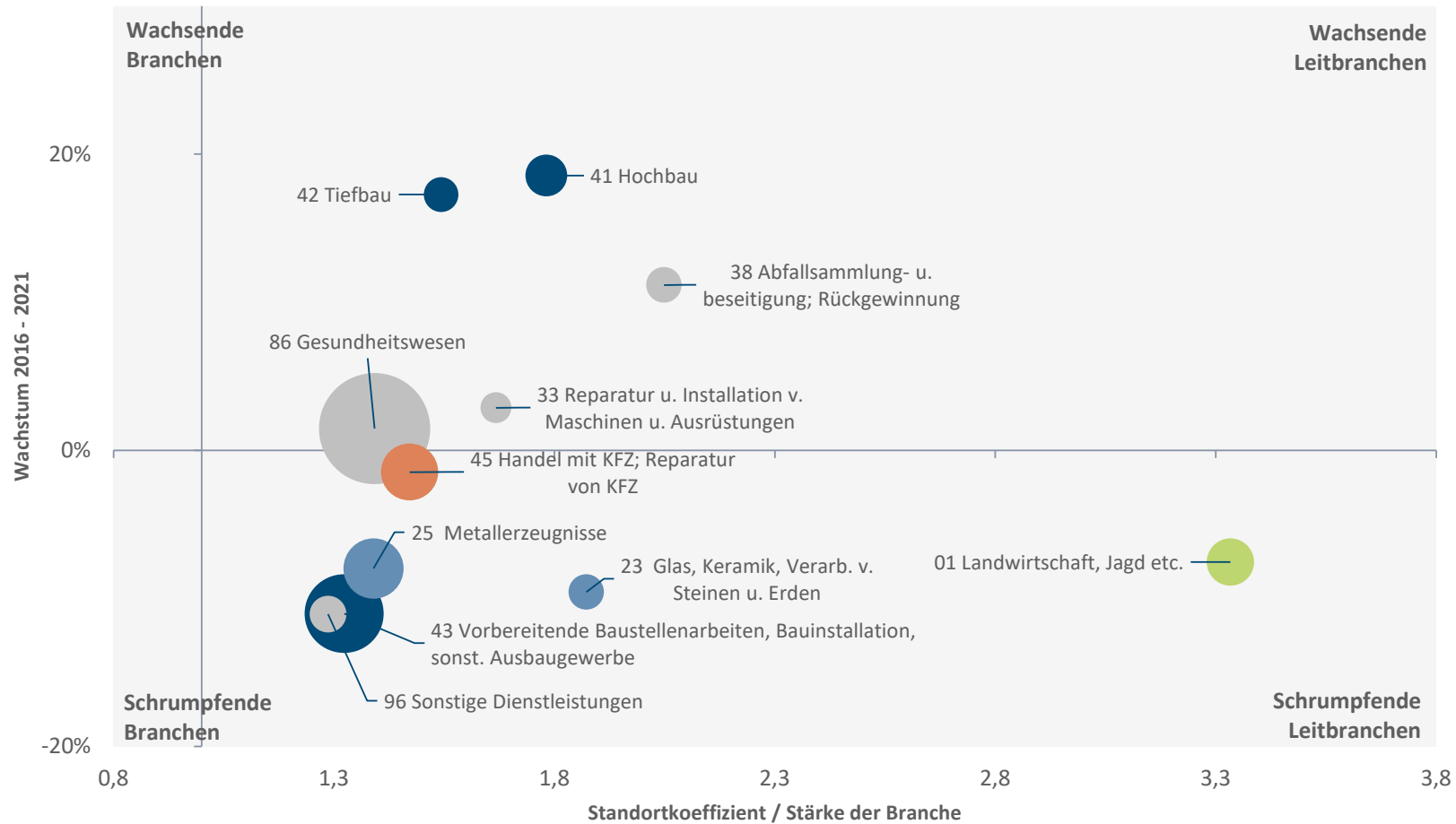


Abbildung 5: Kompetenzfeldanalyse für die Region Nordthüringen mit der Bundesrepublik Deutschland als Vergleichsregion; eigene Darstellung agiplan auf Basis von Daten der Bundesagentur für Arbeit

Die Branche Maschinenbau, zu der entsprechend der Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2008) durch das Statistische Bundesamt u.a. die Herstellung von Werkzeugmaschinen z.B. zur Bearbeitung von Steinen, Beton und sonstigen mineralischen Stoffen sowie sonstigen harten Stoffen oder die Herstellung von Bergwerks-, Bau- und Baustoffmaschinen gehören, wird in der KFA als schrumpfenden Leitbranche in der Region Nordthüringen im Vergleich der Jahre 2021 zu 2016 klassifiziert. Dennoch zählt sie mit einem SVB-Anteil von 3,2 Prozent in 2021 weiterhin zu den wichtigen Branchen mit Gewerbe- und Industrieflächenrelevanz der Region. Ähnliches gilt für die Herstellung von Metallerteugnissen, zu der u.a. der Stahl- und Leichtmetallbau und die Herstellung von Schneidwaren, Werkzeugen, Schlössern und Beschlägen aus unedlen Metallen gehören, sowie für die Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren.

3.2 Potenziale in Forschung und Entwicklung

Das Bundesland Thüringen ist 2013/14 der Aufforderung der EU-Kommission gefolgt, eine „Regionale Forschungs- und Innovationsstrategien für intelligente Spezialisierung (RIS3)“ zu erarbeiten. Im Fokus sollte dabei die Identifikation, Konzentration und Entwicklung der Stärken einer Region stehen. In Thüringen haben sich mehr als 500 Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Intermediären daran beteiligt, die chancenreichsten Entwicklungsfelder der Region zu identifizieren und auf Basis dessen eine gemeinsame Vision für Thüringen zu entwickeln. Ergebnis ist die Thüringer Innovationsstrategie „RIS3 Thüringen“, die sich seit 2015 in Umsetzung befindet und für die Förderperiode 2021 – 2027 zur „Regionalen Innovationsstrategie für intelligente Spezialisierung und wirtschaftlichen Wandel in Thüringen - RIS Thüringen“ weiterentwickelt worden ist.¹⁵

Im Zuge der RIS3-Strategieentwicklung ist die Vision Thüringens, bis zum Jahr 2020 seine Position in der Gruppe der europäischen Innovationsführer weiter zu verbessern, erarbeitet worden. Ein zentrales Erfordernis für deren Realisierung ist eine deutliche Erhöhung privater Aufwendungen für Forschung und Entwicklung in der vergleichsweise kleinteiligen Wirtschaft Thüringens. Hieraus ergeben sich folgende grundsätzlich auf Langfristigkeit angelegte Ziele:

- Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit zur Sicherung des Wirtschaftswachstums sowie
- Steigerung der Wertschöpfungstiefe für ein nachhaltiges Lohn- und Beschäftigungswachstum.

Diese haben auch in der RIS Thüringen unter Berücksichtigung der Pandemiefolgen, des demografischen Wandels, der Dekarbonisierung sowie der voranschreitenden Digitalisierung Bestand, ebenso die Konzentration auf folgende fünf Innovationsfelder:

¹⁵ Vgl. <https://www.cluster-thueringen.de/innovationsstrategie/strategie/strategiedesign/> (letzter Zugriff am 09.01.2023).



Abbildung 6: Die fünf Thüringer Innovationsfelder

Quelle: <https://www.cluster-thueringen.de/innovationsfelder/uebersicht>

Das Thüringer ClusterManagement (ThCM) koordiniert und unterstützt als RIS3-Geschäftsstelle die Umsetzung der Thüringer Innovationsstrategie und trägt zur strategischen Entwicklung leistungsfähiger, innovativer Cluster in den Innovationsfeldern bei (siehe Abbildung 6). Eine Kernaufgabe des ThCM der LEG Thüringen ist die Initiierung und Unterstützung von F&E-Kooperationsprojekten. Hierzu zählen Bündnisse, die technologische Innovationen umsetzen und Wachstum und Beschäftigung generieren. Darüber hinaus tragen weitere Institutionen wie das ClusterBoard und Arbeitskreise zu den einzelnen Feldern Verantwortung für die Strategieumsetzung.¹⁶

Im Rahmen der RIS Thüringen für die Förderperiode 2021-27 soll an den etablierten Strukturen und Prozessen insofern angesetzt werden, dass punktuell Verbesserungen und Stärkungen erfolgen. Wichtige Ansatzpunkte liegen in der Stärkung der endogenen Entwicklungspotenziale des Standorts, vor allem bei der industriellen Forschung und Entwicklung, F&E-Infrastrukturen, der Clusterentwicklung und überregionalen Vernetzung, der Deckung des Fachkräftebedarfs, der Etablierung von Zukunftstechnologien (z.B. digitale Technologien, Künstliche Intelligenz und Wasserstofftechnologie) sowie der Flankierung von Transformationsprozessen und innovationsbasierten Wertschöpfungsnetzwerken (horizontale und vertikale Vernetzung).¹⁷

Für die Wirtschaftsregion Nordthüringen, die wie Thüringen insgesamt durch eine Vielzahl kleiner KMU geprägt ist (siehe auch Kapitel 3.1), ergibt es nicht nur Sinn, sich proaktiv an der RIS-Umsetzung zu beteiligen, sondern auch, damit einhergehende Zielsetzungen und Aktivitäten im Rahmen der

¹⁶ Vgl. Flyer „Die Thüringer Innovationsstrategie“, online unter https://www.cluster-thueringen.de/fileadmin/www/downloads/04_thueringer_clustermanagement/flyer_ris3.pdf (letzter Zugriff am 09.01.2023) und „Die Thüringer Innovationsstrategie erfolgreich umsetzen – mit dem Thüringer ClusterManagement.“, online unter https://www.cluster-thueringen.de/fileadmin/www/downloads/04_thueringer_clustermanagement/onepager_innovationsstrategie_2015.pdf (letzter Zugriff am 09.01.2023). Das ThCM ist im Auftrag des Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitale Gesellschaft tätig und wird mit Mitteln der Europäischen Union (EFRE) kofinanziert.

¹⁷ Vgl. „Regionale Innovationsstrategie für intelligente Spezialisierung und wirtschaftlichen Wandel in Thüringen - RIS Thüringen“, online unter https://wirtschaft.thueringen.de/fileadmin/th6/wirtschaft/industriepolitik/TMWWDG_RIS-Thueringen2021-2027_final.pdf (letzter Zugriff am 09.01.2023).

Flächenvermarktung mitzudenken. Im Idealfall erfolgt so eine tiefgreifende Synchronisation zwischen der Landesstrategie und der regionalen Ausrichtung.

Seinerzeit stellten die im „Trendatlas Thüringen 2020“¹⁸ dargestellten und für Thüringen wichtigen Branchen bzw. Wachstumsfelder samt ihrer Potenziale für Thüringen in Hinblick auf Wachstum und Beschäftigung ein wichtige Grundlage für die RIS3 dar. Wachstumsfelder, die auch für Nordthüringen als Wirtschaftsregion vor dem Hintergrund der erfolgten Kompetenzfeldanalyse (siehe Kapitel 3.1) wichtig sind und zukünftig sein können, sind

- Maschinen-, Anlagen- und Werkzeugbau,
- Life Sciences: Biotechnologie und Medizintechnik,
- Herstellung von Kunststoffen und Keramik,
- Energie- und Umwelttechnologien sowie
- Green Tech (u.a. Kreislaufwirtschaft, umweltfreundliche Energie/Energiespeicherung).

Eine funktionierende Kreislaufwirtschaft (siehe Abbildung 7¹⁹) schont Ressourcen, Klima und Gesundheit, indem Abfälle vermieden, stofflich verwertet oder – im Falle von nicht vermeid- und verwertbaren Abfalls – umweltgerecht entsorgt werden. Auf diesem Gebiet zeigen Thüringer Unternehmen eine gute internationale Präsenz, beispielsweise im Bereich Altlasten und Altlastensanierung, in der Altbergbaubetreuung oder Haldenrekultivierung. Der Innovationsgrad ist ebenfalls hoch, aber noch ausbaufähig.

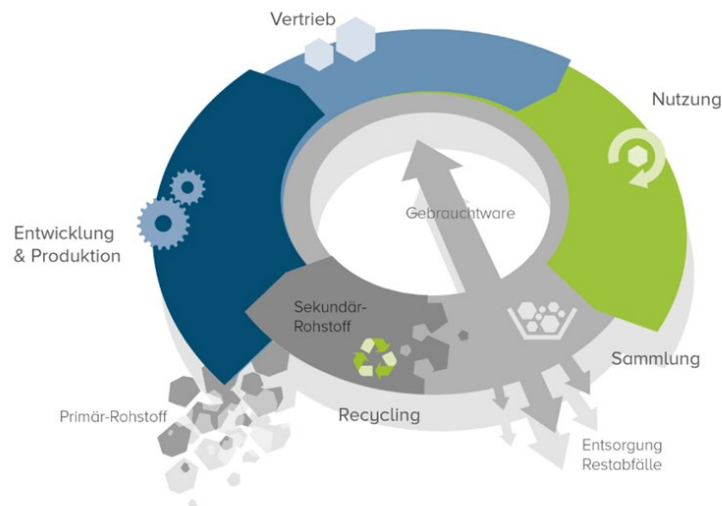


Abbildung 7: Bereiche der Kreislaufwirtschaft, Quelle: eigene Darstellung agiplan

¹⁸ Roland Berger – Strategie Consultants (Thüringen, März 2011): Trendatlas Endbericht, online unter https://www.cluster-thueringen.de/fileadmin/www/downloads/04_thueringer_clustermanagement/trendatlas_thueringen_2020-langfassung.pdf (letzter Zugriff am 11.01.2023).

¹⁹ WZ 33 Abfallsammlung und -beseitigung sowie Rückgewinnung wird hier als Sammlung, Entsorgung und Recycling beschrieben.

Mit der Hochschule Nordhausen hat Nordthüringen seit 1998 eine Einrichtung des tertiären Bildungsbereichs, an der aktuell 31 Studiengänge (Bachelor/Master) angeboten werden. Darüber hinaus verfügt die Hochschule Nordhausen mit dem

- Institut für Informatik, Automatisierung und Elektronik (IAE),
- Institut für Regenerative Energietechnik (in.RET),
- Institut für Public Management und Governance (IPMG),
- Institut für Sozialmedizin, Rehabilitationswissenschaften und Versorgungsforschung (ISRV),
- Thüringer Innovationszentrum für Wertstoffe (ThiWert) und dem
- AUGUST-KRAMER-INSTITUT mit Schwerpunkt Greentech

über sechs Forschungsinstitute, die sowohl die Ausbildung zukünftiger Fachkräfte als auch Forschung in Bereichen der (auch) für Nordthüringen wichtigen Wirtschaftszweige vorantreiben.²⁰ Im Jahr 2022 wurde das Angebot im Bereich Wissens- und Technologietransfer durch die Gründung des Instituts für Akademische Weiterbildung und die Verstetigung des Hochschulinkubators für Entrepreneurship weiter verstärkt.

Für Unternehmen und Forschungseinrichtungen der Region ist es insbesondere sinnvoll sich (weiter) in den Thüringer Innovations- bzw. Spezialisierungsfeldern „Industrielle Produktion und Systeme“, „Gesundes Leben und Gesundheitswirtschaft“ sowie „Nachhaltige Energie und Ressourcenverwendung“ zu engagieren, und zwar – wie es die RIS Thüringen vorsieht – in horizontalen und vertikalen Wertschöpfungsverbänden.

3.3 Ein Blick auf die Gewerbe- und Industrieflächensituation

Beschreibung der Ausgangssituation

Die Erweiterungsmöglichkeiten im Rahmen der unternehmerischen Bestandspflege und die Ansprache neuer Investoren bzw. Unternehmen stellt eine wesentliche Herausforderung für die Sicherung und Stärkung der Wirtschaftsregion Nordthüringen dar.

Im IREK 2020-23 für die Region Nordthüringen wurde die Situation der Gewerbe- und Industrieflächen für die Region Nordthüringen prägnant zusammengefasst:

- Es existieren viele ungenutzte Konversionsflächen und ungenutzte Flächenpotenziale mit entsprechenden Mobilisierungsherausforderungen bzw. -hemmnissen.
- Perspektivisch verfügt die Region über einige in Entwicklung befindliche industriell nutzbare, planungsrechtlich „robuste“ Großflächen.
- Größere Flächenpotenziale innerhalb von Konversionsstandorten sollen zukünftig für gewerbliche Zwecke revitalisiert werden.²¹

²⁰ Vgl. <https://www.hs-nordhausen.de/> (letzter Zugriff am 01.11.2023).

²¹ Vgl. Integriertes Regionalwirtschaftliches Entwicklungskonzept für die Region Nordthüringen 2020-23 (Fortschreibung 2019).

Das Angebot, die Qualität und die Verfügbarkeit von Gewerbe- und Industrieflächen wurden als wesentliche Grundvoraussetzungen für die wirtschaftlich positive Entwicklung der Region benannt. In der Ist-Analyse wurde attestiert, dass die Industrie- und Gewerbeflächenentwicklung in der Region Nordthüringen in den vergangenen Jahren nicht zuletzt im Rahmen der Industriegroßflächeninitiative des Freistaates deutlich vorangetrieben wurde. Darüber hinaus wurde festgehalten, dass die Region zahlreiche regional bedeutsame Industrie- und Gewerbegebiete beherbergt, deren Entwicklung in den vergangenen Jahren z.T. ebenso positiv vorangeschritten ist wie Erschließung und Entwicklung der zumeist überregional bedeutsamen Industriegroßflächen. In Bezug auf die kurz- bis mittelfristige Verfügbarkeit von Wirtschaftsflächen wurden folgende Handlungsbedarfe in ausgewählten Bereichen annonciert:

- Die möglichst zeitnahe Nutzbarkeit in der Planung und / oder Entwicklung befindlicher Gewerbeflächen für industrielle Großvorhaben,
- eine strategische und vor allem bedarfsgerechte Neuentwicklung von Gewerbegebieten (eher nachfragegesteuerte Planungen statt einer Angebotsplanung durch die Kommunen),
- die bedarfsgerechte Weiterentwicklung und Qualifizierung bestehender Gewerbegebiete und
- eine wirtschaftsfördernde Bestandspflege für ansässige Unternehmen und die Weiterentwicklung eines zukunftsfähigen Branchenmix.²²

Im IREK 2020-23 wurden in diesem Zusammenhang zukünftige Handlungsfelder für den Bereich Gewerbe und Wirtschaft aufgezeigt. Die Themenfelder „Bedarfsgerechte Entwicklung von Gewerbegebieten“, „Reduktion der Flächenneuinanspruchnahme“ und „Sicherung und Weiterentwicklung des Unternehmensbestandes“ mündeten allesamt in der Schlüsselmaßnahme der Erstellung eines Gewerbeflächenentwicklungskonzepts als Grundlage für die gezielte Vermarktung von Potenzialflächen und Standorten, auf dessen zentrale Ergebnisse im folgenden Kapitel eingegangen werden soll.

Kernaussagen des Gewerbeflächenentwicklungskonzeptes

Um vielversprechende Grundstücksanfragen im Zuge von externen Neuansiedlungsvorhaben bedienen zu können und die bestehenden Gewerbebestände besser auszulasten, hat die Wirtschaftsfördergesellschaft Ostthüringen (WFG) im Auftrag des Regionalmanagement Nordthüringen im Jahr 2020 ein gemeinsames Gewerbeflächenentwicklungskonzept für die Region erstellt. Eine detaillierte Bestandsaufnahme der vorhandenen Gewerbeflächen im Unstrut-Hainich-Kreis (UH), im Kyffhäuserkreis (KYF) und im Landkreis Nordhausen (NDH) wurde durchgeführt, kommunale Entwicklungsbedarfe erhoben und mögliche Maßnahmen abgestimmt.²³

Im Rahmen der Bestandsaufnahme und Analyse ist eine Bewertungsmatrix mit folgenden Bestandteilen erarbeitet worden:

- kommunale Zuordnung der Gewerbe- und Industrieflächen,
- Einordnung der Gewerbebestände in Kategorien zur Bedeutung im Betrachtungsgebiet des Gewerbeflächenentwicklungskonzeptes,

²² Gewerbeflächenentwicklungskonzept für die Region Nordthüringen (erstellt durch WFG Ostthüringen in 12/2020)

²³ Ebd.

- verfügbare, vermarktungsfähige Grundstücke und
- Detailübersicht über die einzelnen Gewerbestandorte größer 2 ha (im Einzelfall über 1 ha).

Mit der Fertigstellung der jeweils zweibändigen einzelnen Konzepte für die Landkreise UH, KYF und NDH konnte ein auf das Jahr 2020 bezogener aktueller Überblick über die Industrie- und Gewerbestandorte der Region gegeben werden.²⁴ Außerdem wurden Entwicklungserfordernisse in Bezug auf Neuerschließungen, Erweiterungen sowie Ertüchtigungen von Gewerbealtstandorten ermittelt. Auf Grundlage des Konzepts soll zukünftig eine bedarfsgerechte und nachhaltige Entwicklung der Industrie- und Gewerbegebiete in Nordthüringen erfolgen. Nachfolgend werden landkreisbezogen die zentralen Ergebnisse und Empfehlungen dargestellt.

Der **Landkreis UH** ist ein ländlich geprägter Landkreis mit einer starken Fokussierung der Wirtschaft auf die Kreisstadt Mühlhausen als Mittelzentrum mit teilweisen oberzentralen Funktionen und die Stadt Bad Langensalza als Mittelzentrum. Im Unstrut-Hainich-Kreis weisen die Gewerbegebiete der einzelnen Kommunen eine sehr unterschiedliche gewerbliche Belegungsstruktur auf. Während in den zentralen Orten die Gewerbegebiete relativ gut ausgelastet sind und vermarktbar Freiflächen fehlen, schwankt die Auslastung der Gewerbegebiete im nichtzentralörtlichen ländlichen Raum stark. Einige Altstandorte sind von den Folgewirkungen brachliegender Flächen und / oder teilweise ungeordneter Eigentumsverhältnisse betroffen, die eine Entwicklung der Gebiete erschweren. Im wirtschaftlich stärkeren Standort Mühlhausen sind die Gewerbegebiete gut ausgelastet, kleinteilige Gewerbegebietsflächen für eine Vermarktung aber noch vorhanden. Einen größeren Bedarf gibt es für großflächige Industrieansiedlungen, weshalb die Stadt Mühlhausen perspektivisch ihren Schwerpunkt in der Entwicklung dieser Gebiete sieht. Im Mittelzentrum Bad Langensalza wurden in den vergangenen Jahren infrastrukturelle Investitionen in Gewerbegebiete getätigt. Die Gewerbegebiete sind bisweilen gut ausgelastet. Auch hier wird der Schwerpunkt auf großflächige Industrieansiedlungen mit entsprechender Flächenvorhaltung gelegt.²⁵

Der **Landkreis KYF** ist ebenfalls typisch als Region im ländlichen Raum des Freistaates Thüringen und weist in den Gewerbegebieten der einzelnen Kommunen eine sehr unterschiedliche gewerbliche Belegungsstruktur auf. Dabei unterscheiden sich die Gewerbegebiete in den zentralen Orten stark von den Gewerbegebieten im nichtzentralörtlichen ländlichen Raum hinsichtlich ihrer Auslastung. Im wirtschaftlich stärkeren Mittelzentrum Sondershausen sind die Gewerbegebiete relativ gut ausgelastet. Hier besteht vor allem ein Entwicklungsbedarf von großflächig zusammenhängenden Gewerbeflächen für Neuansiedlungen von produzierendem Gewerbe. Im Mittelzentrum Artern wurden in den vergangenen Jahren große infrastrukturelle Investitionen getätigt.²⁶

²⁴ Auf eine detaillierte Auflistung der verfügbaren Gewerbeflächen wird an dieser Stelle verzichtet, da sich die Verfügbarkeit von Gewerbeflächen ändert. Für flächenbezogene Informationen wird daher auf die vorliegenden drei Gewerbeflächenentwicklungskonzepte für die Region Nordthüringen aus dem Jahr 2020 verwiesen.

²⁵ vgl. Gewerbeflächenentwicklungskonzept für die Region Nordthüringen: Landkreis Unstrut-Hainich-Kreis – Teil 1 + 2 (erstellt durch WFG Ostthüringen in 12/2020). Erwähnenswert ist an dieser Stelle die geplante Entwicklung der Industriegroßfläche Artern Unstrut, um den bestehenden Bedarf an Großflächen für die Ansiedlung von Großinvestoren und industriellen Ansiedlungen in der Wirtschaftsregion Nordthüringen zu decken.

²⁶ vgl. Gewerbeflächenentwicklungskonzept für die Region Nordthüringen: Landkreis Kyffhäuserkreis –a Teil 1 + 2 (erstellt durch WFG Ostthüringen in 12/2020)

Auch der **Landkreis NDH** weist in seinen Gewerbe- und Industriegebieten der einzelnen Kommunen eine sehr unterschiedliche gewerbliche Belegungsstruktur auf. Dabei unterscheiden sich die Gewerbegebiete in den zentralen Orten stark von den Gewerbegebieten im nichtzentralörtlichen ländlichen Raum hinsichtlich ihrer Auslastung. In der wirtschaftlich starken Kreisstadt Nordhausen - als Mittelzentrum mit Teilfunktion eines Oberzentrums - sind die Gewerbegebiete relativ gut ausgelastet. Hier besteht neben der vorhandenen großflächig zusammenhängenden Industrie- und Gewerbefläche weiterhin ein Entwicklungsbedarf von Gewerbeflächen für Neuansiedlungen von mittelständischen Unternehmen mit geringerem Flächenbedarf. Ein großer Standortvorteil für die Region ist die Bundesautobahn 38. Für die autobahnnahen Gewerbebestände des Landkreises NDH wird damit die gute Erreichbarkeit der überregionalen Zentren Göttingen, Halle / Leipzig und Erfurt gewährleistet.²⁷

Gemeinsame strategische Ausrichtung

Das Gewerbeflächenentwicklungskonzept der Region Nordthüringen empfiehlt als gemeinsame Strategie für alle drei beteiligten Landkreise gleichlautend, auf eine bedarfsorientierte und maßvolle Gewerbegebietsflächenentwicklung – insbesondere in den zentralen Orten – zu achten. In dem Gewerbeflächenentwicklungskonzept sollen aber auch einzelne Gewerbegebiete im nichtzentralen ländlichen Räumen entwickelt werden. In unserer Bewertung der Empfehlungen fehlt in den gutachterlichen Aussagen der Wirtschaftsfördergesellschaft Ostthüringen mbH die klare Fokussierung auf eine priorisierte Auswahl zukünftig gut zu vermarktender Flächen – und zwar aus Sicht der Wirtschaft. Der in jedem Landkreis verwendete Begriff der „maßvollen Erweiterungen“ bedarf sowohl einer quantitativen als auch qualitativen Einordnung.

Eine Schlüsselrolle spielen in allen drei Landkreisen die beschleunigten Umsetzungen von Brownfield-Projekten zur Folgenutzung auf Industriebrachen. Für die drei Landkreise werden von den Fachgutachtern der Wirtschaftsfördergesellschaft Ostthüringen mbH folgende Strategien empfohlen:

- Im **Landkreis UH** sollen großflächig Gewerbeflächen für produzierendes Gewerbe neu geschaffen werden, um zukünftig über ausreichende Angebote für attraktive Neuansiedlungen zu verfügen. Gutachterlich wird von „maßvollen Erweiterungen“ in den vorhandenen Gewerbegebieten durch die Ausweisung von entsprechenden Flächen in den zentralen Orten gesprochen, schwerpunktmäßig in den Städten Mühlhausen und Bad Langensalza.
- Dem **Landkreis KYF** fehlen ebenfalls Gewerbe- und Industriegebiete für die Ansiedlung großflächiger produzierende Industriebetriebe. Die Gutachter empfehlen „maßvolle Erweiterungen“ in den vorhandenen Gewerbegebieten der zentralen Orten, aber auch konkrete fallbezogene Erweiterungsoptionen im ländlich strukturierten Raum ohne zentrale Funktionen wurden im Gewerbeflächenentwicklungskonzept formuliert.
- Der **Landkreis NDH** verfügt über eine heterogene Verteilung der industrieller und gewerblicher Ansiedlungen. Großflächige produzierende Industrieansiedlungen existieren aktuell nur in der Kreisstadt Nordhausen, dem einzigen Mittelzentrum im Landkreis - mit Teilfunktionen eines

²⁷ vgl. Gewerbeflächenentwicklungskonzept für die Region Nordthüringen: Landkreis Nordhausen – Teil 1 + 2 (erstellt durch WFG Ostthüringen in 12/2020)

Oberzentrums - mit besonderer Bedeutung für den Wirtschaftsstandort insgesamt. Ein im Landkreis NDH zu erkennendes Phänomen ist die zweckentfremdete Nutzung von erschlossenen Gewerbeflächen für Photovoltaik-Anlagen. Diese Flächennutzung stellt eine wesentliche Mindernutzung dar und könnte besser an anderen Standorten realisiert werden. Im GEK wird ausdrücklich betont, dass neben den Entwicklungsansätzen in den zentralen Orten, auch den Grundzentren im ländlichen Raum eine „maßvolle Entwicklungsperspektive“ aufgezeigt werden soll. Wie in den anderen beiden Kreisen wird auch hier eine „maßvolle Erweiterung“ in den vorhandenen Gewerbegebieten in den zentralen Orten, aber auch konkrete ursachenbezogene Erweiterungsoptionen im ländlich strukturierten Raum ohne zentrale Funktionen, vornehmlich zur Standortsicherung vorhandener Gewerbebetriebe, empfohlen.

3.4 Trends und Entwicklungen mit Auswirkungen auf den Standort

Aktuelle (inter)nationale Entwicklungen und Trends haben Auswirkungen auf viele Lebens- und Wirtschaftsbereiche und stellen Länder, Regionen und Kommunen vor diverse Herausforderungen. Die Themen, die unsere Gesellschaft zurzeit am stärksten beschäftigen, sind weiter anhaltende Auswirkungen der Corona-Pandemie und die dadurch verschärfte Instabilität globaler Lieferketten, der Krieg in der Ukraine sowie die Folgen des Klimawandels.

Corona-Pandemie

Seit Anfang des Jahres 2020 hat die Infektionskrankheit Sars-CoV-2 (Corona) weltweit zu teils großen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen geführt und das öffentliche Leben von Zeit zu Zeit stark eingeschränkt. Wenngleich die pandemische Lage in Europa mittlerweile überstanden ist, hat sie die Gesellschaft dennoch nachhaltig verändert. Neben den offensichtlichen Folgen für die Gesundheit der Bevölkerung und das Gesundheitssystem hat die Corona-Pandemie auch Auswirkungen auf die Wirtschaft und das Arbeiten. Durch geschlossene Häfen und Fabriken kam es immer wieder zu Unterbrechungen in den Lieferketten, die zu Knappheiten bestimmter Güter und folglich zu Preissteigerungen führten. Allerdings hat die Logistik durch das große Wachstum des Online-Handels stark an Bedeutung gewonnen. Des Weiteren wurde in viele Branchen, sofern dies möglich war, auf das Arbeiten von zu Hause oder unterwegs umgestellt. Bis heute werden nicht alle Arbeitstage vor Ort absolviert. In anderen Branchen, vor allem auch der Industrie, ist dies allerdings nicht möglich, da die Abläufe davon abhängen, dass das Personal vor Ort ist. Dort ist mit Hygienekonzepten und anderen Maßnahmen auf die Corona-Pandemie reagiert worden.

Krieg in der Ukraine

Ähnlich einschneidend wie die Corona-Pandemie war der Beginn des Kriegs durch die Russische Föderation gegen die Ukraine im Februar 2022. Der Krieg bringt weiter große Zerstörung in der Ukraine mit sich und forderte bereits viele Todesopfer. Seither sind viele Menschen aus der Ukraine auf der Flucht und u.a. nach Deutschland gekommen. Auch im Rest der Welt hat dieser Krieg Folgen. Die Lieferengpässe und Preissteigerungen durch die Corona-Pandemie werden noch weiter verstärkt. Insbesondere das Getreide der Ukraine kann mitunter schwer aus dem Land transportiert werden. Vor allem in Europa hat der Krieg ein weiteres Problem offenbart: die Abhängigkeit vom russischen Erdgas. Die deutsche Industrie und in erster Linie der Energie- und Wärmesektor arbeitet ohne das russische Erdgas zurzeit mit großer Kraftanstrengung. Durch die Einstellung der Lieferungen durch die mittlerweile zerstörte Ostsee-Pipeline Nordstream 1 musste auf andere Lieferwege beschritten

werden. Die Energiepreise sind in der Folge stark angestiegen, mittlerweile wieder etwas gesunken und die weitere Entwicklung bleibt abzuwarten. Mit großer Anstrengung werden Maßnahmen zur Stärkung der Unabhängigkeit Deutschlands vorangetrieben. Das erste LNG²⁸-Terminal an der deutschen Küste für die Anlieferung von Flüssiggas wurde im Dezember 2022 in Betrieb genommen. Die Gasspeicher in Deutschland sind für den Winter 2022/23 zur Sicherung der Versorgung erfolgreich gefüllt worden. Allerdings ist fraglich, wie lange dies so aufrechterhalten werden kann. Diese Entwicklungen stoßen auch auf der lokalen Ebene Überlegungen zur energetischen Unabhängigkeit an.

Klimawandel

Die durch den Krieg in der Ukraine ausgelöste Energiekrise bzw. die dadurch erforderlichen Anpassungen können allerdings auch in einen größeren Kontext eingeordnet werden. In Anbetracht des Klimawandels gilt es die Nutzung von fossilen Energieträgern auf ein Minimum zu reduzieren, um die Erderwärmung zu verlangsamen. 2015 wurde dafür das Pariser Klimaabkommen beschlossen, dass eine Obergrenze der globalen Erderwärmung von deutlich unter 2° Celsius festsetzt. Um dies zu erreichen, geht es nicht nur um den Ausbau der erneuerbaren Energien und die Veränderung des Strommix, sondern auch um die Elektrifizierung der anderen Sektoren. Einer der Wichtigsten ist hierbei die Automobilindustrie, aber auch der Rest der deutschen Wirtschaft muss auf die Nutzung von erneuerbaren Energieträgern umgestellt werden. Zudem soll die Gebäudewärme komplett über erneuerbare Energien abgewickelt werden können. Zentral für die Dekarbonisierung der verschiedenen Systeme ist die Sektorenkopplung und die Speicherung von Energie. Ein Ansatz hierfür ist die Elektrolyse, die Strom in Wasserstoff verwandelt, der zum Beispiel in energieintensiven Industriezweigen eingesetzt werden kann, die sich nicht mit Strom betreiben lassen. Dort, wo sich die Nutzung von fossilen Energieträgern nicht vermeiden lässt, braucht es Lösungen für die Behandlung, Entsorgung und Umwandlung von CO₂. In allen Bereichen muss jedoch auch das Prinzip der Suffizienz zur Reduzierung des Energiebedarfs angewendet werden. Die Umwandlung der Wirtschaft stellt einerseits eine große Herausforderung dar und betrifft alle Sektoren. Andererseits ist sie aber auch eine Chance, da viele neue Wirtschaftszweige entstehen, die neues Profilierungspotenzial für die Regionen Deutschlands bieten. Die Landesregierung Thüringens hat 2019 mit der Integrierten Energie- und Klimaschutzstrategie bereits einen Impuls gegeben.

Nachhaltigkeit/Kreislaufwirtschaft

Über die Klimaneutralität hinaus wird die Nachhaltigkeit als übergreifendes Thema diskutiert. In den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales soll die natürliche Regenerationsfähigkeit des Gesellschaftssystems bewahrt und anhaltende Prosperität erreicht werden, die nicht auf Kosten zukünftiger Generationen beruht. Es geht dabei vor allem um die Rückbesinnung auf eine Produktion und Gütern und Dienstleistungen, bei der nur so viel Rohstoffe verwendet werden, wie auch nachwachsen können. Der Earth-Overshoot-Day²⁹ oder auch Erdüberlastungstag wurde im Jahr 2022 bereits am 28. Juli erreicht, in Deutschland sogar noch früher am 4. Mai. Es gibt folglich viel Handlungsbedarf in der Wirtschaft und Gesellschaft. Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie definiert hierfür 17 Handlungsfelder. Außerdem spielt die Vermeidung von Abfällen eine zentrale Rolle für eine umweltverträgliche Gesellschaft. Um dies zu erreichen, gibt es den Ansatz der Kreislaufwirtschaft, die das Ziel verfolgt, Materialien so lange wie möglich ohne Qualitätsverluste in geschlossenen Kreisläufen

²⁸ Liquefied Natural Gas

²⁹ Der Tag, an dem seit Beginn des Jahres alle natürlichen Ressourcen verbraucht wurden, die innerhalb eines Jahres zur Verfügung stehen.

zirkulieren zu lassen. Eine konsequente Implementierung dieses Prinzips betrifft jeden Wirtschaftszweig und eröffnet möglicherweise auch neue Geschäftsmodelle.

Wandel zur Wissensökonomie

Im deutschen Wirtschaftssystem ist ein fortwährender Trend zur Expansion des Dienstleistungssektors zu erkennen. Die angebotenen Dienstleistungen stützen sich vermehrt auf Wissensarbeit. Dieser Trend kann als Wissensökonomie bezeichnet werden. Die Wissensökonomie beschreibt einen übergreifenden Wirtschaftssektor, der mit Informationen Wert schafft. Dies kann sich in verschiedenen Branchen, wie der Forschung, der Datenverarbeitung und der Bildung äußern. Das Wissen kann dabei sowohl Produktionsfaktor als auch das handelbare Gut sein, wobei materielle Ressourcen an Bedeutung verlieren. Die Wissensökonomie ist sehr stark von Menschen abhängig, die spezialisiertes Wissen mitbringen. Daher befinden sich Cluster der Wissensökonomie meist in größeren Städten. Für ländlichere Regionen kann es folglich eine Herausforderung darstellen von ihnen zu profitieren. Während diese Wirtschaftszweige expandieren, gibt es in anderen Bereichen einen großen Fachkräftemangel und viele Ausbildungsplätze bleiben unbesetzt. Dies betrifft jedes zweite Unternehmen, vor allem im Dienstleistungssektor und dem verarbeitenden Gewerbe.

Technologische Entwicklungen (Automatisierung/Digitalisierung)

Technische Entwicklungen und Innovationen führen ständig zu neuen Herausforderungen und Möglichkeiten für Unternehmen. Sie können Prozesse effizienter gestalten und neue Wirtschaftszweige eröffnen, aber bergen auch die Gefahr nicht mehr mit anderen Unternehmen mithalten zu können, wenn diese einen technologischen Vorteil besitzen.

Eine bedeutende Entwicklung ist die Digitalisierung und die damit verbundene Industrie 4.0. Sie bezeichnet die digitale Transformation der Wirtschaft und der Gesellschaft, auf die sich auch die Wissensökonomie stützt. Seit den Anfängen der Digitalisierung hat sich das Arbeiten stark verändert. Wie bereits in Bezug auf die Corona-Pandemie erläutert, müssen die Arbeitnehmer:innen teilweise nicht mehr an den Unternehmensstandorten tätig ein, sondern können von zu Hause oder auch unterwegs arbeiten. Es gibt zudem neue Geschäftsmodelle, die die Anforderungen eines Unternehmens stark beeinflussen können. Es gilt daher, geeignete infrastrukturelle Voraussetzungen für die Digitalisierung zu schaffen (u.a. Breitbandversorgung in Gewerbegebieten), Innovationsimpulse in KMU zu setzen und Unternehmensgründungen zu fördern.

Eine weitere technologische Entwicklung mit großem Innovationspotenzial ist die Automatisierung. Sie kann in sehr viele Wirtschaftsbereichen Anwendung finden und Prozesse optimieren. Auch hier öffnen sich viele neue Geschäftsmodelle. Es existiert jedoch die Sorge, dass durch die Automatisierung Arbeitsplätze verschwinden. Andererseits können auch neue Arbeitsplätze durch die Automatisierung entstehen. Darüber hinaus könnte damit auf Defizite durch den Fachkräftemangel reagiert werden. Die Herausforderung besteht darin die Entwicklung so zu steuern, dass die Automatisierung eine Bereicherung sein kann.

Globalisierung / Deglobalisierung

Die Digitalisierung ist ein zentraler Treiber weiterer Globalisierung. Informationen können über lange Distanzen ohne großen Aufwand übermittelt werden. Durch globale Lieferketten und weltweit agierende Unternehmen nimmt aber auch die Komplexität zu und es gibt die Notwendigkeit für Intermediäre, die u.a. einen Teil der Wissensökonomie darstellen. Durch die Globalisierung können die Vorteile der Arbeitsteilung noch besser genutzt werden, aber sie macht das System bei zu großer Abhängigkeit auch unsicher und fehleranfällig, wie die Corona-Pandemie, der Krieg in der Ukraine oder auch die Blockade des Suezkanals im März 2021 deutlich zeigen. Als Reaktion darauf lassen sich

auch Tendenzen zur Deglobalisierung und eine Rückbesinnung auf das Lokale erkennen, die zum Ziel haben, die Abhängigkeit von den globalen Märkten zu reduzieren und lokalere Produktionsketten aufzubauen. Dabei spielen auch ethische Aspekte wie Arbeitsbedingungen und transportbedingte CO₂-Emissionen eine Rolle. Hier gilt es vor allem für ländliche Regionen, diese Entwicklungen zu antizipieren und für den eigenen Fortschritt zu nutzen.

Demografischer Wandel

Durch den demografischen Wandel kommt es in Deutschland zu einer großen Veränderung der Gesellschaftsstruktur. Der Anteil der Menschen über 65 Jahre nimmt kontinuierlich zu und es kommen nicht genug junge Menschen nach, die ihre Stellen besetzen könnten. In ländlichen Räumen kommt häufig noch die Abwanderung der jungen Bevölkerung hinzu. Die Abwanderung stellt Regionen vor große Herausforderungen. Viele Orte sind von Schrumpfung betroffen und können die Infrastruktur und öffentliche Angebote nicht mehr kostendeckend betreiben, sodass diese zurückgebaut und reduziert werden müssen. Außerdem fehlen Arbeitskräfte und Unternehmen verlassen die Region. Das führt häufig zu einer Abwärtsspirale, da die Attraktivität der Region weiter abnimmt, je mehr Menschen diese verlassen und somit keine neuen Bewohner:innen und Unternehmen nachkommen. Darauf müssen die regionalen Akteure mit zielgerichteten Maßnahmen reagieren.

Die regionale Gewerbe- und Industrieflächenvermarktung sollte vor dem Hintergrund der erfolgten Analysen für die bereits erstellten Konzepte, der Analyse für dieses Konzept und der dargelegten Trends samt ihrer Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft gedacht werden. Im Folgenden wird die Vermarktungsstrategie vorgestellt, die dies für die Region Nordthüringen operationalisiert.

4 Strategie zur Vermarktung der Gewerbe- und Industrieflächen

Generell ratsam für die Entwicklung einer Strategie ist die Formulierung eines Leitziels und einer Mission, vor dessen Hintergrund Unternehmen oder andere Organisationen planen und handeln. Es dient der Motivation, Orientierung sowie Ableitung von Handlungsfeldern und Maßnahmen, um vom Status Quo zu einem gewissen Zielzustand zu gelangen. Dieser Zielzustand wird im Leitziel bzw. der Vision kurz, prägnant und für gewöhnlich ohne die Festlegung konkreter Kennzahlen beschrieben. Die Mission des Unternehmens oder der Organisation hält im Grundsatz fest, wie das Leitziel erreicht werden soll.

4.1 Leitziel und Mission

Im Rahmen der Entwicklung der Strategie zur Vermarktung von Gewerbe- und Industrieflächen hat sich das Regionalmanagement Nordthüringen das Leitziel

Nordthüringen ist eine starke Region, die es Unternehmen ermöglicht, ihre Pläne für die Gegenwart und die Zukunft umzusetzen.

gesetzt und folgende Mission formuliert:

Es ist unser Ziel, Nordthüringen dauerhaft als attraktiven Wirtschaftsstandort zu sichern. Um dies zu erreichen, arbeiten wir eng vernetzt mit den kommunalen Wirtschaftsförderungen und weiteren Partnern aus Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft. Die Sicher- und Herstellung attraktiver Standortfaktoren steht dabei ebenso im Fokus wie die Vermarktung freier Gewerbe- und Industrieflächen. Im Rahmen unserer Vermarktungsaktivitäten heben wir die Vorteile der Region im Sinne harter und weicher Standortfaktoren Nordthüringens hervor. Ein Augenmerk legen wir zudem auf einen regelmäßigen Austausch mit der LEG Thüringen. Einen aktuellen Überblick über verfügbare Gewerbe- und Industrieflächen zu schaffen, ist dabei genauso wichtig wie der generelle Austausch zu laufenden und geplanten Vermarktungsaktivitäten.

Das Regionalmanagement Nordthüringen nimmt als landkreisübergreifendes Kooperationsprojekt des Kyffhäuserkreises, des Unstrut-Hainich-Kreis und des Landkreises Nordhausen demnach auch in Bezug auf die Vermarktung freier, verfügbarer Gewerbe- und Industrieflächen eine koordinierende und gestaltende Rolle ein.

Auf Basis der folgenden SWOT-Analyse und vor dem Hintergrund des Leitziels sowie der Mission werden Handlungsfelder bzw. Maßnahmen abgeleitet, die zusammengefasst die Strategie zur Erreichung des Leitziels bilden.

4.2 SWOT-Analyse

Im Rahmen der SWOT-Analyse wird zum einen ein Blick auf die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) des Regionalmanagement Nordthüringen in Hinblick auf die (über)regionale Standortvermarktung aus Sicht der kommunalen Wirtschaftsförderungen und Unternehmen sowie zum anderen auf die Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) gerichtet. Während die Stärken und Schwächen aktiv beeinflussbar und damit endogen sind, wirken die Chancen und Risiken von außen und müssen demnach als exogen gegeben interpretiert werden. Mit der SWOT-Analyse erfolgt demnach eine Zustandsbeschreibung, aus der vor dem Hintergrund des Leitziels durch die Kombination der vier Elemente eine Strategie abgeleitet werden kann.

		Stärken	Schwächen
Endogene Ebene		<ul style="list-style-type: none"> – Regionalmanagement Nordthüringen vereinfacht interkommunale Zusammenarbeit, Kommunikationswege und Austausch zu/bei Flächenanfragen – Gute allgemeine Flächenübersicht durch Gewerbeflächenentwicklungskonzept – Vernetzungsgedanke und -bestrebungen in Hinblick auf Wirtschaft, Verwaltung und Wissenschaft – Nutzung positiver Synergien durch Organisation und Koordination des Austausches mit LEG-Thüringen in Hinblick auf das Standortmarketing möglich 	<ul style="list-style-type: none"> – Teilweise unzureichende Kenntnis/Informationen über Branchenzugehörigkeiten der Unternehmen vor Ort – Informationen zu Flächenverfügbarkeiten nicht immer aktuell und einfach zugänglich – Wenig bekannte positive Standortfaktoren der Region
		Chancen	Risiken
Exogene Ebene		<ul style="list-style-type: none"> – Transformation der Wirtschaft zur Nachhaltigkeit vor dem Hintergrund einer erforderlichen Dekarbonisierung im Zusammenhang des Klimawandels – Verfügbarkeit erneuerbarer Energien – Fokussierung der Region auf bestimmte Wirtschaftsbereiche (Leitbranchen) zur Schärfung des Profils der Region nach außen und innen – Instabilität globaler Strukturen, Lieferkettenproblematiken sowie wirtschaftspolitische Interventionen führen in manchen Branchen zu Rückverlagerungen – Hochschule mit Forschungsinstituten für Ausbildung junger Menschen und möglicher Unterstützung unternehmerischer Innovationstätigkeiten – Gute Erreichbarkeit der Region über das überregionale Straßennetz sowie der zentraler Orte über das intraregionale Straßennetz – Flächenverfügbarkeit (auch großer und zusammenhängender Flächen) und vergleichsweise niedrige Preise – Viele positive weiche Standortfaktoren (relativ günstigere Wohnraum, ausreichend Betreuungsangebote, Naherholungsmöglichkeiten) 	<ul style="list-style-type: none"> – Unzureichende Fachkräfteverfügbarkeit aufgrund des demografischen Wandels (Alterung der Gesellschaft) und dem regionalen Wettbewerb (insbesondere unterdurchschnittliches Lohnniveau) – Neuansiedlungen verschärfen Wettbewerb um Fachkräfte – Geringe ÖPNV-Erschließung und fehlende Anbindung an Bahnfernverkehr – Imageverlust durch deutliche Verzögerungen bei der Entwicklung von Leuchtturmprojekten (z.B. Goldene Aue) – Breitbandausbau zu Verfügbarkeiten von mindestens 100 Mbit/s in Gewerbegebieten verzögert sich – Hohe Energiekosten

Tabelle 1: SWOT-Analyse des regionalen Standortmarketings, eigene Übersicht agiplan

Durch paarweise Kombinationen der endogenen und exogenen Elemente der Analyse lassen sich verschiedene Ansätze für das Standortmarketing bzw. die Vermarktung freier Gewerbe- und Industrieflächen ableiten. Die **Stärken-Chancen-Kombination** setzt z.B. an der Frage an, wie vorhandenen Stärken genutzt werden können, um existierende Chancen im Rahmen der Vermarktungsaktivitäten aufzugreifen. Ein Beispiel ist hier der Ausbau des Austausches und die Zusammenarbeit mit der LEG Thüringen im Kontext ihrer Akquisitionsstrategie, den eigenen identifizierten Leitbranchen vor dem Hintergrund der Zukunftsfähigkeit sowie den Flächenverfügbarkeiten der Region. Die **Schwächen-Chancen-Kombination** hingegen sucht Ansätze mithilfe derer existierende Schwächen abgebaut werden können, um Chancen für die Vermarktung von Gewerbe- und Industrieflächen zu nutzen. Das kann z.B. die Informationsbeschaffung in Bezug auf die ansässigen Unternehmen bzw. ihre Branchenzugehörigkeit in den Ober-/Mittelzentren der Region und ggf. weiterer wichtiger Standorte sein. Gepaart mit einem neu angelegten Standortinformationssystem sein, um gezielt zur Region passende Unternehmen anzusprechen. Durch die **Stärken-Risiken-Kombination** werden Ansätze ermittelt, bei denen die Stärken zur Abwendung von Risiken eingesetzt werden. Hier kann es die Zusammenarbeit mit der LEG Thüringen bzw. dessen Intensivierung zur Flächenvermarktung im Gewerbe- und Industriegebiet Goldene Aue sein, um etwaige Imageverluste aufgrund zu langen Leerstands abzuwenden. Die **Schwächen-Risiken-Kombination** setzt am Abbau von Schwächen an, um Risiken abzuwenden. Diese Kombination wird hier aufgrund fehlender Passgenauigkeit nicht weiter betrachtet.

Die folgenden organisatorischen und inhaltlichen Maßnahmen spiegeln die kurz exemplarisch skizzierten Kombinationen wider.

4.3 Regionale Organisation der Standort- und Flächenvermarktung

Die Vermarktung des Standortes Nordthüringen als solches und die Vermarktung seiner Gewerbe- und Industrieflächen müssen zusammen gedacht werden. Dabei ist das Gewerbeflächenmarketing als integraler Bestandteil des Standortmarketings zu betrachten. Dies bedeutet, dass die Aufgaben des Regionalmanagement Nordthüringen und der kommunalen Wirtschaftsförderungen vor dem Hintergrund des Leitziels und der Mission (siehe Kapitel 4.1) effektiv und effizient aufeinander abgestimmt sind und verfolgt werden. Darüber hinaus ist der Austausch und eine ggf. anlassbezogene Zusammenarbeit mit der LEG Thüringen sinnvoll, denn hier lassen sich Synergien nutzen.

Abgeleitet aus dem Leitziel und der Mission sind im direkten Bezug auf die regionale Organisation der Nordthüringer Standort- und Flächenvermarktung

- die effiziente Organisation und Arbeitsteilung der intraregional ausgerichteten Vermarktungsaktivitäten,
- die Bündelung der Ressourcen für das überregionale Marketing und
- die Zusammenarbeit mit der LEG Thüringen.

Grundsätzlich hilfreich kann sein, das Standort- und Flächenmarketing als ein großes Projekt mit mehreren Teilprojekten zu sehen, in dem bzw. in denen die o.g. Akteure unterschiedliche Rollen einnehmen. Eine vorausschauende und systematische Vorgehensweise ist so wahrscheinlich, insbesondere wenn die Projektplanungen und -umsetzungen als Teile eines Prozesses betrachtet werden,

der vor dem Hintergrund der Leitzielerrreichung zu bestimmten Zeitpunkten evaluiert oder zumindest konstruktiv-kritisch beleuchtet wird.

4.3.1 Kommunale Wirtschaftsförderungen und Regionalmanagement

Zu den drei Landkreisen der Region Nordthüringen gehören 28 Städte und Gemeinden.³⁰ Diese verfolgen eigene wirtschaftsfördernde Ziele und Tätigkeiten, welche in Bezug auf die Vermarktung der Region als Ganzes berücksichtigt werden sollten. Die Stadt Sondershausen hat sich u.a. folgende ansiedlungs- und branchenpolitischen Ziele gesetzt, welche auch für die hier beschriebene Vermarktungsstrategie zukünftig relevant sein könnten:

- Stärkung des verarbeitenden Gewerbes (insbesondere die Metall- und Kunststoffverarbeitung) aufgrund der diesbezüglichen Potenziale (Fachkräfte aus den Bereichen Elektrotechnik, Werkzeugmaschinenbau, Forschung),
- Herbeiführung eines ausgewogenen Branchenmixes und Berücksichtigung von Trends und Zukunftsbranchen (insbesondere Kreislaufwirtschaft) und
- lokale und regionale Vernetzung für eine regionale Wirtschaftsförderung.³¹

Im IREK 2020-23 für die Region Nordthüringen sind einzelne Schlüsselmaßnahmen in Bezug auf den Handlungsschwerpunkt „Gewerbe und Wirtschaft“ beschrieben. Diese reichen von Maßnahmen zur Standortoptimierung (z.B. bedarfsgerechte Entwicklung von Gewerbegebieten sowie Sicherung und Weiterentwicklung des Unternehmensbestandes) über solche zur Vernetzung von Unternehmen bis hin zu Maßnahmen zum Ausbau des Regionalmarketings.³² Die Tätigkeit oder Rolle des Regionalmanagement Nordthüringen bei Umsetzung der Schlüsselmaßnahmen wird in dem Zusammenhang genannt sowie die sinnvollerweise einzubindenden Partner. Vor dem Hintergrund der genannten Handlungsfelder enthält Tabelle 2 eine Übersicht über mögliche (zukünftige) Aufgaben bzw. Rollen des Regionalmanagement Nordthüringen samt erforderlicher Kooperationen mit den Wirtschaftsförderungen der Kommunen und/oder Kreise. So soll ein Anhaltspunkt gegeben werden, wie die Strategieumsetzung effektiv und effizient funktionieren kann – vorausgesetzt, die Kommunen und Kreise sind mit der Aufgaben- und Rollenverteilung einverstanden.

³⁰ Landkreis Nordhausen: Vier Städte, vier Gemeinden. Die Städte Bleicherode und Heringen/Helme sind gleichzeitig erfüllende Gemeinden für insgesamt sieben kleinere Gemeinden. Kyffhäuserkreis: Sieben Städte, zwei Gemeinden. Die Stadt Greußen hat gleichzeitig den Sitz der Verwaltungsgemeinschaft für weitere sieben Gemeinden. Die Städte An der Schmücke, Artern und Ebeleben Helme sind gleichzeitig erfüllende Gemeinden für insgesamt zwölf kleinere Gemeinden. Unstrut-Hainich-Kreis: Vier Städte, sieben Gemeinden. Die Stadt Bad Tennstedt hat gleichzeitig den Sitz der Verwaltungsgemeinschaft für weitere elf Gemeinden. Die Stadt Nottertal-Heilingen Höhen und die Gemeinden Herbsleben, Südeichsfeld, Unstrut-Hainich und Vogtei sind gleichzeitig erfüllende Gemeinden für insgesamt sieben kleinere Gemeinden.

³¹ Vgl. <https://www.sondershausen.de/wirtschaft.html> (zuletzt abgerufen am 26.01.2023).

³² Vgl. Integriertes Regionalwirtschaftliches Entwicklungskonzept Nordthüringen (Fortschreibung 2019).

Zukünftige Aufgaben des Regionalmanagements	In Kooperation mit kommunalen Wirtschaftsförderungen	In Kooperation mit Kreiswirtschaftsförderung
Regionalentwicklung und -vermarktung sowie deren perspektivische Weiterentwicklung	X	X
Koordination ausgewählter Belange der Gewerbeflächenentwicklung und -vermarktung („Regionaler Kümmerer“)	X	X
Organisation regionaler Vernetzungs- und Vermarktungsaktivitäten für die Region Nordthüringen.	X	X
Eigenverantwortliche Initiierung, Begleitung und Koordination von Projekten und Initiativen im Selbstverständnis einer sog. „One-Stop-Agency“ (Bindeglied zwischen Wirtschaft, Verwaltung sowie anderen Institutionen)	X	X
Eigenvermarktung regional bedeutsamer Industrie- und Gewerbeflächen in Zusammenarbeit mit den kommunalen Wirtschaftsförderern.	X	
Controlling der regelmäßigen Aktualisierung und Pflege eines zukünftigen digitalen Standortinformationssystems für die Region Nordthüringen.		X

Tabelle 2: Mögliche Aufgaben des Regionalmanagement Nordthüringen in Kooperation mit Kreisen und Kommunen, eigene Übersicht agiplan

4.3.2 Schnittstellen in der Zusammenarbeit mit der LEG Thüringen

Neben dem vielfältigen Aufgabenspektrum der LEG Thüringen wie z.B. die Energiewende vor Ort umzusetzen, die Fachkräfteverfügbarkeit zu verbessern, die digitalen Kompetenzen im Bundesland auszubauen und die Internationalisierung voranzutreiben, bestehen Kernaufgaben im Bereich der Wirtschaftsförderung wie „Industrie- und Gewerbegebiete entwickeln“ und „Investieren und ansiedeln“.³³

³³ Bezüglich der Aufgaben der LEG im Zusammenhang mit der Identifizierung und Mobilisierung von Forschungs- und Entwicklungspotenzialen wird an dieser Stelle auf das Kapitel 3.2 verwiesen. Die Konzentration auf in fünf ausgewählten Innovationsfelder vermuteten Potenzialen sollen eine hohe Entwicklungsdynamik unterstützen.

Kernaufgabe	Handlungsrahmen
Industrie- und Gewerbegebiete entwickeln	<p>Die LEG aktiviert - in Kooperation mit Kommunen, Landkreisen und Investoren - auf einst industriell oder militärisch genutzten Flächen und / oder neu zu erschließenden Gewerbeflächen attraktive Wirtschaftsstandorte. Zu den Aufgaben zählen u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Das Engagement im Rahmen der Wiederbelebung industrieller Altstandorte oder Konversionsprojekte - Die Entwicklung integrierter Gewerbebestände - Die Vermittlung gewerblicher Kauf- oder Mietangebote
Investieren und ansiedeln	<p>Die LEG zeigt auf, was Thüringen als Investitionsstandort zu bieten hat. Als One-Stop-Agency unterstützt die LEG in allen Phasen der Standortentscheidung und bei Umsetzungen von Investitionsprojekten mit einem umfassenden Servicepaket. Zu den Aufgaben zählen u.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> - das Standortmarketing über die außergewöhnlichen Standortvorteile Thüringens, - die Unterstützung bei der Suche nach passenden Industrie- und Gewerbeimmobilien, - der Aufbau von Netzwerken zu erfolgreichen Thüringer Unternehmen und - die Vermittlung von Partnerschaften aus Wirtschaft, Forschung und Wissenschaft.

*Tabelle 3: Kernaufgaben der LEG Thüringen im Rahmen der Wirtschaftsförderung,
Quelle: <https://www.leg-thueringen.de>*

Die Zielgruppen der LEG Thüringen im Kontext des Standortmarketings bzw. der daraus abgeleiteten Akquisitionsstrategie kommen aktuell aus den Bereichen Automotive, Elektrotechnik, Optik, Maschinenbau und Life Science. Hier gibt es teilweise Überschneidungen mit möglichen Zielgruppen für die Gewerbe- und Industrieflächenvermarktung Nordthüringens (siehe hierzu Kapitel 4.4).

Da die LEG Thüringen die Vermarktung überregional bedeutsamer Flächen wie die der „Goldenen Aue“ bei Nordhausen oder der „Kyffhäuser Hütte“ in Artern übernimmt, aus lokaler und regionaler Perspektive an deren Vermarktung natürlich auch ein Interesse besteht, sollte die Zusammenarbeit zwischen den Kommunen bzw. der Region intensiviert werden.

Vorausgesetzt, dass das Regionalmanagement Nordthüringen mit ausgewählten Aufgaben in Bezug auf die regionale Standort- und Flächenvermarktung durch die Kommunen beauftragt wird (siehe Tabelle 2), kann das Regionalmanagement als Schnittstelle zur LEG Thüringen dienen. Dies bedeutet, dass es im regelmäßigen Austausch mit der LEG Thüringen zur kooperativen Unterstützung steht und diesen Austausch organisiert und koordiniert sowie darauf achtet, dass die etwaige Schnittstelle zwischen dem zukünftigen digitalen Standortinformationssystem der Region Nordthüringen und dem neu geplanten digitalen Standortinformationssystem der LEG Thüringen reibungslos funktioniert.

4.4 Zielgruppen der Standort- und Flächenvermarktung in Nordthüringen

Aufgrund des starken Wettbewerbs der Wirtschaftsstandorte untereinander und der in Kapitel 3 dargestellten Rahmenbedingungen und Trends ist ein Standort- und Flächenmarketing wichtig, dass sowohl die Wirtschaftsregion als Produkt nach innen als auch nach außen im Blick behält. In Bezug auf die Zielgruppen des Standort- und Flächenmarketings ist demnach zwischen Binnenmarketing und dem Außenmarketing zu unterscheiden.

Binnenmarketing

Eine zentrale Zielgruppe für die Vermarktung des Standortes an sich sowie freier, verfügbarer Gewerbe- und Industrieflächen sollten bereits in Nordthüringen ansässige Betriebe sein, insbesondere die mit einem Erweiterungs- und Verlagerungsbedarf. Im Rahmen der kommunalen Wirtschaftsförderungsaktivitäten gilt es, Erweiterungs- und Verlagerungsbedarfe rechtzeitig zu erkennen und den Betrieben die Möglichkeit zu bieten, sich in der Region weiterentwickeln zu können. Folglich müssen die Betriebe über das aktuelle Angebot verfügbarer Gewerbe- und Industrieflächen informiert sein bzw. die diesbezügliche Information schnell und einfach beschaffen können. Dazu kann zum einen ein enger Kontakt zur zuständigen Wirtschaftsförderung hilfreich und zum anderen ein regionales Standortinformationssystem (siehe Kapitel 4.5.1) eine gute Datenbasis sein.

In Bezug auf das Erkennen von Bedarfen und die Unterstützung der ansässigen Betriebe durch die kommunale oder auch regionale Wirtschaftsförderung ist es hilfreich, wenn letztere im Sinne der Serviceorientierung Betriebe im Einzelnen in den Blick nehmen, weitere Akteure wie die zuständigen Kammer hinzuziehen, in Netzwerken agieren und ihre Leistungen für die ortsansässigen Betriebe kommunizieren. Letzteres kann über eine ansprechend gestaltete Website oder die Organisation und Durchführung von Austauschformaten bzw. die Teilnahme an solchen in bestehenden Netzwerkstrukturen erfolgen.³⁴

Generell ist es im Sinne der Serviceorientierung kommunaler Wirtschaftsförderungen empfehlenswert, in regelmäßigen Abständen (z.B. einmal jährlich) in den bilateralen Austausch mit größeren Betrieben (SVB > 50) zu gehen und darüber hinaus – auch mit Blick auf die in Nordthüringen zahlreichen kleineren Betriebe (SVB < 50) gesammelt Gesprächsrunden wie Unternehmerfrühstücke anzubieten. Diese können jeweils ein bestimmtes Oberthema als Aufhänger (z.B. Mobilität und Verkehr, Fachkräfte) haben und sollten Raum für den offenen Austausch lassen. Je nach kommunaler/regionaler Akteursstruktur werden Austauschformate dieser Art auch von den zuständigen Kammern organisiert. Zur Vermeidung von Parallelstrukturen gilt es in dem Fall, daran teilzunehmen und eventuell auch einen gestalterischen Part (z.B. Impuls o.ä.) zu übernehmen.

Die skizzierten Aktivitäten der kommunalen Wirtschaftsförderungen sollten an sich unabhängig von der Größe des jeweiligen Wirtschaftsstandortes sein. Vor dem Hintergrund der vielfältigen Ausgaben der in den Kommunalverwaltungen tätigen Personen und der oftmals grundsätzlich geringen Personalkapazitäten macht es Sinn, gewisse Aktivitäten auf Kreis- oder gar regionaler Ebene zu bündeln bzw. von da Unterstützung zu erfahren (siehe hierzu auch Vorschlag in Tabelle 2). Eine solche

³⁴ Konkrete Branchen bzw. dazugehörige Unternehmen mit einem (perspektivischen) Erweiterungs- bzw. Verlagerungsbedarf können an dieser Stelle nicht genannt werden, da das diesbezügliche Wissen allenfalls bei den kommunalen Wirtschaftsförderungen liegt.

Unterstützung umfasst im Mindesten die Begleitung bilateraler Gespräche oder die von Gesprächsrunden.

Außenmarketing

Wichtig für den Erfolg des Außenmarketings ist ein effektives und effizientes Binnenmarketing. Eine dadurch zufriedenstellende Bestandsentwicklung in der Region unterstützt überregionale Vermarktungsanstrengungen in der Weise, dass diesen gewisse Prozesse und Erkenntnisse aus dem Binnenmarketing zugrunde gelegt werden können und sie nicht durch abwandernde Unternehmen aus der Region konterkariert werden.

Standortmarketing nach außen, d.h. die Wirtschaftsregion Nordthüringen überregional zu vermarkten heißt u.a.

- die Region und ihre Standorte, ihre spezifischen Standortbedingungen und unverwechselbaren Stärken und Potenziale offensiver als bislang nach außen zu vertreten,
- zielgerichtet und aktiv, d.h. in Richtung auf spezifische Zielgruppen zu vermarkten und
- dabei Medien und Kommunikationswege zu nutzen, die zeitgemäß sind und von den anvisierten Zielgruppen genutzt werden (siehe auch Kapitel 4.5.2 und 4.5.4).

Aus der Regional- und Trendbetrachtung (siehe Kapitel 3) sowie dem durchgeführten Experten-Workshop am 28.09.2022 lassen sich Branchen bzw. Wirtschaftsbereiche wie

- Maschinen, Anlagen- und Werkzeugbau,
- Kreislaufwirtschaft,
- Medizintechnik,
- Herstellung von Kunststoff- und Keramikerzeugnissen sowie
- Energie- und Umwelttechnologien

identifizieren, aus denen Unternehmen bzw. Investoren angesprochen werden könnten.³⁵ Darüber hinaus kann der Wirtschaftsstandort Nordthüringen auch für Unternehmen vor- und nachgelagerter Branchen interessant sein. Um konkrete Ansatzpunkte hinsichtlich der Zielgruppen des Außenmarketings zu generieren, ist es sinnvoll, mit den Unternehmen aus der Region im Rahmen von generellen Vernetzungsaktivitäten oder Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Binnenmarketings ins Gespräch zu kommen. So kann Wissen darüber generiert werden, welche Bedarfe und Ansatzpunkte es aus Sicht der Unternehmen der Region gibt.

An dieser Stelle sei zum einen noch darauf hingewiesen, dass der Kreislaufwirtschaft insbesondere vor dem Hintergrund der angestrebten Klimaneutralität und Steigerung der Nachhaltigkeit in der Wirtschaft eine große Bedeutung beigemessen wird. Da für die Region die Abfallsammlung und -beseitigung sowie Rückgewinnung als eine Leitbranche identifiziert wurde und es zudem an der HS

³⁵ Eine genauere Eingrenzung kann über die Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ 2008) des Statistischen Bundesamtes vorgenommen werden. Interessant sind u.a. WZ 22, WZ 25, WZ 32 (insbesondere WZ 32.5), WZ 33, WZ 35 und WZ 38, aber auch die WZ 41-43.

Nordhausen Forschungsinstitute in den Bereichen Wertstoffe und Greentech gibt, sollten sich Vermarktungs- und auch Vernetzungsaktivitäten u.a. hier konzentrieren. Zum anderen kann das regionale Potenzial zur Herstellung und Nutzung erneuerbarer Energien herausgestellt werden, um Betriebe des verarbeitenden Gewerbes mit einem relativ hohen Energieverbrauch wie z.B. der Herstellung von Metallerzeugnissen sowie dem Maschinenbau (oder auch vor- und nachgelagerten Branchen) im Rahmen der Vermarktung anzusprechen. Die anstehenden EU-weiten und z.T. weitreichenden Änderungen bei der Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung ab dem Berichtsjahr 2024 können diesbezügliche argumentative Ansatzpunkte darstellen.³⁶ Bei der Herausstellung des Potenzials zur Nutzung erneuerbarer Energien wichtig zu berücksichtigen, ist der diesbezügliche Status Quo, regionale Ausbauvorhaben und die zu erwartende Opposition aus der Bürgerschaft.

4.5 Instrumente der Flächenvermarktung

4.5.1 Aufbau und Pflege eines regionalen Standortinformationssystems

Im Rahmen der Strategieentwicklung hat sich in der Wirtschaftsregion Nordthüringen der Gedanke zum Aufbau eines innovativen „regionalen Standortinformationssystems mit integrierter Gewerbeflächendatenbank“ als miteinander verbundenes Kommunikations- und Vermarktungsinstrument verfestigt. Insofern wird diese Projektidee aufgegriffen und die weitere Vorgehensweise im Folgenden systematisch und übersichtlich dargestellt. Welche Arbeitsschritte sinnvollerweise in welcher Folge angegangen werden sollen, wird in der Priorisierung der Schritte 1-7 deutlich gemacht (siehe Tabelle 4). Wichtige Eckpfeiler wie z.B. Anforderungsprofile, organisatorische Ansprüche und die spätere Pflege und Unterhaltung aus Aktualitätsgründen sind bei verschiedenen Gelegenheiten immer wieder andiskutiert worden. Es herrscht in der internen Arbeitsgruppe die mehrheitliche Auffassung, dass eine regional ausgerichtete Lösung mit einer Schnittstelle zu einem geplanten LEG-Standortinformationssystem Projekt(teil)ziel sein sollte.³⁷

³⁶ Vgl. z.B. https://www.haufe.de/personal/hr-management/csr-d-pflicht-zur-nachhaltigkeitsberichterstattung-fuer-kmu_80_582222.html für eine kurze Übersicht zur Pflicht der Nachhaltigkeitsberichterstattung auch für KMU (zuletzt besucht am 06.02.2023).

³⁷ Nach aktuellen Planungen (Stand 01/23) soll im Sommer 2023 das neue Standortinformationssystem der LEG Thüringen zur Verfügung stehen. Bereitschaft der LEG Thüringen, das Regionalmanagement Nordthüringen auf Basis eigener Erkenntnisse hinsichtlich Anforderungen, Ausschreibung und Vergabe zu unterstützen, besteht.

Schritt 1	Was will ich? Definition inhaltlicher Mindestanforderungen / Leistungskriterien des Standortinformationssystems, Einbindung in bestehende Webseiten
Schritt 2	Welche zusätzlichen Alleinstellungsmerkmale sollen realisiert werden? Konkret wurden bereits folgende Optionen diskutiert: 3-D-Darstellungen, Visualisierung des direkten Umfeldes, Darstellung optionaler Bebauungs- und Erschließungsvarianten, Einbindung verfügbare Liegenschaften / Immobilien im Bestand usw.
Schritt 3	Was machen meine Mitbewerber? Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse, Schlussfolgerungen für Verbesserungen der Dienstleistungen der Wirtschaftsförderung
Schritt 4	Wer könnte mir helfen? Vorauswahl leistungsfähiger Unternehmen mit dem Fokus auf Standortinformationssysteme
Schritt 5	Was kostet mich das? Festlegung der max. Budgetobergrenze
Schritt 6	Wer macht mit? Zielgruppe Anwender / Partner / Multiplikatoren und Identifikation von Schnittstellen
Schritt 7	Wer ist nach Einführung zuständig? Klare Organisationshinweise /-anforderungen für die spätere Unterhaltung des Standortinformationssystems formulieren

Tabelle 4: Wichtige Schritte bei der Einführung eines Standortinformationssystems, eigene Übersicht agiplan

Erläuterungen zu Schritt 1: Inhaltliche Mindestanforderungen an den Aufbau eines webbasierten Informationssystems

Die Definition von Mindestanforderungen umfasst im Wesentlichen die vom Auftraggeber gewünschten Merkmale des Ausschreibungsgegenstands. Dabei ist durchaus möglich, dass sich der Auftraggeber viele Eigenschaften wünscht, die Bieter aus verschiedenen Gründen aber nicht alle (gleichzeitig) erfüllen kann oder die Wünsche aus Kostengründen verworfen werden müssen.

Startseite: Den Einstieg zum webbasierten Informationssystem bildet immer die Startseite. Diese bietet den Nutzern die Möglichkeit, über eine Suchfunktion schnell und unkompliziert Informationen über die Region zu generieren und u.U. schon beim ersten Besuch der Webseite - dem Suchprofil des Unternehmens / Investors entsprechend - passende Gewerbefläche zu finden. Es können direkt alle Gemeinden insgesamt oder einzeln ausgewählt werden und dort nach geeigneten Gewerbeflächen gesucht werden. Zudem wird vorgeschlagen, bereits auf der Startseite die Vorstellung der Region in kurzen und aussagekräftigen Sätzen „anzuteasern“ und ausgewählte „Testimonials“ zu Wort kommen zu lassen. In den „Testimonial-Sliders“ kommen namhafte Unternehmer aus der Wirt-

schaftsregion Nordthüringen mit einem positiven Statement zu Wort, um das Vertrauen in die Region Nordthüringen zu stärken. Direkte Kontaktmöglichkeiten am Ende der Seite bieten für den interessierten Nutzer ebenfalls einen Mehrwert.

Datenbank: Den zentralen Mehrwert des webbasierten Informationssystems stellt eine umfangreiche Datenbank dar, in der alle Gewerbeflächen katalogisiert sind. Alle Gewerbeflächen werden entweder über eine Suchfunktion direkt vorgefiltert oder alternativ in einer großen Übersicht ausgegeben. Diese Übersicht gibt es sowohl in Kartenform, in welcher alle Gewerbeflächen an entsprechender Stelle mit einem Pin markiert sind, als auch in Form einer gelisteten Übersicht. Folgende Filterfunktionen könnten angewendet werden (beispielhafte Auswahl):

- Filtern nach gewünschter Fläche in m² (z.B. per Schieberegler)
- Filtern nach einzelner Kommune oder den Landkreisen UH, KYF und NDH, in denen Gewerbeflächen gesucht werden
- Filtern nach Planungsrecht (Gewerbegebiet (GE) / Industriegebiet (GI), ggf. Mischgebiet (MI))
- Filtern nach infrastrukturelle-Anforderungen (z.B. Breitbandverfügbarkeit, DSL, Kabel-Internet, Glasfaser)
- Filtern nach Entfernungen zur Autobahn / zum Flughafen / zum Bahnhof

Unterseiten Gewerbeflächen: Jede Gewerbefläche erhält eine individuelle Unterseite, ein Exposé, auf der noch einmal die wichtigsten Zahlen sowie ein kurzer Text und Bildmaterial ausgespielt werden. Dieses Exposé können sich interessierte Nutzer:innen direkt über die Seite herunterladen. Zudem hat gibt es hier auch Zugriff auf Lagepläne und weiteres Bildmaterial zum Download.

Zusätzliche Standort-Informationen: Ergänzend zu den Gewerbeflächen als Kern der Website gibt es darüber hinaus eine umfangreiche Vorstellung der Region, inklusive harter und weicher Standortfaktoren. Hintergrund ist, dass an der Region interessierte Unternehmen mitunter auch ansprechende Bedingungen für ihre Mitarbeiter suchen.

Kontaktseite: Die Kontaktseite führt zusammenfassend alle Ansprechpartner:innen (insbesondere die Wirtschaftsförder:innen) der einzelnen Kommunen auf, um interessierten Besuchern den direkten Kontakt in die Städte, Gemeinden und Landkreise der Wirtschaftsregion Nordthüringen zu ermöglichen.

Erläuterungen zu Schritt 2: Sonderwünsche und Optionen

Selbstverständlich streben nahezu alle Wirtschaftsregion an, dass mit dem individualisierten Standortinformationssystem verschiedene Alleinstellungsmerkmale verbunden werden, um dadurch die Sichtbarkeit für den Interessenten zu erhöhen. Der *unique selling point* (USP) ist im Standortwettbewerb ein herausragendes Leistungsmerkmal, da sich beispielsweise ein transparent dargestelltes Flächenangebot deutlich vom Wettbewerb abhebt. Folgende Optionen sind bereits angesprochen worden: 3-D-Darstellungen, Visualisierung des direkten Umfeldes, „Darstellung optionaler Bebauungs- und Erschließungsmodelle, Einbindung verfügbarer Liegenschaften / Immobilien im Bestand, spätere Einbindung in kommunale Webseiten mit lokaler Vorfilterung.

Erläuterungen zu Schritt 3: Konkurrenz- und Wettbewerbsanalyse

Das sog. „Benchmarking“ als Konkurrenz-Screening ist ein gängiges Instrument der Wettbewerbsanalyse und wird immer dann eingesetzt, wenn durch zielgerichtete Vergleiche, die jeweils beste (Teil-)Referenz zur Leistungsoptimierung herausgefunden werden soll. Die Grundidee ist es festzustellen, welche Unterschiede bestehen, warum diese Unterschiede bestehen und welche übertragbaren Verbesserungsmöglichkeiten es ggf. geben könnte. Hierfür ist es notwendig, durch Vergleiche „Best Practices“ zu identifizieren, zu verstehen, auf die eigene Situation vor Ort anzupassen und sie ggf. zu integrieren oder Lücken zu füllen.

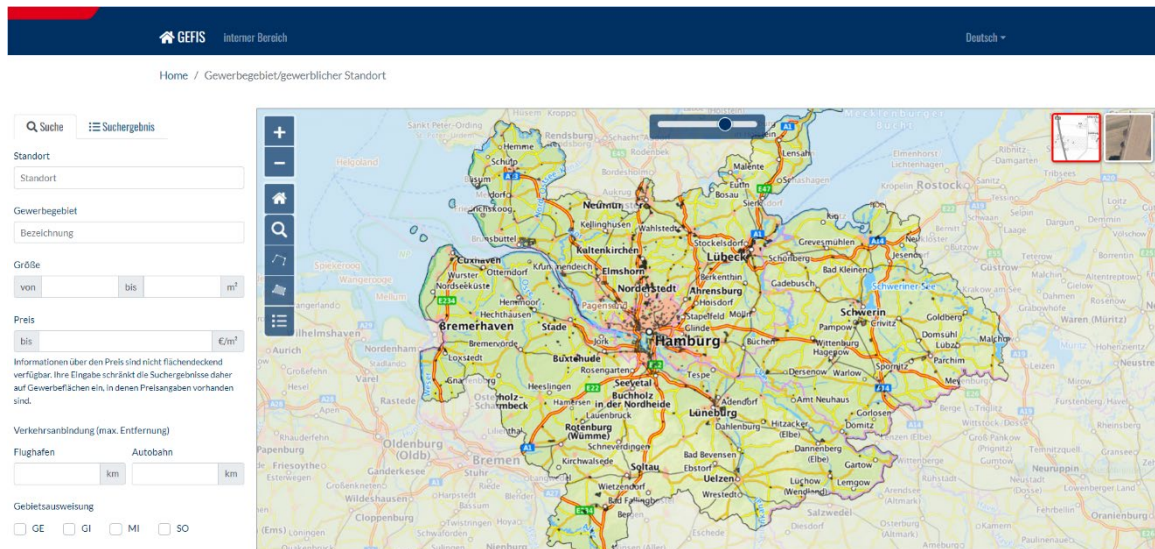


Abbildung 8: Startseite GEFIS, Quelle: <https://gefis.metropolregion.hamburg.de/de/commercialspace>

Ein Beispiel für ein aus Gutachtersicht gutes Standortinformationssystem ist das GEFIS Gewerbeflächen-Informationssystem für die Metropolregion Hamburg.³⁸ Die Webanwendung wurde von der GeoDok GmbH erstellt, die auch das Hosting übernimmt.³⁹ Die Seite wird sowohl auf Deutsch als auch auf English angeboten, sodass eine Nutzung durch ausländische Investoren gewährleistet werden kann. Eine Karte zeigt die betreffende Region und die angebotenen Flächen. Die Karte kann frei

³⁸ Die Metropolregion Hamburg beherbergt auf einer Fläche von ca. 28.500 km² fast 5,4 Millionen Bewohner:innen. Diese verteilen sich in den vier Bundesländern Niedersachsen, Schleswig-Holstein, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern auf 17 Kreise, drei kreisfreie Städte und die Stadt Hamburg (für nähere Informationen siehe <https://metropolregion.hamburg.de/>).

³⁹ Die GeoDok GmbH (<https://www.geodok.de/>) hat sowohl national als auch international bereits viele Projekte umgesetzt. Dazu gehören die Standortinformationssysteme von der NRW.Global Business GmbH (GERMAN.SITE, siehe <https://germansite.de/start.xhtml>) und der Invest in Mecklenburg-Vorpommern GmbH (siehe <https://www.invest-in-mv.de/>) sowie The Locator, das erste internationale und grenzüberschreitende Standortinformationssystem in Europa (siehe http://www.the-locator.eu/72EMR_Frontend/home.xhtml?lang=de).

navigiert werden und sowohl topographisch als auch als Luftbild dargestellt werden. Außerdem enthält die Karte Werkzeuge wie Messfunktionen.

Standort

Gewerbegebiet

Größe
 von bis

Preis

Informationen über den Preis sind nicht flächendeckend verfügbar. Ihre Eingabe schränkt die Suchergebnisse daher auf Gewerbeflächen ein, in denen Preisangaben vorhanden sind.

Verkehrsanbindung (max. Entfernung)

Flughafen
Autobahn

Gebietsausweisung
 GE GI MI SO

Verfügbarkeit
 Sofort In 1-2 Jahren
 In 2 - 5 Jahren > 5 Jahre

Die Flächen können sowohl über die Karte als auch über Suchbefehle gefunden und angewählt werden. In der Suchfunktion gibt es diverse Parameter, die eine passgenaue Flächenauswahl ermöglichen (siehe Abbildung 9). Basierend auf der Suche wird eine Liste der geeigneten Flächen ausgegeben, die ebenfalls auf der Karte verortet sind (siehe Abbildung 10). Wird ein Eintrag ausgewählt, öffnet sich zuerst ein Fenster mit den wichtigsten Informationen. Für weitere Informationen kann ein Exposé aufgerufen werden (s. Anhang). Dieses enthält eine bildliche Darstellung der Fläche und detailliertere Informationen zum Grundstück und zur Anbindung. Kontaktdaten einer Ansprechperson sind prominent platziert, sodass eine einfache Kontaktaufnahme gewährleistet ist.

Ein ebenfalls gutes Beispiel für ein regionales Standortinformationssystem ist ruhrAGIS der Business Metropole Ruhr.⁴⁰ Für dessen Nutzung ist allerdings ein persönlicher (evtl. auch institutioneller) Zugang erforderlich.

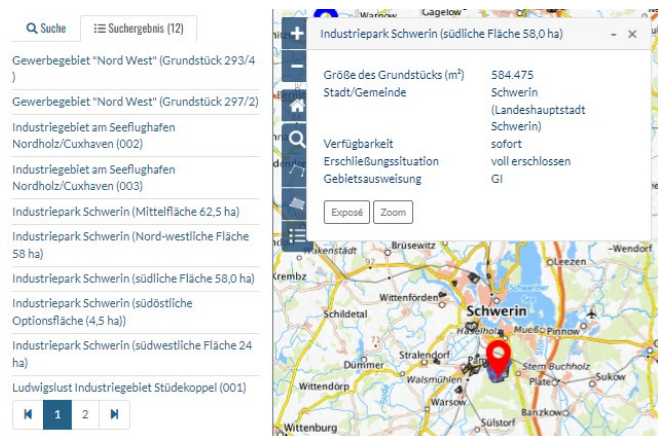


Abbildung 10: Suchergebnisse in GEFIS, <https://gefis.metropolregion.hamburg.de/de/commercialspace>

Abbildung 9: Suchfunktion GEFIS, Quelle: <https://gefis.metropolregion.hamburg.de/de/commercialspace>

⁴⁰ Vgl. <https://agis.ruhr/> für Live-Demo oder allgemein <https://www.business.ruhr/invest>.

Erläuterungen zu Schritt 4: Vorauswahl Anbieter

Empfehlenswert ist es, auf bestehende Anbieter von digitalen Standortinformationssystemen zurückzugreifen, die über langjährige Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit kommunalen und regionalen Wirtschaftsförderungen verfügen.⁴¹ Folgende Schritte führen unseres Erachtens zum Ziel einer finalen Auswahlentscheidung für ein Standortinformationssystem:

- Identifikation potenzieller Anbieter von digitalen Standortinformationssystemen,
- Eingrenzung der Anbieter (Vorschlag: 2-3 Anbieter),
- Unverbindliche Gespräche mit Anbietern (unter Einbezug des Programmierers der Website <https://www.perspektive-nordthueringen.de/>), dann Analyse und Bewertung sowie
- finale Auswahlentscheidung bzw. Erstellung eines Lastenheftes.

Erläuterungen zu Schritt 5: Grobe Kostenschätzung

In der Budgetplanung sollte eine feste Budgetobergrenze für die Anschaffung eines Standortinformationssystems sowie deren jährliche Folgekosten festgelegt werden. Abseits der finanziellen Aspekte muss die Verfügbarkeit von Ressourcen wie Personal und Hardware mitgedacht werden.

Erläuterungen zu Schritt 6: Zielgruppendefinition

Auf der Anwender- bzw. Unterhaltungsseite besteht die Zielgruppe des webbasierten Informationssystems vorrangig aus den Wirtschaftsförderungen der Region. Partner können Interessenverbände der Wirtschaft (Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern und/oder regionale Standort- und Projektentwickler) sein. Alle Zielgruppen verbindet, dass sie ortskundig sind. Hinter der Identifikation von Schnittstellen verbirgt sich der Anspruch an ein Standortinformationssystem, dass alle gewünschten Daten, die in der Region einmal eingegeben bzw. aktualisiert worden sind, über eine programmierte Schnittstelle in das landesweite Standortinformationssystem in einem definierten Dateiformat transferiert werden können. Diese Option verringert den Arbeitsaufwand erheblich und minimiert die Fehlerhäufigkeiten beim manuellen Datenübertrag.

Erläuterungen zu Schritt 7: Weitere Pflege und Aktualisierung

Nach Fertigstellung und Übergabe der Website muss die Website im weiteren Verlauf durch die Kommunen selbst gepflegt werden. Eine regelmäßige Überprüfung und ggf. Aktualisierung sollte im jährlichen Turnus erfolgen. Bei einer signifikanten Änderungen der verfügbaren Flächen durch z.B. die Veräußerung einer Fläche von 3 ha kann die Anpassung selbstverständlich auch „unterjährig“ erfolgen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der einzelnen Kommunen erhalten Zugänge zum Backend der Website, über welches sie auf die hinterlegten städtischen Gewerbeflächen zugreifen

⁴¹ Hinweis: Eine in über 250 Wirtschaftsförderungen in Deutschland eingeführtes Standortinformationssystem „Kommunales Wirtschafts-Informationssystem (KWIS)“ der Fa. GEFAK in Marburg könnte als Referenzbeispiel herangezogen werden. KWIS ist als CRM unserer Kenntnis nach speziell auf die Belange der Wirtschaftsförderung abgestimmt und wird zusammen mit seinen Anwendern kontinuierlich weiterentwickelt. In Thüringen existieren mittlerweile 19 KWIS-Anwender (u.a. Städte und Gemeinden, Landkreise, regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaften). In der Region Nordthüringen nutzt das Landratsamt Kyffhäuserkreis KWIS.

können. Hier haben sie die Möglichkeit, diese Daten zu ändern oder neue Gewerbeflächen hinzuzufügen. Werden die Daten auf der Website aktualisiert, werden diese ebenfalls auf neu angeforderten Exposés der Gewerbeflächen in aktualisierter Form abgebildet.

4.5.2 Prozesssteuerung im Rahmen der Investorenansprache

Generell ist es bereits beim Erstkontakt mit Investoren wichtig, dass die Umsetzung von Plänen bei Neuansiedlungen, Betriebsverlagerungen oder -erweiterungen von kommunaler Seite proaktiv und offensiv unterstützt wird. Wenn bereits ein erstes Interesse auf der Unternehmensseite am digitalen *point of information* geweckt worden ist, müssen die weiterführenden wirtschaftsfördernden Schritte möglichst professionell durchgeführt werden, was einen deutlichen Unterschied in der Wirtschaftsförderung ausmacht.

Während am digitalen *point of information* (z.B. im regionalen Standortinformationssystem) frei zugängliche Informationen zur Verfügung gestellt werden und an dieser Stelle i.d.R. noch kein größerer Gesprächsbedarf entsteht, sollte das Zusammenspiel der regional verantwortlichen Akteure spätestens am sog. *point of sale* (z.B. Präsentation der Gewerbe- und Industriestandort vor Ort direkt an der Fläche) im Detail abgestimmt sein. Dieser hochkomplexe Vorgang kann durch Erstellung eines „Drehbuchs“ mit entsprechenden Rollenverteilungen optimiert werden. Im Rahmen der Investorenakquise und -gespräche dienen Regieanweisungen der Abstimmung aller Aktivitäten (z.B. organisatorische, technische und informative Abläufe) im Vermarktungsprozess vor Ort. Dadurch kommt es beispielsweise – wie sonst in der Praxis zu beobachten – weniger häufig zu unterschiedlichen Einschätzungen der planungsrechtlichen Situation vor Ort, die sich u.a. auch auf die Zeithorizonte beziehen.

Der digitale Erstkontakt erfolgt für viele Unternehmen bzw. deren Expansionsleiter:innen oder beauftragten Standortentwicklern i.d.R. über das Internet. Standortinformationssysteme dienen bereits in einer frühen Phase der Suche nach einem geeigneten Gewerbegebiet oder einer passenden Gewerbefläche als erste Informationsquelle. Schon in dieser frühen Phase sollte die Wirtschaftsregion ihre hochwertigen Standortfaktoren deutlich hervorheben, um sich von den nationalen Konkurrenzstandorten abzuheben. Die Standortvorteile können über eine digitale, regional ausgerichtete Vermarktungsplattform (siehe auch Kapitel 4.5.1) platziert werden, um für ansiedlungsinteressierten Unternehmen sichtbar zu werden. Die Anforderungen, die viele Wirtschaftsregionen an die Ansiedlungsinteressenten stellen - wie eine geringe Umwelt- und Verkehrsbelastung oder ein geringer Flächenverbrauch - schränken den Kreis der in Frage kommenden Unternehmen deutlich ein. Entsprechend größer wird der Wettbewerb der Kommunen um diese Unternehmen. Der erste Eindruck im Standortinformationssystem zählt also.

Im Anschluss an den digitalen Erstkontakt erfolgt die persönliche Kontaktaufnahme. Hierbei ist - wie oben bereits erwähnt - zu beachten, dass bereits frühzeitig die weiteren Abläufe in dem Sinne optimiert werden, dass die Aktivitäten der am Vermarktungsprozess beteiligten Institutionen bzw. ihrer Vertreter:innen organisatorisch, technisch und informell aufeinander abgestimmt sind. Diese vorgeplante Prozesssteuerung ist insbesondere für das Außenmarketing wichtig, da erfahrungsgemäß das Investitionsinteresse externer Unternehmen an Regionen „mit zunehmender Ländlichkeit“ zunächst einmal eher gering ist.

Bei der Vermarktung von Gewerbeflächen spielen qualifizierende Standortinformationen eine wesentliche Rolle. Weil es in jeder Branche unterschiedliche Ansprüche an die Standorte mit verfügbaren der Gewerbeflächen gibt, sollte bei der Vorbereitung darauf geachtet werden, dass spätestens beim persönlichen Kontakt vor Ort die Mindestanforderungen an Informationen auf die Bedürfnisse und Anforderungen des Einzelfalles zugeschnitten sind. Das können sein

- regionale Besonderheiten wie Infrastruktur (u.a. Anbindung an das innerdeutsche / europäische Straßennetz, bestehende Schienenlogistik, Güterverteilzentren, Nähe zu Flughäfen mit quantifizierbarem Frachtaufkommen, Verfügbarkeit von Wasserstraßen und Binnenhäfen),
- die Ansprache der Fachkräfteverfügbarkeit,
- konkrete standortbezogene Informationen (Flächenverfügbarkeit, Preisgestaltung, Stand der Erschließung, Parzellierung, zukünftige Erweiterungsmöglichkeiten, Gewerbesteuer-Hebesatz),
- regionales bzw. lokales Know-How (Ausgeprägte Branchennetzwerke, wirtschaftsnahe Forschungsprojekte usw.),
- Fördermöglichkeiten über spezifische Landesprogramme sowie
- wirtschaftsfreundliches Klima (Regionale Energiepolitik, Work-Life Balance, Partnerschaften mit Unterstützungsleistungen, Lebensqualität).

Die standardisierte Prozessteuerung wird anhand von vier wesentlichen Schritten am Beispiel der Vermarktung eines überregional bedeutsamen Gewerbe- und Industriestandortes in Abbildung 11 beschrieben:

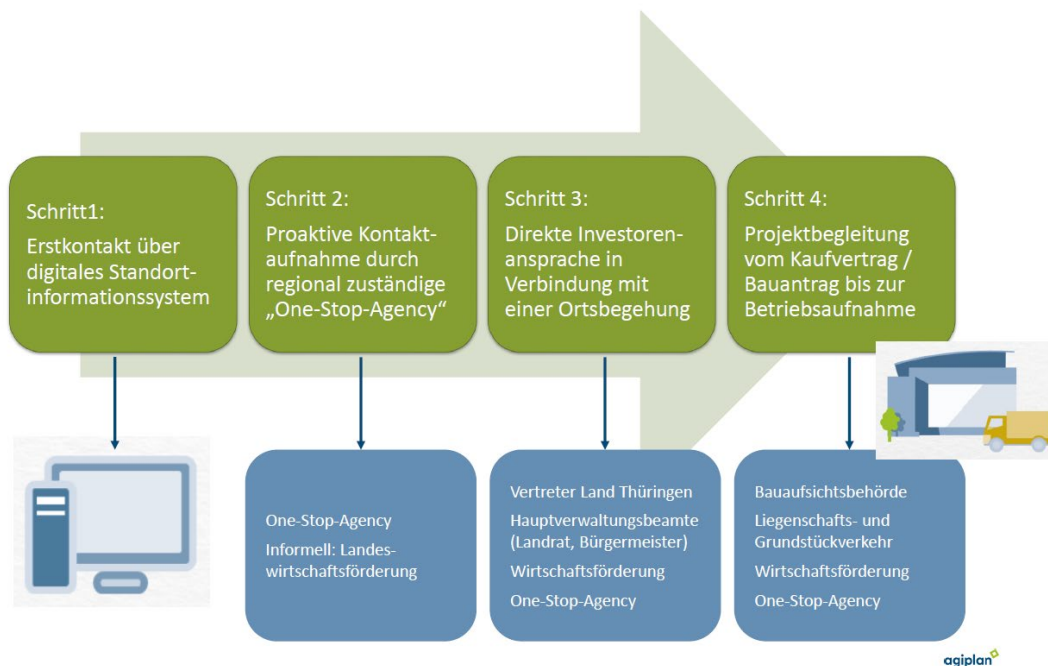


Abbildung 11: Beteiligte Akteure im Rahmen der Investorenansprache, Quelle: eigene Abbildung agiplan

Im Idealfall können sich die relevanten Akteure in Nordthüringen auf eine regionale Wirtschaftsförderung - übernommen z.B. durch das Regionalmanagement Nordthüringen - verständigen, die selbstbewusst wie eine One-Stop-Agency als Bindeglied zwischen Wirtschaft, Verwaltung sowie anderen Institutionen agiert und eigenverantwortlich Projekte sowie Initiativen initiiert, begleitet und koordiniert (siehe auch Kapitel 4.3.1). Dabei werden die Zuständigkeiten in den Kommunalverwaltungen bzw. kommunalen Wirtschaftsförderungen nicht aufgehoben, die One-Stop-Agency übernimmt die Koordinierungsfunktionen. Sie ist damit verantwortliche Projektsteuerin und kann jederzeit über den Bearbeitungsstände Auskunft geben. Eine Verteilung der Verantwortlichkeiten auf unterschiedliche Personen - womöglich in verschiedenen Kommunalverwaltungen - sollte vermieden werden.

4.5.3 Informationsmaterialien und Kommunikation

Damit potenzielle Investoren einen besseren Eindruck von der Region erhalten und sich über neue Entwicklungen informieren können, sollten verschiedene Infomaterialien eingesetzt und diese über zumindest teilweise unterschiedliche Kanäle verbreitet werden.

Grundsätzliche Informationen über den Wirtschaftsstandort Nordthüringen können einmal in verschiedenen Formaten aufbereitet und dann nach Bedarf überarbeitet werden. Dies kann zum einen in der Form von Infobroschüren oder kürzer gestalteten Infoflyern und zum anderen der Website des Regionalmanagement Nordthüringen erfolgen.

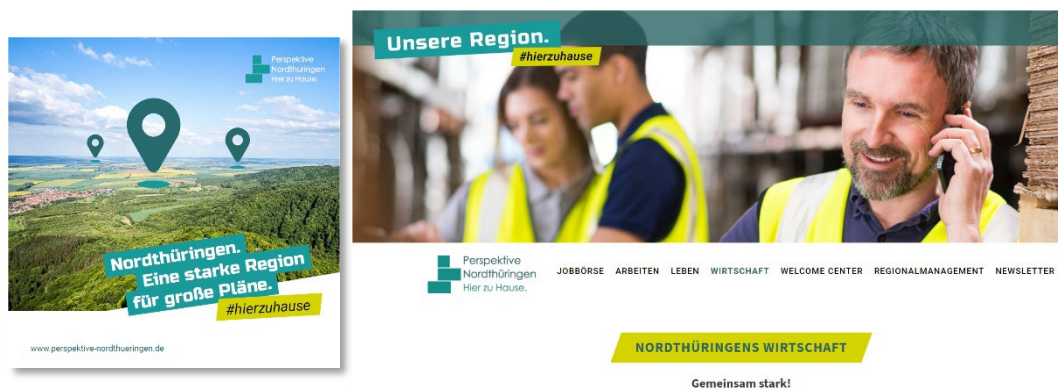


Abbildung 12: Infobroschüre zum Wirtschaftsstandort und Website perspektive-nordthueringen.de/wirtschaft

Aktuelle Informationen hingegen sollten in regelmäßigen Formaten verbreitet werden. Es eignen sich beispielsweise Infobriefe, Regionalmagazine oder Pressemitteilungen. Dies wird in Nordthüringen bereits mit dem Newsletter verfolgt und sollte zukünftig weitergeführt oder ggf. ertüchtigt werden. Auch auf der Startseite der Website können aktuelle Informationen präsentiert werden.

Sowohl regelmäßige als auch unregelmäßige Infomaterialien können über analoge und digitale Kanäle wie die Website des Regionalmanagement Nordthüringen oder Social Media verbreitet werden. Wichtig ist dabei, dass jedes analoge Produkt auch digital zur Verfügung steht oder im besten Fall digital umgesetzt wird. Gerade für das Außenmarketing ist der digitale Weg entscheidend. Analoge Produkte werden hingegen eher von den Zielgruppen in der Region gesehen oder können auf Fachmessen eingesetzt werden (siehe Kapitel 4.5.4).

Auch die Nutzung von sozialen Medien kann die Aufmerksamkeit für die Region erhöhen. Hier können verschiedene Inhalte flexibel gestreut werden. Eine gute Mischung aus allgemeinen Inhalten zur Region und Informationen zu aktuellen Projekten ist anzustreben. Mit dem Ziel der Standortvermarktung an Unternehmen sollten für Investoren relevante Informationen vollständig, einfach zugänglich und prominent platziert werden. Hierzu können auch Beiträge in Fachmedien wie Branchenzeitschriften (z.B. RECYCLING magazin⁴²) dienen. Diese sollten allerdings auf die anvisierte Zielgruppe zugeschnitten sein und eine gute Durchdringung aufweisen.

Das Online-Schalten des etwaigen regionalen Standortinformationssystems sollte durch eine cross-mediale Kommunikationskampagne unterstützt werden. Die Kampagne richtet sich an potenzielle Investoren und folgt der Leitidee, Nordthüringen als attraktiven Wirtschaftsstandort überregional vorzustellen - gepaart mit der Möglichkeit sich direkt und einfach über die Flächenverfügbarkeiten informieren zu können. Sie sollte verschiedene, aufeinander abgestimmte Kommunikationsmaßnahmen enthalten und sich unterschiedlicher, zielgruppenadäquater Medien sowie weiterer Kommunikationswege bedienen, welche inhaltlich, formal und zeitlich integriert sind. Das Interesse potenzieller Investoren an der Wirtschaftsregion Nordthüringen wird durch eine erfolgreiche Kampagne geweckt und die Aufmerksamkeit auf das Zielmedium, d.h. die Website mit integriertem Standortinformationssystem, gelenkt. Ratsam ist es, für die Entwicklung und Durchführung der Kampagne eine erfahrende Kommunikationsagentur zu beauftragen.

Eine Erweiterung des kurzen Slogans „Nordthüringen. Eine starke Region für große Pläne“ (siehe Deckblatt der Broschüre in Abbildung 12) zu

„Unsere Unternehmen aus verschiedenen Branchen, die Netzwerke zwischen den Unternehmen, der Wissenschaft und den Wirtschaftsförderungen, die flexiblen Kommunalverwaltungen und die hohe Lebensqualität für Fachkräfte und ihre Familien machen uns zu einer starken Region. Große Pläne wie Neuansiedlungen und Standorterweiterungen können hier in Nordthüringen auf vollständig erschlossenen und verkehrlich gut angebunden Flächen mit Nutzung erneuerbarer Energien einfach umgesetzt werden.“

ist für die Startseite des möglichen regionalen Standortinformationssystems oder der Verlinkung dorthin denkbar, denn diese erweiterte Formulierung umfasst im übergeordneten Sinne wichtige Eigenschaften des Wirtschaftsstandorts.

⁴² Siehe <https://www.recyclingmagazin.de/> als Beispiel.

4.5.4 Besuch von Fachmessen

Ein Messebesuch ermöglicht eine direkte Ansprache von Unternehmensvertretern bzw. potenzieller Investoren. Zu überlegen ist zunächst, ob an jeweilig anstehenden Messen als Aussteller oder Besucher teilgenommen werden soll. Die Beantwortung der Fragen „Was wollen wir auf der Messe konkret erreichen?“ und „Wie erreichen wir das in einem angemessenen Nutzen-Kosten-Verhältnis?“ ist grundlegend für die jeweilige Entscheidung.

Die Teilnahme als Aussteller an großen Messen wie der EXPO REAL in München macht für den Wirtschaftsstandort Nordthüringen vor dem Hintergrund des Nutzen-Kosten-Verhältnisses allenfalls als Mitaussteller der LEG Thüringen Sinn. Für eine positive Bilanz ist in dem Zusammenhang besonders wichtig, dass aussagekräftiges Promotionsmaterial zur Verfügung steht oder z.B. ein Film über die Region Nordthüringen am Stand in Dauerschleife als *Eye-Catcher* läuft. Darüber hinaus ist zu empfehlen, im Vorfeld ca. zehn Gesprächstermine mit potenziellen Interessenten direkt am Stand zu vereinbaren und sich – sofern generell möglich – als Regionalmanagement Nordthüringen in einem Vortrags-Panel oder Workshop zu platzieren.

Der Besuch nationaler Fachmessen, die sich an die in Nordthüringen tätigen Unternehmen aus wichtigen (Leit)Branchen richten, ist hingegen uneingeschränkter zu empfehlen. Auf solchen Messen kann das Regionalmanagement Nordthüringen die Region entweder gemeinsam mit einem (oder mehreren) Unternehmen aus der Region auf deren Stand präsentieren, an den Messen als Besucher teilnehmen oder, in Zusammenarbeit mit den kommunalen Wirtschaftsförderungen, selbst einen Messestand buchen, planen und bespielen. Letzteres muss vor dem Hintergrund der jeweiligen Messe-Zielgruppe und deren erwarteter Zielsetzung jedoch umfassend abgewogen werden. Ein einfacher Messebesuch mit vorab vereinbarten Gesprächsterminen mit für die Region interessanten Unternehmen oder der Besuch als Mitaussteller eines sich dort präsentierenden Unternehmen aus der Region ist aus Nutzen-Kosten-Perspektive eher zu empfehlen.

Für die Identifikation sinnvoller Messe-Kooperationen und Feinplanungen von Messe-Besuchen zur Vermarktung des Wirtschaftsstandortes ist ein guter Kontakt zu den ansässigen Unternehmen wichtig. Dieser kann und sollte im Zuge des Binnenmarketings (siehe Kapitel 4.4) auf- und ausgebaut werden und hilft dann dabei, die Messe-Besuche konkret vorbereiten und zielführend zu planen.

Die folgende Tabelle enthält vor dem Hintergrund der identifizierten Zielbranchen eine kleine Übersicht über mögliche Fachmessen, auf denen sich ein Besuch als Aussteller lohnen könnte.

Messe und Ort	Weitere Informationen
Fakuma - Internationale Fachmesse für Kunststoffverarbeitung Friedrichshafen	https://www.fakuma-messe.de/
Intec - internationale Fachmesse für Werkzeugmaschinen, Fertigungs- und Automatisierungstechnik (zusammen mit den Messen Z und GrinTec) Leipzig	https://www.messe-intec.de/
Recycling-Technik Dortmund	https://www.recycling-technik.com/
IFAT- Weltleitmesse für Wasser-, Abwasser-, Abfall- und Rohstoffwirtschaft München	https://ifat.de/de/
SHK - Fachmesse für Sanitär, Heizung, Klima und digitales Gebäudemanagement Essen	https://www.shkessen.de/branchentreff/
MEDICA – Weltleitmesse für Medizin und Medizintechnik Düsseldorf	https://www.medica.de/

Tabelle 5: Übersicht möglicherweise relevanter Fachmessen, eigene Übersicht agiplan

Ein Abgleich mit denen, die regional ansässige Unternehmen gerne als Aussteller besuchen oder ein Besuch als lohnend empfinden, sollte bei konkreten Planungen erfolgen. Empfehlenswert ist darüber hinaus, sukzessive vorzugehen, d.h. erst einmal einen Besuch zu planen, durchzuführen und aus den Erfahrungen zu lernen.

5 Roadmap zur Umsetzung

5.1 Zeitschiene und nächste Schritte

Das folgende GANTT-Diagramm (Abbildung 13) gibt einen Überblick über mögliche Arbeitspakete (AP) und nimmt eine mögliche zeitliche Einordnung vor.

Initialisierung und Durchführung	2023						2024							
	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dez.	Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni
AP 1: Absprache Arbeitsteilung mit den kommunalen WiFö														
<i>Vorstellung des Vermarktungskonzepts im Beirat</i>														
<i>Durchführung einer Klausurtagung zur Diskussion der Arbeitsteilung</i>														
<i>Vor- und Nachbereitung der Klausurtagung / Beschlussfassung</i>														
AP 2: Abstimmung zur Zusammenarbeit mit der LEG Thüringen														
<i>Vorstellung des Vermarktungskonzepts und Klausurtagungsergebnisse</i>														
<i>Diskussion und Verabredungen zur Zusammenarbeit</i>														
AP 3: Aufbau eines regionalen Standortinformationssystems														
<i>Vorstellung der diesbezüglichen LEG-Vorgehensweise</i>														
<i>Entscheidungsfindung: Regionales SIS ja? Wenn ja, wie soll es inhaltlich, optisch und technisch aussehen?</i>														
<i>Vorbereitung und Durchführung der Ausschreibung + Vergabe</i>														
<i>Update Gewerbe- und Industrieflächeninfos durch kommunale WiFös</i>														
<i>Entwicklung des regionalen SIS durch Auftragnehmer</i>														
AP 4: Anpassung der Homepage des Regionalmanagements Nordthüringen														
<i>Darstellung neuer Leistungen in Abhängigkeit von Ergebnissen AP 1 und 2</i>														
<i>Übersetzung der Homepage ins Englische</i>														
<i>ggf. Einbindung des regionalen Standortinformationssystems</i>														
AP 5: Bestandspflege (Binnenmarketing)														
<i>Organisation und Durchführung von Vernetzungsveranstaltungen</i>														
<i>Begleitung/Durchführung bilateraler o. Unternehmensgespräche</i>														
AP 6: Offensive Investorenansprache (Außenmarketing)														
<i>Entwicklung einer crossmedialen Kommunikationskampagne</i>														
<i>ggf. Update vorhandener und Erstellung neuer Informationsmaterialien</i>														
<i>Durchführung der crossmedialen Kommunikationskampagne</i>														
<i>Zusammenarbeit mit der LEG Thüringen bei deren Akquisitionstrategie</i>														
<i>Besuch von Fachmessen (ggf. als Partner regionaler Unternehmen)</i>														

Meilensteine

- 1 Belastbare Verabredungen zur Zusammenarbeit zwischen Regionalmanagement und kommunalen WiFö sind getroffen.
- 2 Mit der LEG Thüringen ist die zukünftige Zusammenarbeit abgestimmt.
- 3 Eine Entscheidung zum regionalen Standortinformationssystem ist getroffen.
- 4 Das regionale Standortinformationssystem ist entwickelt und eingeführt worden.
- 5 Die Bestandspflege bzw. das regionale Binnenmarketing ist im Sinne der anvisierten Regionaentwicklung ausgerichtet.
- 6 Eine crossmediale Kommunikationskampagne ist durchgeführt worden.

Abbildung 13: GANTT-Diagramm zur Ein- und Durchführung eines regionalen Standortmarketings, eigene Darstellung agiplan

Die Inhalte bzw. Maßnahmen der einzelnen AP sind in Kapitel 4 näher beschrieben. Siehe z.B. demnach Kapitel 4.5.1 für AP 3, Kapitel 4.4 für AP 4 oder Kapitel 4.5.3 für AP 6.

5.2 Verantwortlichkeiten und zu beteiligende Akteure

Dieses Konzept wurde vor der Veröffentlichung Vertreter:innen der kommunalen Wirtschaftsförderungen und der LEG Thüringen auszugswise und in Abstimmung mit dem Regionalmanagement Nordthüringen Mitte März 2023 im Sinne der Stakeholderbeteiligung vorgestellt und diskutiert. So sollte sichergestellt werden, dass weitere wichtige Hinweise von Expert:innen der LEG Thüringen und kommunalen Wirtschaftsförder:innen berücksichtigt werden und eine Identifikation mit dem Konzept sowie die Mitwirkung an seiner späteren Umsetzung gegeben sein wird. Die Verantwortlichkeit für die Organisation der Abstimmungen und Durchführung von Maßnahmen liegt dabei jedoch überwiegend beim Regionalmanagement Nordthüringen (siehe auch Kapitel 4.3 und Abbildung 13 oben).

Rückmeldungen insbesondere in Bezug auf die vorgeschlagene cross-mediale Kommunikationskampagne im Zuge der etwaigen Implementierung eines regionalen Standortinformationssystems (siehe Kapitel 4.5.3) sowie in Bezug auf den Besuch von Fachmessen (siehe Kapitel 4.5.4) sind in der finalen Überarbeitung des Konzepts berücksichtigt worden. Bezüglich der Implementierung des regionalen Standortinformationssystems haben alle im März 2023 an der Diskussion des Konzepts beteiligten Wirtschaftsförder:innen ihr grundsätzliches Interesse bekundet.

Weitreichende Entscheidungen hinsichtlich der Annahme/Verabschiedung des Konzepts sowie dessen Umsetzung müssen auf Steuerungsebene des Regionalmanagements, d.h. im Beirat und in der Lenkungsgruppe, getroffen werden. Zudem ist die Einbindung relevanter Gremien zu prüfen. Die Vorstellung und Diskussion des Konzepts auf Steuerungsebene erfolgt im Mai 2023.

Für die spätere Umsetzung (insbesondere AP 5 und 6) ist neben der Einbindung der kommunalen Wirtschaftsförderungen und der LEG Thüringen auch die Einbindung weiterer Akteure wie die der Industrie- und Handelskammer sowie der Handwerkskammer bzw. Kreishandwerkerschaften sinnvoll.

5.3 Kosten und Finanzierungsmöglichkeiten

Eine belastbare und valide Kostenschätzung für die Durchführung der sechs Arbeitspakete im Zeitraum April 2023 bis Januar 2024 abzugeben, ist schwierig, da die Kosten in Abhängigkeit zur konkreten Ausgestaltung der (Teil)Arbeitspakete stehen. Je mehr Anforderungen z.B. an ein etwaiges regionales Standortinformationssystem gestellt werden oder je umfangreicher eine crossmediale Kommunikationskampagne zur Vermarktung der Wirtschaftsregion Nordthüringen über die Region hinaus ausgestaltet ist, desto mehr finanzielle Mittel müssen aufgewandt werden. Zudem ist in Abhängigkeit der Verabredungen zur Zusammenarbeit zwischen Regionalmanagement und kommunalen Wirtschaftsförderungen sowie der mit der LEG Thüringen zu prüfen, ob die sich daraus ergebene

Aufgaben für das bestehende Team des Regionalmanagements machbar sind oder ob zusätzliches Personal eingestellt werden muss.

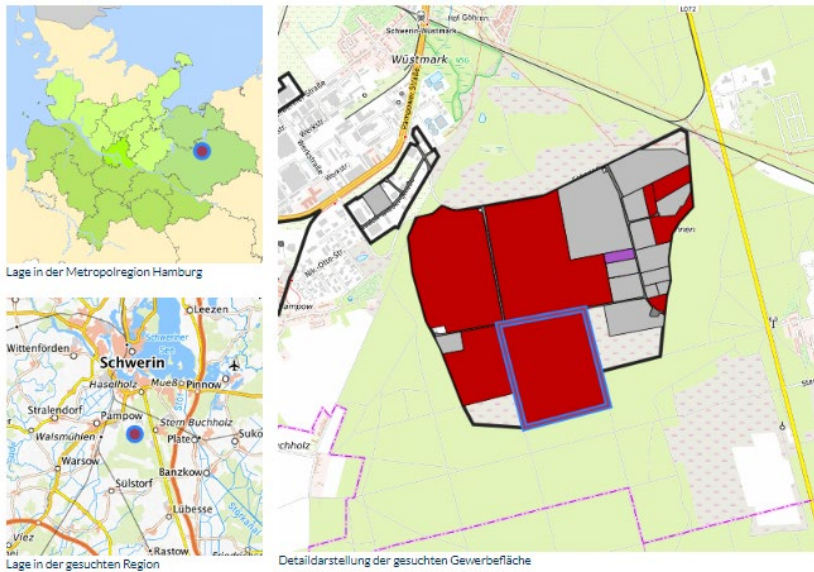
Einige Aufgaben bzw. Teilarbeitspakete wie die Organisation und Durchführung von Vernetzungsveranstaltungen (siehe AP 5 in Abbildung 13) fallen heute schon in den Aufgabenbereich des Regionalmanagements, d.h. es kann sein, dass auch bei einer gewissen Modifikation keine zusätzlichen finanziellen Mittel aufgewandt werden müssen. Ähnliches kann für die AP 1 und 2 gelten. Für eine crossmediale Kommunikationskampagne (AP 6) mit einer Laufzeit von fünf Monaten können hingegen je nach Ausgestaltung (bspw. Bild-Text-Anzeigen in (Fach)Zeitschriften, Tonbeiträge im Radio, Video-Beiträge für Websites oder die Bespielung sozialer Medien wie LinkedIn) sicherlich bis zu 80.000 € anfallen. Hinsichtlich möglicher Messebesuche (AP 6) als Aussteller kann es nicht nur für die Wirksamkeit, sondern auch im Sinne eines sparsamen Umgangs mit vorhandenen Budgets sinnvoll sein, die Region in Kooperation mit ansässigen Unternehmen zu präsentieren. Generell ratsam ist es, die minimal gewünschten sowie weitere, aber optionale Leistungen festzulegen und einen Budgetrahmen auszumachen, bevor eine Markterkundung erfolgt oder gar Ausschreibung auf den Weg gebracht wird.

Die Finanzierung des Regionalmanagements erfolgt derweil aus Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW) durch den Freistaat Thüringen. Zu prüfen ist, ob im Bereich einer möglichen Fortführung des Projekts zusätzliche Fördermittel für die aktivere und umfangreichere Vermarktung des Wirtschaftsstandortes Nordthüringen als bislang beantragt und beschieden werden können. Darüber hinaus sollte eruiert werden, ob eventuell (zusätzliche) kommunale Haushaltsmittel zur Verfügung stehen.

6 Anhang

Best Practice Standortinformationssystem Metropolregion Hamburg

Industriepark Schwerin (südliche Fläche 58,0 ha) in Schwerin, Landeshauptstadt Schwerin



- PDF (Deutsch)
- PDF (Englisch)
- Exposé schließen

Kontakt

Kathrin Hoffmann
Landeshauptstadt Schwerin
Beraterin
Am Packhof 2-6
19053 Schwerin
+49 385 545-1652
khoffmann@schwerin.de
www.schwerin.de

Legende

Verfügbarkeiten

<ul style="list-style-type: none"> Sofort Langfristig (> 5 Jahre) Nicht verfügbar 	<ul style="list-style-type: none"> Kurzfristig (bis 2 Jahre) Optionsfläche (verbindlich reserviert) 	<ul style="list-style-type: none"> Mittelfristig (2-5 Jahre) Betriebliche Vorsorgefläche
--	---	--

Kurzbeschreibung

Beschreibung Gewerbefläche	Industriepark Schwerin
Gemeinde/Stadt	Schwerin
Beschreibung Gewerbegebiet	<p>Der Industriepark Schwerin bietet mit einer Fläche von 350 Hektar eines der größten Industrieflächenpotenziale in der Metropolregion Hamburg für die Ansiedlung von Unternehmen verschiedenster Branchen. 200 ha sind noch verfügbar. Der Industriepark liegt am südlichen Stadtrand von Schwerin, in der Nähe zur A 24 nach Hamburg bzw. zur A 14 nach Wismar bzw. Magdeburg. Er ist für nationale und internationale Unternehmen ein attraktiver Gewerbestandort. Neun Unternehmen haben sich bereits angesiedelt. Global Player wie Nestle; und Produzenten der Luftfahrt- und Automobilindustrie, der Medizintechnik und der Kunststoffverarbeitung sind vor Ort zu finden. Das Schweizer Medizintechnikunternehmen Ypsomed AG hat im August 2019 seine Produktion im Industriepark Schwerin aufgenommen.</p> <p>Das Gelände ist voll erschlossen und befindet sich im Eigentum der Landeshauptstadt Schwerin. Die Vermarktung erfolgt über den Fachdienst Stadtentwicklung und Wirtschaft</p>

Abbildung 14: Beispielfläche GEFIS, Quelle: <https://gefis.metropolregion.hamburg.de/de/commercialspace>

Grundstück

Nettogröße Gewerbegebiet in ha	200,0
Größe des Grundstücks (m ²)	584.474,5
Fläche frei parzellierbar	ja
Verfügbarkeit	sofort

Art und Maß der baulichen Nutzung

Besondere Art der baulichen Nutzung	GI
Erschließungssituation	voll erschlossen

Verkehrsanbindung

Autobahn	A 14	8,0 km
	A 24	15,0 km
	A 20	30,0 km
Bundesstraße	B 106	1,0 km
	B 321	2,0 km
	B 104	8,0 km
Regionalflughafen	Schwerin-Parchim	35,0 km
	Rostock-Laage	70,0 km
	Hamburg - Fuhlsbüttel	100,0 km
Hafen	Wismar	35,0 km
	Rostock	95,0 km
	Hamburg	100,0 km
Angabe des Vorhandenseins von ÖPNV	vorhanden	
Schwerlasttauglichkeit der Straßen	ja	

Abbildung 15: Informationen zur Beispielfläche GEFIS

Quelle: <https://gefis.metropolregion.hamburg.de/de/commercialspace>