

**Postgradualer Universitätslehrgang  
„Immobilienmanagement und Bewertung“**

**Erfolgsfaktoren in der Projektentwicklung moderner  
Industrie- und Technologieparks**

Masterthese zur Erlangung des akademischen Grades eines  
„Master of Science (Real Estate – Investment and Valuation)“

Betreuer: Arch. Dipl. Ing. Günther Stefan

Dipl. Ing. Wilhelm Schrenk

Graz, März 2009

### Eidesstattliche Erklärung

Ich, **WILHELM SCHRENK**, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master These, " Erfolgsfaktoren in der Projektentwicklung moderner Industrie- und Technologieparks ", 95 Seiten, gebunden, selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master These bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, am

\_\_\_\_\_

Datum

\_\_\_\_\_

Unterschrift

## **Vorwort**

Die Erarbeitung der Masterthese am Ende des zweijährigen Universitätslehrganges stellt noch einen zusätzlichen Höhepunkt in der intensiven Weiterbildungsphase dar, geht es doch darum, das neu erworbene Wissen mit den bisherigen beruflichen Erfahrungen und Kenntnissen produktiv zu verbinden.

Dafür habe ich das Thema „Erfolgsfaktoren in der Projektentwicklung moderner Technologie- und Industrieparks“ gewählt, da die Projektentwicklung und Bewertung in diesem Segment zu den langjährigen persönlichen Arbeitsfeldern als freiberuflicher Raumplaner und Regionalentwickler zählt. Die räumliche Fokussierung der ausgewählten Fallbeispiele auf den Süden Österreichs entspricht dem Schwerpunkt meines Regionalmarktes, in dem ich von meinem Standort in Graz aus tätig bin.

Das Thema verschaffte mir persönlich auch die Möglichkeit, die bisherigen Herangehensweisen weiterzuentwickeln, die Sichtweise zu schärfen und auch auf neue wichtige Aspekte zu lenken. Damit verbinde ich auch die Erwartung, meine Beratungsleistungen als Ziviltechniker künftig auf eine noch profundere Basis stellen zu können. Darüber hinaus sollen die Ergebnisse dieser Arbeit aber auch Anregungen für Eigentümer, Projektentwickler und Manager von Technologieparks liefern, die deren Strategien ergänzen oder deren Risiken einschränken könnten.

Mein Dank gilt allen, die zum Zustandekommen der Arbeit beigetragen haben, insbesondere den ManagerInnen der in die Untersuchung einbezogenen Parks. Sie haben mit ihren Informationen, ihren Erfahrungen, der offen gelegten kritischen Reflexion sowie den Ausblicken auf künftige Perspektiven wertvolle Beiträge aus der Praxis eingebracht.

Ebenso möchte ich mich beim Team des CEC der TU Wien unter der Leitung von Prof. Bob Martens bedanken, wo ich bei der Literatursuche und –beschaffung sowie durch eine kritische Lesung Unterstützung bezogen habe. Letztlich bedanke ich mich bei meinem Betreuer, Dipl. Ing. Günter Stefan, dessen reiche Erfahrung in der Projektentwicklung und Projektsteuerung mich bereits anlässlich des Vorlesungsmoduls „Project Feasibility“ beeindruckte und motivierte, meine Masterthese diesem Thema zu widmen und unter seine Betreuung zu stellen.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1. Aufgabenstellung .....	1
1.2. Arbeitsaufbau und Methode .....	1
<b>2. Darstellung des Immobiliensegments</b> .....	<b>3</b>
2.1. Rolle als Spezialsegment .....	3
2.2. Typologie des Zentrenbegriffs .....	4
2.3. Kernaufgaben .....	6
2.4. Besondere Merkmale .....	8
2.5. Entwicklungstendenzen .....	9
<b>3. Projektentwicklung im untersuchten Segment</b> .....	<b>10</b>
3.1. Ausgangskonstellation der Projektentwicklung.....	10
3.2. Akteure der Projektentwicklung .....	11
3.3. Hauptaufgaben der Projektentwicklung .....	12
3.4. Instrument Machbarkeitsstudie .....	13
3.5. Risiken der Projektentwicklung .....	14
<b>4. Analyse ausgewählter Fallbeispiele</b> .....	<b>16</b>
4.1. Auswahlkriterien .....	16
4.2. Impulszentrum Graz - West .....	17
4.3. Technologiepark Villach .....	22
4.4. Lakeside - Science & Technology Park .....	38
4.5. Zentrum für erneuerbare Energie Güssing .....	51
4.6. High-Tech-Park Kapfenberg .....	59
4.7. Holzinnovationszentrum Zeltweg .....	67
<b>5. Erfolgsfaktoren in der Projektentwicklung</b> .....	<b>73</b>
5.1. Erfolgsfaktoren im Wirkungszusammenhang .....	73
5.2. Erfolgsfaktor Standortwahl .....	74
5.3. Erfolgsfaktor Kernkompetenz .....	76
5.4. Erfolgsfaktor Multifunktionalität und Flexibilität .....	78
5.5. Erfolgsfaktor Ausstattungsqualität .....	79
5.6. Erfolgsfaktor Kommunikationsintensität .....	82
5.7. Erfolgsfaktor Zusatzangebote .....	84
<b>6. Schlussfolgerungen und Empfehlungen</b> .....	<b>86</b>
6.1. Erfolgreiche Strategien .....	86
6.2. Die Schlüsselfaktoren .....	87
6.3. Risiken und Fehler .....	90
6.4. Managementimmobilie mit gelebter Vision .....	91
Kurzfassung .....	93
Literaturverzeichnis .....	94
Liste der Interviewpartner .....	95

# **1. Einleitung**

## **1.1. Aufgabenstellung**

Im Rahmen der österreichischen Regional- und Strukturpolitik werden zunehmend professionellere Strategien im Spezialsegment des Technologie- und Wirtschafts orientierten Immobilienangebots entwickelt.

Waren früher, bis in die 80er und 90er Jahre, allgemein ausgerichtete Gewerbe- und Industrieflächen sowie häufig gemischte Wirtschaftszonen die Regel, so kamen in den 90er Jahren die ersten Spezialisierungen in Form von Gründerzentren oder Technologie orientierten Gewerbeparks auf.

Mit verschärftem Wettbewerb erhielten USP orientierte Spezialstrategien verstärkten Rückenwind. Insbesondere in den höherwertigen, anspruchsvolleren Segmenten kam einer attraktiven Spezialisierung und Positionierung immer mehr Bedeutung zu. Die Immobilienprojekte – seien es Industrieparks oder Technologiezentren – müssen daher immer anspruchsvolleren Parametern seitens der Zielgruppen genügen. Dies stellt neue Herausforderungen bereits an die Projektentwicklung für jedes einzelne Immobilienprojekt dar.

Im Rahmen der gegenständlichen Masterthese soll nun untersucht werden, welche Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung moderner Industrie- und Technologieparks erkennbar geworden sind. Projektentwicklung wird dabei einerseits als Phase vor der detaillierten Planung angesehen, in der die relevanten Projektgrundlagen und die strategischen Ziele erarbeitet werden. Andererseits sind die Zentren und Parks auch klassische Managementimmobilien, bei denen eine fast permanente Weiterentwicklung, Anpassung und Feinjustierung erforderlich ist.

## **1.2. Arbeitsaufbau und Methode**

Eingangs wird das zu untersuchende Immobiliensegment dargestellt, wobei der Blick in erster Linie darauf gelenkt wird, wodurch sich dieses Segment von anderen gewerblichen Immobilien unterscheidet bzw. worauf es speziell in diesem Immobilien-Segment an kommt.

In einem weiteren einleitenden Abschnitt werden Literatur gestützt die Besonderheiten der Projektentwicklung beleuchtet, die für das gewählte Segment

typisch sind. Auf welchen Grundlagen werden die Strategien entwickelt und die Zielgruppen definiert? Was sind die spezifischen Angebotsformen und für welche Typologien sind sie relevant? Welche spezifischen Immobilienprodukte und ergänzende Angebotsmodule werden entwickelt

Der Kern der Arbeit ist der empirische Teil. Hier wird eine aktuelle Analyse der Projektentwicklung und Performance in 6 ausgewählten Technologiezentren und industrienahen Technologieparks vorgenommen. Es wird dabei versucht, herauszuarbeiten, von welchen Ausgangssituationen auszugehen war und welche Ziele und Strategien dann in welchen Prozessen erarbeitet wurden. Welche Akteure werden initiativ und auf welche Partner kommt es an?

Methodisch wurden dazu folgende Zugänge gewählt:

- Analyse und Evaluierung verfügbarer Projektunterlagen (Standortdokumentationen, Leitbilder und Visionen, Feasibility Konzepte, Geschäftsberichte, web-sites),
- Darstellung der jeweiligen wirtschaftlichen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen und Wettbewerbssituation in der Standortregion
- Experteninterviews mit Managern und Standortverantwortlichen (Entwickler, Eigentümer, Betreiber) mit offenem, aber strukturiertem Frageraster.

Insbesondere in dieser Gesprächsreihe wurde versucht herauszuarbeiten, welche spezifischen Aspekte die zentralen Akteure selbst in der Angebotsentwicklung und Umsetzung als vorteilhaft und erfolgsrelevant halten und wo sie Risiken für Fehlentwicklungen sehen. Dabei konnten auch spezielle Marketingstrategien, kurzfristige Weiterentwicklungen der Projekte sowie auch längerfristige Perspektiven und Visionen erörtert werden.

In einem Resümee werden dann die wichtigsten Erkenntnisse aus den Projektentwicklungsprozessen zusammengefasst und sowohl hinsichtlich der Erfolgsfaktoren als auch hinsichtlich des Risikopotenzials detailliert, aber vom konkreten Einzelfall unabhängig dargestellt.

Im abschließenden Kapitel wird versucht, Schlussfolgerungen und strategische als auch praktische Empfehlungen abzuleiten - dies eher im Sinne situationsgerechter Denk- und Planungsprinzipien – weniger im Sinne von schlichten Patentrezepten.

## **2. Darstellung des Immobiliensegments**

Zu Beginn wird das gegenständliche Spezialsegment inhaltlich und definitorisch abgegrenzt. Auf Basis seiner Kernaufgaben und typischen Merkmale können dann auch die wesentlichen Unterschiede zu breiteren Teilen des gewerblichen Immobiliensektors dargestellt werden.

### **2.1. Rolle als Spezialsegment**

Technologie- und Industrieparks sind dem Bereich der Gewerbeimmobilien zuzurechnen. Sie stellen dort allerdings ein ausgesprochen schmales Segment dar. Ihre Aufmerksamkeit erzielen sie auch weniger infolge ihrer quantitativen immobilienwirtschaftlichen Bedeutung, sondern vielmehr auf Grund ihres instrumentellen Charakters im Rahmen der Regional-, Wirtschafts- und Technologiepolitik.

Es war die US-amerikanische Stanford Universität in Palo Alto in Kalifornien, die 1948 erstmalig einen Technologiepark entwickelte und erfolgreich als „Stanford Industrial Park“ umsetzte. Die Amerikaner haben frühzeitig erkannt, dass sich eine Menge von Synergieeffekten ergeben, wenn sich Gründer zusammenschließen. Einerseits sind es die niedrigeren Infrastrukturkosten, andererseits ist es der Wissenspool, der genutzt werden kann und einen ganz wesentlichen Entwicklungs- und Wettbewerbsvorteil darstellt. Das vorrangige Ziel war es damals, Unternehmensgründungen von Absolventen der akademischen Ausbildungsstätte sowie von Beschäftigten aus der Industrie, so genannten Spin-off-Gründern, günstige Voraussetzungen in räumlicher Nähe zur Universität zu bieten. In der Folge ließen sich dann auch etablierte Unternehmen, vor allem aus der Elektronikindustrie, dort nieder.

In Österreich werden etwa 120 Standorte diesem Sektor zugeordnet. Dabei ist aber zu beachten, dass selbst dieses schmale Segment in sich keineswegs homogen ist.

Da die Errichtung von Technologie- und Industrieparks zumeist eine Stimulierung innovativer wirtschaftlicher Aktivitäten zum Ziel hat, gilt vor allem die Technologieorientierung als wichtiges Unterscheidungskriterium zwischen den Zentren.

Das Maß der Technologieorientierung ergibt sich einerseits aus den geplanten bzw. erwarteten Betrieben im Zentrum und deren technologischer Ausrichtung, andererseits aus der Bedeutung des Zentrums im Rahmen von Technologie- und Informationstransfer.

## 2.2. Typologie des Zentrenbegriffs

In den wenigen Jahrzehnten der bisherigen Entwicklung hat sich eine beachtliche Vielfalt im Segment herauskristallisiert. Folgende Begriffe sind daher zunächst zu klären:

Als **Technologiepark** im engeren Sinn wird ein Standort für die Ansiedlung junger und etablierter High-Tech Betriebe mit gemeinschaftlicher Nutzung von Infrastruktur und Serviceangeboten sowie Beratung und Synergien in der Produktentwicklung bis zur Serienreife angesehen. Er kann als Gebäudeinfrastruktur oder als Flächenimmobilie (Technologie orientierter Industriepark) ausgestaltet sein.

Ein klassischer **Industriepark** ist eine abgegrenztes Industriegelände, auf dem mehrere unabhängige Unternehmen tätig sind, die jedoch untereinander durch eine gemeinsame Wertschöpfungskette verbunden sein können. Zusätzlich teilen sie sich die Standort bezogenen Infrastruktur- und Dienstleistungen, die von der Betreibergesellschaft angeboten werden.

Der Sammelbegriff **Impulszentrum** umfasst Zentren mit regionsbezogenen, regionalwirtschaftlichen Aufgaben, in denen einer konzentriert angesiedelten Standortgemeinschaft von Unternehmen, vorrangig aus dem Produktions- und Dienstleistungssektor gemeinsame, teilweise hochwertige infrastrukturelle Einrichtungen sowie Dienstleistungen durch das Management angeboten werden.

Unter Impulszentren werden zumeist Gründer- und Technologiezentren, Innovationszentren, Technologieparks, Technologie orientierte Industrieparks und Science Parks subsumiert. Als Standortgemeinschaft wird hier eine Gruppe von Betrieben unterschiedlicher oder auch gleichartiger Branchen mit sachlichen oder organisatorischen Verflechtungen bezeichnet.

Ein **Gründerzentrum** ist eine Standortgemeinschaft von neu gegründeten bzw. jungen Unternehmen aus dem Produktions- und Produzentendienstleistungssektor, deren Wachstums- und Überlebenschancen in der Startphase durch die Bereitstellung von entsprechenden Infrastrukturen und Serviceleistungen durch die Trägergesellschaft, die das GZ errichtet und verwaltet, verbessert werden sollen. Charakteristisches Merkmal eines Gründerzentrums ist die begrenzte Verweildauer der Mieter. Die räumliche Wirkung ist meist lokal bis regional begrenzt, im Vordergrund steht die Aktivierung des endogenen innovativen Potenzials einer Region.

**Technologiezentren** sind Standortgemeinschaften überwiegend junger Unternehmen, die technologisch neue Produkte und Verfahren entwickeln und vermarkten. Für deren Entwicklung sind nicht nur Service- und Beratungseinrichtungen, sondern auch ein regional bedeutsames Netzwerk von Forschungs- und Finanzierungsinstitutionen von Vorteil. Die F&E Komponente steht im Vordergrund und ist oft auch auf bestimmte Technologiethemen ausgerichtet. Technologiezentren werden in der Regel von einer Trägergesellschaft errichtet und verwaltet, die auch Service- und Beratungsleistungen sowie den Kontakt zu Forschungseinrichtungen bereitstellt. Die Verweildauer der Unternehmen ist mittel- bis langfristig. Die räumliche Wirkung kann als regional bis überregional eingestuft werden.

Ein **Innovationszentrum** gilt als Einrichtung, die vor allem Anforderungen von neu gegründeten Unternehmen erfüllt, die sich mit der Entwicklung und Vermarktung neuartiger Produkte und Verfahren befassen. Dies beinhaltet ein besonders hohes Marktrisiko und deshalb ist für die erfolgreiche Entwicklung dieser Unternehmen neben einem Dienstleistungs- und Beratungsangebot auch die Einbindung über das Zentrumsmanagement in ein regionales Netzwerk von Forschungs-, Beratungs- und Finanzierungsinstitutionen bedeutend. Zu den angebotenen Dienstleistungen gehören vor allem auch Marketing und Technologie sowie spezifische Unternehmensdienstleistungen.

Ein **Science Park** stimuliert und managt den Wissens- und Technologietransfer zwischen Universitäten, Forschungseinrichtungen und Firmen. Er erleichtert die Gründung und das Wachstum Innovations basierter Unternehmen durch

Inkubatoren und Spin-off Prozesse und offeriert wertschöpfungsorientierte Dienste in Verbindung mit hoher Raum- und Infrastrukturqualität.

In ihrer idealtypischen Form sind die angeführten Standortgemeinschaften allerdings nur selten anzutreffen. In der Praxis haben sich zumeist Mischformen entwickelt mit Elementen von Gründerzentren, Innovationszentren, mit Technologietransfer- und Kompetenzzentren, sodass eine scharfe Abgrenzung nicht mehr möglich und zumeist auch nicht zweckmäßig ist.

Die unterschiedlichen Charakteristika des Zentrenstandortes und der umgebenden Region (Stärken / Schwächen, Chancen und Potenziale) beeinflussen in hohem Maße sowohl die konzeptionelle Gestaltung des Zentrums, das dominante Betätigungsfeld der Unternehmen als auch die Qualität der angebotenen Dienstleistungen.

Es wird daher im Rahmen dieser Arbeit vorgeschlagen, den Begriff des Technologie- und Industrieparks **in einem weiteren Sinne** zu verstehen und ein etwas breiteres Spektrum der betrachteten Zielgruppe zuzulassen. Auch der Bundesverband der Deutschen Innovations-, Technologie- und Gründerzentren – ADT fasst Technologie- und Gründerzentren, Wissenschafts- und Technologieparks unter dem Begriff „Innovationszentren“ zusammen (Siehe Glaser Andrea, 2006).

### **2.3. Kernaufgaben**

Als zentrale Aufgaben der Zentren und Parks werden die Schaffung günstiger Rahmenbedingungen für junge, besonders innovative und technologieorientierte Unternehmen in ihrer Konzept-, Start- und Entwicklungsphase sowie ein günstiges Umfeld für die Wachstumsphase gesehen.

Den Zentren kommen dabei vor allem **4 Aufträge** zu:

- Die Unterstützung während der Unternehmensgründung vor allem durch flexible, günstige Räumlichkeiten gekoppelt mit gründer-spezifischen Beratungs- und Serviceleistungen wie insbesondere Kontaktnetzwerke. Dadurch sollen sowohl eine Intensivierung der Gründertätigkeit als auch eine Erhöhung der Überlebensrate erzielt werden.

- Die Unterstützung beim Technologietransfer zur Transformation von unternehmerischen Ideen in marktgängige, innovative Produkte, Verfahren und Dienstleistungen im Rahmen der technologischen Kompetenz des Zentrums.
- Die Rolle im Rahmen der (regionalen) Wirtschaftsförderung durch Einbindung der Unternehmen in regionale Netzwerke, durch Initiierung und Begleitung Technologie orientierter regionaler Strategien sowie Unterstützung bei der klassischen Betriebsansiedlung.
- Die Wirtschaftlichkeit des laufenden Betriebs im Park durch kostendeckende, betriebswirtschaftliche Gestion.

Es handelt sich somit um überwiegend **gemeinwirtschaftliche Ziele** und Anforderungen, die an ein Zentrum gestellt werden:

Allein die Zielgruppe – junge Unternehmen, Gründer im High-tech Sektor – repräsentiert ein deutlich höheres Ausfallsrisiko.

Zusätzliche Aktivitäten wie Technologietransfer oder Aufbau von Netzwerken sind kaum dazu geeignet, regelmäßige Einnahmen zu erwirtschaften.

Die Rolle als wirtschaftspolitisches Instrument determiniert häufig auch die Standortwahl und erhöht damit vor allem in strukturschwachen und peripheren Regionen zusätzlich das immobilienwirtschaftliche Risiko.

Neue Technologien, Unternehmen in exponierten Märkten, junge, noch unerfahrene Manager in Unternehmen mit noch schwacher Kapitalausstattung stellen insgesamt ein beträchtliches Risikobündel dar. Daraus folgt, dass dieses Immobiliensegment fast ausschließlich mit Hilfe signifikanter, oft auch zu 100 % öffentlicher Finanzierung funktioniert. Es ist kein Feld rein privatwirtschaftlicher Investments.

Dennoch gelten die Prinzipien der Wirtschaftlichkeit und eines effizienten Managements, nur sind die Ziele eines Zentrums nicht auf eine monetäre Rendite ausgerichtet. Der **Erfolg** eines gut geführten Technologieparks ist letztlich an der Performance seiner Einliegerunternehmen abzulesen und kann an Hand von Kriterien wie hochwertige Arbeitsplätze, zusätzliche Wertschöpfung, Technologieniveau, Exportquote, Innovationsgrad der Produkte und Verfahren, Erzielung und Verwertung von Forschungsergebnissen, Kooperationsintensität mit

Universitäten und Forschungseinrichtungen, Überlebensquote von Gründern uam. abgelesen bzw. gemessen werden.

## 2.4. Besondere Merkmale

Technologieparks und Innovationszentren sind als klassische **Managementimmobilien** anzusehen (Vergleiche Zehetgruber-Wagner Annemarie, 2005), wobei das Management ganz klar über die bloße Gebäudeverwaltung hinausgeht:

- Sie stellen eine permanente Herausforderung zur Weiterentwicklung, Optimierung und möglichst frühzeitigen Anpassung an neue Anforderungen und Änderungen im Technologie- und Marktumfeld dar.
- Die erforderlichen Projektentwicklungs- und Managementaktivitäten greifen regelmäßig auch über die Grenzen der Immobilie hinaus und beziehen selektiv und strategisch das Umfeld des Parks mit ein.
- Eine klare Abgrenzung zwischen Projektentwicklung und –management ist daher meist nicht möglich bzw. zweckmäßig.

Charakteristisch ist auch die Einbindung der Zentren in **nationale und internationale Dachverbände**.

Dadurch können das Zentrum selbst und in zweiter Ebene auch die Unternehmen an bedeutende fachliche Netzwerke angedockt werden.

So verfügt der Deutsche Dachverband ADT über 400 Mitglieder mit über 7.500 Unternehmen.

Eines der führenden Zentren ist der Technologiepark Dortmund mit rund 280 Unternehmen und mehr als 8.400 Mitarbeitern. Auch hier sind die Nähe zur Technischen Universität, zur Fachhochschule und wissenschaftlichen Instituten entscheidende Erfolgskriterien und Attraktivitätsmerkmale. Der Park leistet insgesamt durchaus einen signifikanten Beitrag zum wirtschaftlichen Strukturwandel im Deutschen Ruhrgebiet.

Im Österreichischen Dachverband VTÖ sind ca. 120 Zentren erfasst, wobei diese Instrumente in allen Bundesländern – oft allerdings in sehr unterschiedlicher Ausprägung – in der Technologie orientierten Regional- und Wirtschaftspolitik zum Einsatz kommen.

Diese Netzwerke bieten Infoportale, Kommunikationsplattformen, Zugang zu Firmen- und Forschungsdatenbanken, günstige Branchen spezifische Recherchen und darüber hinaus auch Zugang zu Kompetenzzentren, in denen Forschung auf höchstem Niveau betrieben wird.

Für die Projektentwicklung und das Management der Zentren selbst sind darüber hinaus auch der Erfahrungsaustausch untereinander sowie die „best practices“ von erfolgreichen Zentren und Parks von hoher Relevanz.

## **2.5. Entwicklungstendenzen**

Als erkennbare Entwicklungstendenzen werden folgende Parameter sichtbar:

Der Schwerpunkt der unternehmerischen Aktivitäten liegt zunehmend deutlicher bei den wissensbasierten Gründungen und Firmenprojekten. Immer häufiger werden Ergebnisse aus einer produktiven Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in unternehmerische Markterfolge umgesetzt und damit auch zukunftsfähige Beschäftigungsmöglichkeiten geschaffen. Gerade diese Unternehmenssparte weist zumeist ein außerordentlich hohes Wachstumspotenzial auf.

Durch die zunehmende inhaltliche und technologiespezifische Bündelung entwickeln sich die Parks zunehmend zu Kompetenzzentren. Damit sind auch neue Anforderungen an die Weiterentwicklung bzw. Neuentwicklung von Parkprojekten verbunden.

Sowohl in Österreich als auch in Deutschland wurde in den letzten 25 Jahren eine hohe Flächendichte an Parks und Zentren erreicht. Für die Zukunft ist daher eher mit einem Abflachen von Neuentwicklungen zu rechnen. Allerdings wird gleichzeitig der Trend zur Spezialisierung zunehmen und im Bestandsbereich eine stärkere Ausrichtung auf einzelne oder wenige Kerntechnologien Platz greifen.

In Hinblick auf die räumliche Verteilung von Innovationszentren ist ein klarer Entwicklungsschwerpunkt in städtischen, industrie- und wissensbezogenen Räumen erkennbar. Ländliche oder ausgeprägt periphere Regionen hingegen weisen eher selten ein ausreichendes Basispotenzial und damit eine Erfolgsperspektive für eine qualifizierte Parkentwicklung auf.

### **3. Projektentwicklung im untersuchten Segment**

In diesem Abschnitt soll vor allem auf einige besondere Merkmale der Projektentwicklung im Segment der Technologie- und Industrieparks eingegangen werden. Ergänzend werden auch spezifische Risiken der Projektentwicklung angeleuchtet.

#### **3.1. Ausgangskonstellation der Projektentwicklung**

Geht man vom klassischen Dreieck – Standort sucht Projektidee, Projektidee sucht Kapital, Kapital sucht Standort / Idee – aus, so dürfte für das untersuchte Segment folgendes gelten:

- Es ist fast nie das Anlage suchende Kapital, das hier die Entwicklung auslöst. Öffentliche Gelder kennen in der Regel keinen Anlagedruck und Technologieparks liegen nicht im Focus institutioneller Investoren.
- Auch die Konstellation „Standort sucht Projektidee“ kann bestenfalls als Ausnahmesituation auftreten. Vorstellbar ist, dass z. B. im Zuge einer Konkursabwicklung die öffentliche Hand in den Besitz eines hochwertigen Industriestandortes gelangt und dann nach einer geeigneten, Impuls gebenden Nutzung sucht. Für den Projektentwickler sind oftmals die Standorte (zumindest der Makrostandort) bereits vorgegeben, hinsichtlich des Mikrostandortes verbleiben häufig nur eingeschränkte Selektionsmöglichkeiten.
- Es ist fast immer die Idee bzw. die äußere Zielvorgabe, welche zum Projektentwicklungsprozess führt. In einer Region mit regionalwirtschaftlichem Handlungsbedarf wird auf das Instrument Technologiepark gesetzt oder in einer Universitätsstadt werden besondere Chancen für hochwertige Unternehmensgründungen oder High-tech orientierte Betriebsansiedlungen gesehen, welche durch einen Technologiepark besser und rascher umgesetzt werden können.

Die Formel von Claus Jürgen Diederichs, dass „durch Projektentwicklung die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren sind, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, Arbeitsplatz schaffende und – sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienprojekte geschaffen werden und dauerhaft rentabel genutzt werden können“, deckt in ihrer Allgemeinheit durchaus auch den gegenständlichen Bereich ab.

Projektentwicklung kann aber auch als ein strategischer Ansatz zum Aufbau von Erfolgspotenzialen und zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile angesehen werden (Siehe auch Bone-Winkel et al., 2008: 233).

In Zeiten stärker werdender Konkurrenz und wachsender Abhängigkeiten in allen Bereichen der Wirtschaft wird Strategieentwicklung ein immer wichtigerer und anspruchsvoller Teil der Projektentwicklung. Es geht auch darum, möglichst viele win-win Situationen zusammenzustellen und zu kommunizieren.

### **3.2. Akteure der Projektentwicklung**

Im untersuchten Segment treten zumeist „Nicht-Immobilienunternehmen“ als Projektentwickler auf, bei denen die Immobilienaktivitäten nicht zum Kerngeschäft gehört, sondern als intern gerichtete Sekundärdienstleistung anzusehen ist. Immobilienspezifische Leistungen werden erbracht, um die primären Aufgaben der Institution, Gebietskörperschaft oder Agentur zu erfüllen (Vergleiche Schulte S. 13) Die Ideengenerierung – als Ergebnis von Fakten, Analyse, Vision und Inspiration – kommt in der Regel nicht aus dem Bereich der immobilienwirtschaftlichen Analyse, sondern entspringt den Kernstrategien der Akteure bzw. oder von ihren Auftraggebern (Wirtschaftsförderung, kommunale Wirtschaftspolitik, regionale Entwicklungsagenturen). Die immobilienwirtschaftliche Analyse ist aber ein wichtiger Kontroll- und Feinabstimmungsprozess, um die kalkulatorischen Grundlagen zu schaffen und die Angebotsgenauigkeit sowie Treffsicherheit zu erhöhen.

Bei Technologieparks- und Innovationszentren wird die Gruppe der Projektentwickler meist über die bei sonstigen größeren Bauprojekten üblichen fachlichen Begleiter wie Architekten, Statiker und Sonderfachleute hinaus erweitert: Die Einbeziehung von technologie- und Wirtschafts orientierten Experten und Akteuren aus dem Bereich von Universitäten, Forschungseinrichtungen oder industriellen Leitbetrieben kann vor allem für folgende Bereiche vorteilhaft sein:

- Evaluierung und ergänzende Gestaltung des Umfeldes als Erfolgsvoraussetzung für den Park
- Identifizierung der Zielgruppen und Marketingunterstützung
- Lobbying und Networking
- Inputs zu Raumprogramm und Ausstattung
- Vorschläge zu ergänzenden Leistungspaketen

Dies entspricht auch der Interdisziplinarität und einer ganzheitlichen Betrachtungsweise der Immobilienökonomie: zum technischen und betriebswirtschaftlichen Fundament der Projektentwicklung werden auch Erkenntnisse und Vorgaben aus anderen Disziplinen bezogen. Im gegenständlichen Immobiliensegment, welches sehr schmal und spezifisch ausgerichtet ist, besteht eine enge Wechselwirkung zur Regionalökonomie und Technologiepolitik.

### **3.3. Hauptaufgaben der Projektentwicklung**

Zählt man die Bereiche

- Immobilienentwicklung
- Nutzerorganisation und –koordination
- Strategisches Marketing

zu den Hauptaufgaben der Projektentwicklung, so lassen sich für das Segment der Technologieparks ebenfalls einige Besonderheiten festhalten:

Immobilienentwicklung hängt stark von der Identifikation und Fokussierung auf die Hauptnutzergruppen ab:

- Für Technologie orientierte Dienstleistungsunternehmen werden bevorzugt moderne Büros, Labors und/oder Messtechnikräume entwickelt werden. Bei den Büroflächen ist eine breite Palette von konkreten Angebotsformen möglich vom Gruppenbüro über die „Denkzelle“ zum flexspace – Büro bis zum business club mit desk-sharing. Die Ausstattung mit Technikräumen ist noch spezifischer zu definieren und hängt hinsichtlich Raumhöhe, Größe und Medien-Ausstattung entscheidend von der Technologiesparte ab.
- Für eine eher industriell ausgerichtete Nutzergruppe wird sich die Projektentwicklung vorwiegend auf aufgeschlossene Industrieflächen, Produktionshallen und Werkstätten konzentrieren.

Die Nutzerorganisation versucht, möglichst frühzeitig die potenziellen Nutzer auch in die Projektentwicklung einzubeziehen. Dies kann die Treffsicherheit des Angebotes enorm erhöhen. Dies bezieht sich nicht nur auf das zu erarbeitende Raumprogramm und die erforderliche technische Ausstattung, sondern auch auf die Planung möglicher Synergien zwischen den Nutzern und ihren internen und externen Partnern.

Im strategischen Marketing sind insbesondere die Zielgruppensegmentierung, die Positionierung des gesamten Angebots, die dazugehörige Kernbotschaft sowie die Grundlage für eine allfällige Markenentwicklung zu erarbeiten.

Das Marketing in diesem Immobiliensegment erfolgt nicht über sonst eingesetzte Makler, sondern geht eigene Wege: über Branchennetzwerke, Fachmessen, Gründerseminare, Technologiemesen und Technologieveranstaltungen, Betriebsansiedlungsagenturen, PR-Arbeit und gezielte Direktansprache in der Zielgruppe.

### **3.4. Instrument Machbarkeitsstudie**

Auch im hier untersuchten Immobiliensegment wird die Umsetzbarkeit des Projektes üblicherweise im Rahmen einer Machbarkeitsstudie überprüft und nachvollziehbar dargestellt.

Projektziele und Erfolgskriterien liegen bei Technologieparks als Impulszentren nicht in der einzelwirtschaftlichen Rendite, sondern

- Im zu erzielenden, nachhaltigen Struktureffekt (Auswahl und Besetzung mit hochwertigen Mietern oder Investoren mit entsprechender Wertschöpfung bzw. Innovationsgehalt)
- Im angestrebten Auslastungsgrad und Erreichen der Wirtschaftlichkeit (zumindest Kostendeckung)

Im Einzelnen werden hier nur folgende Spezifika als charakteristisch herausgehoben:

Standortanalyse:

Untersuchung des Potenzials auf der Ebene des Makrostandortes wie insbesondere das wirtschaftlich-technologische Umfeld (Unternehmensstruktur, Arbeitsmarkt, Qualifikationen uam.)

Evaluierung möglicher Partnerschaften und Synergien zu Forschungseinrichtungen sowie zu industriellen Leitbetrieben

Einschätzung des Potenzials an spin-off und outsourcing Projekten

Abschätzung der Bedarfskapazität segmentiert nach Nutzungsarten

Einschätzung der konjunkturellen Situation und Entwicklung ab Fertigstellung des Parks

Auslastungsszenarien

Wettbewerbsanalyse:

Welche Standorte mit welchen Angeboten gibt es bereits?

Welche Miet- oder Verkaufskonditionen sind im Segment marktüblich?

Welche Zusatzleistungen werden angeboten?

Positionierungsziel:

Strategie basierte Wahl eines nachhaltig wachstumsträchtigen Technologiefeldes

Produktentwicklung:

Welches Immobilienprodukt mit welchen Zusatzleistungen hat eine Chance auf eine mehrjährige oder nachhaltige Alleinstellung in Bezug auf die Zielgruppen?

Die Machbarkeitsstudie dient unter anderem auch dazu, Risiken zu erkennen, offen zu legen und Maßnahmen zum Risikomanagement vorzuschlagen.

### **3.5. Risiken der Projektentwicklung**

Risiko kann als Möglichkeit einer Zielverfehlung interpretiert werden.

Mit der Projektentwicklung im Immobiliensektor im Allgemeinen und auch im untersuchten Segment gehen grundsätzlich hohe Risiken einher:

Es wird ein Produkt mit sehr hohem Kapitalaufwand (mit hoher materieller, funktioneller und örtlicher Fixierung) errichtet

Es wird für einen sehr eng begrenzten Teilmarkt entwickelt und gebaut, dessen künftige Entwicklung höchst unsicher ist

Im fortgeschrittenen Stadium der Umsetzung verringern sich die Möglichkeiten, das Projekt zu beeinflussen und allenfalls anders auszurichten

Nach Risikoarten betrachtet sind bei Technologieparkprojekten insbesondere folgende relevant:

Entwicklungsrisiko (z. B. Zeit- und Kostenüberschreitung)

Standortrisiko (häufig auch durch Eigentümervorgaben erhöht)

Marktrisiko bei nicht marktkonformer Projektkonzeption

Ausfallsrisiko, Ertragsrisiko: von der Mieterbonität, der Laufzeit und den Kündigungsvereinbarungen abhängig

Verwertungsrisiko: abhängig von Markt- und Branchenzyklen, Konkurrenzstandorten

Wert Änderungsrisiko: Veränderungen bei wichtigen Trends, Bedarfs Änderungen, Änderungen des Anspruchsniveaus uam

Hinzu kommen ganz spezifische Branchen- und Technologierisiken bzw. Technologie Änderungsrisiken, welche über den Zeitverlauf zumindest latent immer vorhanden sind:

z.B. Krise der technologischen Schlüsselbranche

z. B. eine neue Basisentwicklung schlägt die bisherigen Technologien und deren Anwender aus dem Markt

z.B. Entwicklungsprojekte erzielen nicht den erhofften technologisch-wirtschaftlichen Durchbruch und werden abgebrochen

z.B. Änderung der Unternehmenspolitik des örtlich-regionalen Leitbetriebes mit gravierenden Auswirkungen auf die Zulieferstruktur

In geringerem Maße relevant erscheinen dagegen:

Genehmigungsrisiko (Projekte dieser Art können im allgemeinen mit erhöhter Akzeptanz rechnen, sie sind meist auch politisch gewollt und im Rahmen öffentlicher Träger entwickelt)

Finanzierungsrisiko: Projekte sind zumeist in hohem Maße öffentlich finanziert oder können allenfalls mit Nachbedeckung rechnen

## **4. Analyse ausgewählter Fallbeispiele**

In diesem Teil wird der empirische Kern der Arbeit dokumentiert. In einer aktuellen Analyse von 6 ausgewählten Technologiezentren und industrienahen Technologieparks wird versucht, herauszuarbeiten, welche Ausgangsbedingungen vorlagen und welche Akteure initiativ geworden sind. Welche Ziele und Strategien wurden erarbeitet, auf welche Partner kam es in der Projektentwicklung besonders an und welche Ergebnisse konnten erzielt werden.

### **4.1. Auswahlkriterien**

Die räumliche Abgrenzung des Untersuchungsraumes für die gewählten Fallbeispiele ist mit Kärnten, Steiermark und dem südlichen Burgenland auf den Süden Österreichs fokussiert.

Eine zweifellos interessante Österreichweite Untersuchung hätte entweder den erforderlichen Umfang im Rahmen der Masterthese deutlich gesprengt oder die Untersuchung wäre hinsichtlich ihrer Tiefenschärfe einzuschränken gewesen. Gleichzeitig verfügt der Verfasser durch seinen beruflichen Standort in Graz in diesem Raum über einen teilweise langjährigen Informationszugang, Beobachtungs- und Arbeitshintergrund, der zumindest teilweise auch in die Arbeit einfließen konnte.

Innerhalb dieses Untersuchungsraumes sollte zunächst eine Verteilung, die in etwa den Ressourcenpotenzialen und Größenordnungen entspricht, zum Tragen kommen: daraus ergaben sich zwei Beispiele aus Kärnten, drei aus der Steiermark sowie eines aus dem südlichen Burgenland.

Vom Regionstypus her sind mit den Städten Villach, Klagenfurt und Graz die Agglomerationsräume des Südens vertreten. Mit Kapfenberg und Zeltweg kommen zwei Beispiele aus einer (ehemals) strukturschwachen Industrieregion zu Wort und Güssing ist ein Standort in einer ausgeprägt ländlichen und peripheren Region.

Dadurch können sowohl hinsichtlich der regionalen Ausgangslage und ihrer Potenziale als auch hinsichtlich der umgesetzten Projektentwicklungen ganz signifikante, situationsabhängige Unterschiede herausgearbeitet werden.

Gleichzeitig wird auch die Vielfalt der (süd)österreichischen Zentrenlandschaft an Hand der gewählten Beispiele deutlich.

In inhaltlicher Hinsicht weist jedes der ausgewählten Projekte einen eigenen, regionsspezifischen Technologieschwerpunkt auf - von der Mikroelektronik, IT- und Verkehrstelematik, Humantechnologien, Werkstofftechnologien, integrierten Holzverarbeitung bis zur erneuerbaren Energie auf biogener Basis.

Vom immobilienwirtschaftlichen Grundmodell her sind sowohl Projekte auf Mietbasis (Wissenschafts- und Technologieparks) als auch Projekte auf Investitionsbasis (die eher industrieparkähnlichen Zentren) vertreten. Auch damit sind jeweils unterschiedliche Anforderungen an die Projektentwicklung und an das Projektmanagement verbunden.

Die ausgewählten Fallbeispiele entstammen der jüngeren und jüngsten Generation der Projektentwicklung: keines der Modelle ist älter als 6 Jahre. In der damit widergespiegelten Aktualität sind sowohl wertvolle Erfahrungen aus früheren Generationen von Parks eingeflossen als auch sehr bewusst gesetzte neue Strategien und Erfolgsansprüche.

## **4.2. Impulszentrum Graz - West**

### **Ausgangslage:**

Österreichweit gesehen weist die Steiermark bereits eine lange Tradition bei der Entwicklung von Technologieparks auf. So wurde der erste Technologiepark in Österreich 1985 in Graz eröffnet.

Vor dem Hintergrund ihrer peripheren ländlichen Regionen (vor allem das ehemalige Steirische Grenzland), der strukturschwachen Gebiete in den Obersteirischen Industriebezirken sowie der alpinen Randgebiete (Liezen, Murau) war man in der Steiermark zu einer offensiven und innovationsorientierten Regionalpolitik entschlossen.

Ein Teil dieses wirtschaftspolitischen Programms war die Errichtung so genannter „Impulszentren“ (Gründerzentren, Technologieparks, Themenparks) mit folgenden Zielsetzungen:

- Optimale Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen und Wachstum von Betrieben durch bestmögliche Immobilieninfrastruktur und Einbindung in Netzwerke (Impulse für die Unternehmen)

- Impulse für die Standortregionen durch ausgewählte, maßgeschneiderte Technologieschwerpunkte, Betriebsansiedlungen und neue, qualifizierte Arbeitsplätze
- Sichtbarmachen von neuen Technologien (z. B. Präsentationsanlage für Photovoltaik) als Technologieimpuls durch best practices.

In den letzten 20 Jahren kam es in der Steiermark zu einem relativ dichten, weitgehend flächendeckenden Ausbau mit Impulszentren. Stand 2008: 30 Zentren mit 460 Unternehmen, ca. 4.000 Beschäftigten und 150.000 m<sup>2</sup> Zentrumsflächen.

Motor und Träger dieser Entwicklung war überwiegend die Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft (100% Tochter des Landes) bzw. ihre operative Tochtergesellschaft Steirische Innofinanz Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft mbH.

Startschuss für die **Projektentwicklung** des Zentrums „Graz West“ im Jahre 2004:

Ziel war es, insbesondere das neu sich herauskristallisierende Steirische Stärkefeld der **Humantechnologien** mit einem spezifischen Impulszentrum auch infrastrukturell zu unterstützen. Gleichzeitig sollte ein größeres Zentrum errichtet werden, in dem auch zentrale Managementfunktionen anderer Kompetenzfelder (Energie- und Umwelttechnik, Holzcluster) sowie das Management der Steirischen Impulszentren gebündelt werden sollte.

Die neue Immobilie sollte vor allem durch folgende Merkmale erfolgreich positioniert werden können:

- Architektonisch attraktives Objekt mit modernster Ausstattung
- Erstklassiger Standort mit Zukunft
- Image als Technologiepark
- Einbindung in die Branchen- und Technologienetzwerke der Steiermark sowie ergänzende Zusatzleistungen
- Relativ günstige Mietkonditionen

Zum Unterschied von den meisten Zentren in ländlichen oder strukturschwachen Regionen gibt es in Graz natürlich auch eine – vor allem im Bürobereich – spürbare private Angebotskonkurrenz. Umso wichtiger sind aus immobilienwirtschaftlicher Sicht auch klar kommunizierbare Alleinstellungsmerkmale.

#### **Zur Standortwahl:**

Für die vorgegebenen Zielsetzungen war der Standortraum relativ rasch mit der Stadt Graz zu definieren:

Die Humantechnologien weisen mit ihren Schwerpunkten klar nach Graz: Medizinische Universität, Universitätskliniken, Forschungszentrum La Roche, Fresenius Kabi, Neuroth Hörgeräte als Leitbetriebe und eine Reihe kleinerer Unternehmen.

Die Landeshauptstadt verfügt zudem über das bedeutendste technologische und Wissenspotenzial in der Steiermark: 4 Universitäten, 2 Fachhochschulen, mit Joanneum Research ein großes außeruniversitäres Forschungszentrum sowie zahlreiche Industrie orientierte Kompetenzzentren. Mit ihren über 250.000 Einwohnern stellt die Stadt Graz den Kern der einzigen dynamisch wachsenden Agglomeration (Region Graz mit fast 400.000 Bewohnern) des gesamten Bundeslandes dar und ist somit Motor auch für die Gesamtentwicklung des Landes.

Innerhalb von Graz bot sich die Integration des Standortes in das neue städtische Entwicklungsgebiet von Graz – West an („Reininghausgründe“ auf dem Areal der ehemaligen Brauerei mit ihren Brunnenschutzgebieten). Dieses Gebiet zeichnet sich durch folgende Parameter aus:

- Große Flächenreserven (über 500.000 m<sup>2</sup> an unbebauten städtischen Baulandflächen sowie revitalisierungswürdigem Altbestand)
- Hervorragende Lageparameter wie Nähe zum Hauptbahnhof und zum Zentrum, gute Erreichbarkeit von Autobahn und Flughafen sowie Nachbarschaft zum Standort der Fachhochschule Joanneum
- Seitens der Stadt Graz waren und sind wichtige infrastrukturelle Aufwertungsmaßnahmen für das Großareal geplant (bzw. teilweise bereits realisiert) wie die verbesserte Straßenanbindung samt Knotenausbau, Einbindung ins Radwegesystem der Stadt sowie vor allem die Errichtung einer neuen Straßenbahnlinie (noch in Planung).
- Fantasie für eine hochwertige Nutzungsmischung im Bereich Wirtschaft, Technologie, Bildung, Innovation und hochwertigem Wohnen
- Mit dem Start-up-Center in einem Bestandsobjekt des Areals (ehemalige Hauptkanzlei der Brauerei) sollte eine Gründerinfrastruktur für 15 junge Unternehmen entstehen, welches ein unmittelbares Synergiepotenzial zum Technologiepark darzustellen versprach.

**Nutzungskonzept:**

Das Gesamtangebot an vermietbaren Flächen sollte etwa 7.000 m<sup>2</sup> erreichen:  
Großteils moderne Büroflächen, zusätzlich Laborflächen

Besprechungs- und Seminarräume sowie Cafeteria  
Tiefgaragenplätze und freie PKW-Stellplätze

Funktionell sollte sich das Objekt durch große Flexibilität in der Anpassung von Mieteinheiten und Nutzungsformen auszeichnen sowie Modernität und hohe ökologische Standards repräsentieren.

Zur Ausführung kam eine Synthese aus Betonmassivbau (vor allem im Laborbereich) und Elementen des konstruktiven Holzbaus (für die Büroeinheiten). Das architektonische Konzept sah 2 spiegelgleiche längliche Baukörper (jeweils 3 Geschosse) mit angeschlossenen, quer gestellten Bürotrakten vor, welche an den Stirnseiten durch zweigeschossige Brücken mit Büronutzung verbunden sind.

Das Objekt verfügt über klassische Niedrigenergie Elemente und wird geothermisch mit Wärme versorgt. Die Kühlung erfolgt mittels betriebskostenfreundlicher Betonkernaktivierung.

Das gesamte Objekt wurde in allen Teilen mit strukturierter Verkabelung ausgestattet, der Laborbereich mit 3 m Raumhöhe zusätzlich mit Lüftungskanälen sowie Wasseranschlüssen.

Die Basiseinheiten im Laborbereich bieten Größen von ca. 50 m<sup>2</sup>, die Bürotrakte bestehen aus 80m<sup>2</sup> Modulen, maßgeschneiderte Teilungen und Erweiterungen sind jeweils möglich.

Zwei je 80 m<sup>2</sup> große, teilbare Seminarräume mit Vollaussstattung stehen den Mieterunternehmen für ihre Veranstaltungen zur Verfügung, ebenso eine Kleinküche für Personal und Gäste.

Die erste Etappe wurde im Jahre 2005 realisiert und eröffnet. Die rasch absehbare Vollausslastung löste unmittelbar den Baubeginn der zweiten Etappe aus, welche im Jahre 2006 – nach kurzem Planungs- und Bauverfahren fertig gestellt werden konnte. Damit waren ca. 9.000 m<sup>2</sup> BGF und 7.000 m<sup>2</sup> vermietbare Fläche geschaffen.

Im Untergeschoss sind 112 TG-Parkplätze sowie Lagerflächen für die Mieter untergebracht. Im Bereich der Außenanlagen sind weitere 40 Parkplätze enthalten.

**Finanzierung:**

Die Finanzierung des Objektes erfolgte überwiegend aus öffentlichen Mitteln: Mittel des Landes Steiermark, Mittel aus dem Zukunftsfonds, EU-Kofinanzierung (URBAN) sowie ein Darlehen mit öffentlicher Besicherung.

**Zusatzpakete:**

Über die unmittelbaren vertraglichen Leistungen aus dem Mietvertrag werden den Unternehmen immer wieder Zusatzpakete angeboten: diese beziehen sich vorwiegend – je nach Bedarf - auf Trainings- und Qualifizierungsmodule (Verkaufstraining, Coaching des Verkaufsprozesses, Kommunikations- und Präsentationstraining oder optimale Finanzierung). Darüber hinaus werden die Unternehmen auch mit der Möglichkeit der Vernetzung untereinander (Vorleistungsbezug, Projektkooperation, Entwicklungszusammenarbeit, Marketingkooperation uam ) aktiv betreut. Allein in den Zentren der Steirischen Wirtschaftsförderungsgesellschaft sind 250 Unternehmen eingemietet, in allen Steirischen Zentren etwa 460.

Als Erfolgsvorgaben für Marketing und Betrieb wurden insbesondere definiert:

- Mehr als 50% der Kapazität ist für Mieter im gewählten Technologieschwerpunkt vorzusehen (Humantechnologie)
- Die restliche Kapazität geht an Unternehmen mit breiterer Streuung im Technologiesektor
- Insgesamt ist eine Auslastung von mindestens 90 % im Durchschnitt anzustreben und zu halten.

Die Mietkosten € 7,22 / m<sup>2</sup> zuzüglich anteiliger Allgemeinflächen sind am Grazer Büromarkt als durchaus günstig zu bezeichnen. Allerdings erweist sich ein Mietpreisniveau von €9.- / m<sup>2</sup> in der Landeshauptstadt als obere Grenze.

Zur Jahreswende 2008 / 2009 kann das Zentrum Graz-West eine Auslastungsquote von über 90% vorweisen. Auch der angestrebte Mietermix konnte erreicht werden.

Insbesondere der Humantechnologieschwerpunkt weist einige sehr starke Besetzungen auf (auch ARC und Neuroth sind vertreten) und bündelt betriebliche Aktivitäten in den Bereichen Telemedizin, Krankenhaussoftware, Diagnostikgeräte, Hörerätforschung, Röntgentechnologie bis zur Pharmaforschung.

### 4.3. Technologiepark Villach

#### Ausgangslage

Als eine Stadt mittlerer Größenordnung (58.800 EW) ist die Stadt Villach mit ihrer Wirtschaftsstruktur überdurchschnittlich gut aufgestellt:

Der Standort Villach bietet insgesamt mehr als 20.000 Arbeitsplätze (2007) und repräsentiert damit über 10% des gesamten Kärntner Arbeitsplatzangebotes. Er ist somit neben Klagenfurt der zweite große Standort in Kärnten und wichtiger, tragender Entwicklungspol im Kärntner Zentralraum.

Fast 6000 Arbeitsplätze sind dem Sachgütersektor zuzuordnen, welcher in hohem Maße im internationalen Wettbewerb steht, und ca. 12.500 Arbeitsplätze bietet der breit angelegte Dienstleistungssektor. Neben ihrer Bedeutung als Handelsstadt verfügt Villach auch über ein sehr eigenständiges Segment im Qualitätstourismus und eine hohe Vielfalt bei den Wirtschaftsdiensten.

Die nähere Analyse weist Villach aber auch klar als **Technologiestandort** aus:

70% der Arbeitsplätze im Sachgütersektor stellt der Technologiebereich mit 4.100 Beschäftigten (vor allem in der Elektronikindustrie). Vor allem die industriellen Leitbetriebe prägen den Sektor und fungieren in hohem Maße als Technologietreiber und Beschäftigungsmotoren im High-tech Segment:

- Infineon Technologies Austria mit den Kernkompetenzen im Bereich Automobil- und Industrieelektronik sowie weiteren Multi-Market Komponenten (Telekommunikation und Computer) sowie
- SEZ als Technologieführer im Sektor der prozessoralen Ausrüstung für die Halbleiterindustrie (Entwicklung, Herstellung und Betreuung von Prozessanlagen für Mikrochips).

Um diese Unternehmen herum hat sich aber auch ein beachtlicher Cluster an KMU, vor allem bei den wissensintensiven Dienstleistungen (knapp 1.800 Arbeitsplätze) entwickelt.

Die **infrastrukturellen Stärken** des Standortes Villach liegen insbesondere in folgenden Bereichen:

- Verkehrsinfrastruktur:

Die großräumige Lage an einem voll ausgebauten Europäischen Verkehrsknoten mit überregionaler Drehscheibenfunktion (Autobahn, Eisenbahn, Nähe zu Flughäfen Klagenfurt und Ljubljana) ist als überdurchschnittlich gut zu werten.

- **Forschungsinfrastruktur:**

In diesem Bereich sind insbesondere die beiden Kompetenzzentren herauszustreichen, in denen industriennahe High-tech Forschung und Entwicklung am Standort Villach betrieben wird:

das Carinthian Tech Research - CTR - ist mit intelligenter Sensorik auf eine industrielle Schlüsseltechnologie (Sensor-aktuarische Systeme) fokussiert und

das Kompetenzzentrum Automobil- und Industrieelektronik - KAI – ist auf automotivische Entwicklungen im Zusammenhang mit der Miniaturisierung von elektronischen Komponenten (z. B. thermische Belastbarkeit) im Automobilbau spezialisiert.

Auch das neue Forschungszentrum von Infineon Technologies (neue Systemlösungen und Chipgeneration der Zukunft) - mit 380 Arbeitsplätzen die größte Entwicklungseinheit für Mikroelektronik in Österreich - stellt einen weiteren Meilenstein in der Weiterentwicklung von Villach als Technologiestandort dar.

- **Die Bildungsinfrastruktur:**

Die Fachhochschule Technikum Kärnten (650 FH-Studenten) ist in Villach mit 4 Studiengängen vertreten (Systems Engineering, Geoinformatik, Wirtschaft und - seit 2008 - allgemeiner Maschinenbau).

Die HTL Villach bildet in den Industrie orientierten Sparten EDV und Software Engineering sowie Informationstechnologie und Netzwerktechnik aus.

Ergänzend bietet das WIFI in Kärnten gezielt Technologie orientierte Qualifizierungsmodule auf der Facharbeiterebene im Bereich Elektronik und Halbleitertechnik, Steuerungen, Hydraulik, Pneumatik und Reinraumtechnik an.

- **TPV - Technologiepark Villach:**

Der TPV mit einer Gesamtgrundfläche von 270.000 m<sup>2</sup> stellt die räumliche Bündelung vieler hochrangiger F&E Einrichtungen (CTR, KAI), Qualifizierungsangebote (FH-Studiengänge, WIFI-Lehrgänge) und Technologie orientierter Unternehmungen dar. Gleichzeitig liegt hier vorrangig das standörtliche Angebot für das betriebliche Erweiterungspotenzial in Villach.

Im Jahre 2001 wurde der erste Baublock (T01) mit 13.000 m<sup>2</sup> fertig gestellt, bereits im Jahr darauf wurde der zweite Block (T02) mit 11.500 m<sup>2</sup> errichtet. Das Grundkonzept dafür war das drei Säulen Modell, welches auf die Entwicklung von Ausbildung, Forschung und High-Tech-Unternehmen abzielte. Demgemäß setzt sich die Mieterstruktur der ersten beiden Ausbaublöcke aus Fachhochschule,

Forschungseinrichtungen und Technologiefirmen zusammen. Im Jahr 2004 kam als Erweiterung des T02 das Silicon WIFI mit IT- und Mikroelektronik bezogenen Ausbildungs- und Trainingsschwerpunkten hinzu.

Das **Positionierungsprofil** von Villach als Technologiestandort im Süden Österreichs weist neben substanziellen Stärken aber auch einige sehr markante Lücken und Schwächen auf:

Als explizite Schwäche für die Weiterentwicklung als Technologiestandort mit High-tech Anspruch muss das Fehlen einer technischen Universität am Standort und im Bundesland gesehen werden. Dadurch werden insbesondere das Forschungsumfeld und der wissenschaftliche Background, die intensive Kooperation Innovations orientierter Unternehmen auf kurzem Weg sowie die Rekrutierungschancen bei Technik-Absolventen stark gemindert. Eine Industrie orientierte TU als Technologietreiber und Entwicklungsbegleiter (F&E-Partner) steht in Villach nicht zur Verfügung.

Weiters ist der niedrige Anteil an höchstqualifizierten Beschäftigten in Villach (858 bzw. lediglich 4,2%) an den Gesamtbeschäftigten als Lücke bei den Spitzenkräften mit Hochschulabschluss zu interpretieren. Für innovations- und entwicklungsintensive Projekte bzw. Unternehmen stellt sich dies als Enge am Arbeitsmarkt dar und ist ein Indikator, dass den bestehenden Unternehmen in Villach eher zu wenig hochrangiges Techniker- und Forscherpotenzial zur Verfügung steht.

### **Projektentwicklung für die 3. Ausbaustufe T03**

Die weitgehende Vollausslastung der bisher errichteten Gebäudeinfrastruktur löste 2004 den Projektauftrag zur 3. Ausbaustufe aus.

Die Projektentwicklung erfolgte zunächst im Rahmen einer Planungsgruppe bestehend aus Vertretern der Standortgemeinde Villach, der Landesimmobiliengesellschaft LIG als mögliche Träger- und Errichtergesellschaft der baulichen Umsetzung, der Entwicklungsagentur Kärnten EAK als Managementgesellschaft, des Architektenteams und eines externen technischen Konsulenten.

Eine der Rahmenbedingungen war das Bebauungskonzept (Masterplan) für das Gesamtareal von 27 ha. Das so genannte „Inselkonzept“ sieht für die einzelnen Abschnitte relativ große Baukörper vor, welche auch eine Signalwirkung entfalten sollen.

Der vorgesehene Standort setzt die bisherige Bebauung (T01 und T02) in südöstlicher Richtung fort und liegt zwischen der Hauptachse (Europastraße) und dem Drau-Fluss. Zudem ist vorgesehen, den TPV hier direkt mit einer zweiten Draubrücke zu erschließen. Es ist dies eine hochattraktive Standortfläche innerhalb des TPV. Zur Drau hin besteht eine attraktive Blickbeziehung, die hier nicht mehr verbaut werden kann.

Für den geplanten T03 sollte ein **multifunktionales Gebäude** errichtet werden, welches mehrere unterschiedliche Flächenangebote und Nutzungsvarianten bündelt:

- Hochwertige Flächen für Labors und Messtechnik
- Klassische Büroflächen
- Lagerflächen als Ergänzung

Zudem war die Realisierung einer weiteren signifikanten Landmark eine implizite Vorgabe.

Im Jahre 2005 wurde ein Architektenwettbewerb für den T03 durchgeführt.

### **Strategisches Ziel für den T03:**

Grundsätzlich bilden die in Villach vorhandenen Stärken (industrielle Leitbetriebe, die Kompetenz der Forschungseinrichtungen und generell die **Wissensbasis** am Standort) die Ausgangsbasis für die weitere Entwicklung als Technologiedestination.

Vorrangiges Ziel war es, ein Raumangebot zu schaffen, welches in Kärnten und am Standort Villach noch nicht verfügbar ist, wofür aber Nachfragesignale festgestellt worden sind. Es sollte eine Technologie orientierte Immobilieninfrastruktur entwickelt werden, die vor allem Flächen mit großer Raumhöhe, hoher Bodenbelastbarkeit und hochwertiger Ausstattung (Klimatisierung, Entlüftung, IT-Infrastruktur, Medienversorgung) für Labor-, Messtechnik, aber auch Assembling und Kleinserienfertigung vorsieht.

Als **inhaltliche Ausrichtung** (technologische Zielorientierung) wurden Halbleiter, Reinraumtechnologie, Optoelektronik, automotive Projekte und EMV-Messtechnik anvisiert.

Ein wesentliches Entwurfsprinzip war auf eine **hohe Variabilität** sowohl hinsichtlich Nutzungsart als auch in Bezug auf die Größen der einzelnen Einheiten ausgerichtet. Dies sollte auch durch eine teilweise Etagen übergreifende innere Erschließung (EG: Produktionsflächen, OG: Büroräume) unterstützt werden.

Im ersten Schritt wurde dafür ein Gesamtangebot von 19.000 m<sup>2</sup> Nettonutzfläche vorgeschlagen.

Ende 2006 wurde die Landesimmobiliengesellschaft aus dem Projekt abgezogen, die Entwicklungsagentur übernahm die Federführung im weiteren Projektentwicklungsprozess.

Kernelemente der Finanzierung waren verschiedene PPP-Modelle: die Stadt Villach und das Land Kärnten auf der Public – Seite, renommierte Finanzierungs- und Leasinggesellschaften als private Finanzpartner. Die vorläufigen Berechnungen gingen von öffentlichen Eigenmitteln zwischen 15 und 30% aus, die Finanzierung war mit zumeist 27 Jahren sehr langfristig angelegt. Dieses Grundmodell stellt jedenfalls einen hohen Rentabilitäts- und Auslastungsdruck mit geringer Schwankungstoleranz dar.

Nach einer Reihe von Überarbeitungs- und Redimensionierungsschritten (Einsparungen bei Flächenangebot, Ausstattung und Kosten, Reduzierung nicht vermietbarer Flächen) liegt nun seit 2007 eine **Hauptvariante für den T03** vor.

### **Etappenkonzept für T03:**

Etappe 1: Sockelgeschoß, Erdgeschoß + 4 Obergeschosse  
Gesamte NGF 10.600 m<sup>2</sup>, davon 8.600 m<sup>2</sup> vermietbar  
Lüftungs- und Haustechnik sowie 2 Stiegenhäuser werden bereits auf fertigem Niveau ausgebaut, das 2., 3. und 4. OG werden zunächst nur teilweise verwirklicht (Bürotürme mit Brücke)

Etappe 2: weitere 5.000 m<sup>2</sup> in OG 2-4 könnten schrittweise und weitgehend bedarfsgerecht ausgebaut werden (Realisierungszeitraum bleibt offen).

In dieser Ausbauetappe dominieren Büroflächen, wertvolle Erdgeschossflächen können hier nicht mehr hinzukommen.

Gesamtfläche im Endausbau somit 15.600 m<sup>2</sup> Nettogeschossfläche.

Das **Raumkonzept** für die 10.600 m<sup>2</sup> der ersten Ausbautetappe sieht folgendes nutzungsspezifisches Splitting für die vermietbaren 8.600 m<sup>2</sup> vor:

Messtechnik / Laborflächen: 4.224 m<sup>2</sup> bzw. 49%

Büroflächen: 3.632 m<sup>2</sup> bzw. 42%

Lagerflächen: 743 m<sup>2</sup> bzw. 9%

Im Sockelgeschoss (Kellergeschoss) sind neben den Einrichtungen für die Haustechnik vor allem die Lagerräume, allerdings auch über 1300 m<sup>2</sup> Büro- und Messtechnikflächen vorgesehen.

Die **Raumhöhen** sind Geschoss weise unterschiedlich:

EG: in weiten Teilen überdimensionale Raumhöhe von 470 cm für technische Einrichtungen

1. OG: 350 cm (vorwiegend Messtechnik- und Laborflächen)

2. – 4. OG: 300 cm (vorwiegend Bürogeschosse)

Die Deckennutzlast beträgt im EG 15,0 kN/m<sup>2</sup> (das dreifache der übrigen Geschosse) und ist somit für maschinelle Ausstattung sowie Produktionsaktivitäten geeignet. Zudem besteht hier auch die Möglichkeit einer direkten Zufahrt.

Das Projekt sieht keine Tiefgarage vor, sondern **372 freie Stellplätze**, die rund um das Gebäude angeordnet sind. Diese beeinträchtigen auch die attraktive Grünfläche zur Drau hin.

Das Konzept ist stark auch an großen nationalen und internationalen Benchmark Projekten orientiert wie z. B.

Tech Gate Vienna (NGF im Tower von ca. 16.000 m<sup>2</sup>),

Technologiepark Köln als größter multifunktionaler Unternehmensstandort der Region mit 16.800 m<sup>2</sup> im neuen Technologiezentrum II sowie das

JET-Office im TP Bremen mit 3.000 m<sup>2</sup> moderner Bürofläche. Zusätzlich sind vor allem Technik orientierte Erfahrungen aus dem lokalen Infineon Standort eingeflossen.

Zudem lagen Erweiterungswünsche von Bestandsunternehmen im TPV sowie Anfragen von interessierten Unternehmen vor, denen mit dem Raum-, Flächen- und Infrastrukturanangebot des T01 und T02 nicht mehr entsprochen werden konnte.

Externe Anfragen von 12 Unternehmen mit einem Gesamtbedarf von 2.450 m<sup>2</sup> sind dokumentiert.

### **Alternative: Modulare Planung**

Auf Grund der großen Kapazität des T03 sowie des damit erkennbar verbundenen Auslastungsrisikos wurde vor allem auf Betreiberseite über eine bauliche Alternative nachgedacht.

Anfang 2008 wurde als alternatives Umsetzungsprojekt eine Aufsplitterung der Gesamtkapazität des T03 in 4 modulare Einheiten entwickelt.

Dabei wurden die funktionellen, architektonischen und qualitativen Grundelemente des T03 (Raumhöhen, Tragfähigkeit der EG-Bodenplatte) weitgehend beibehalten.

Verkleinert wurden die Grundfläche und die Gebäudehöhe (die beiden obersten Geschosse entfallen). Auch der Kellerausbau (Sockelgeschoss) wurde nur in einem minimalen Ausmaß vorgenommen (nur Teilunterkellerung) mit jeweils lediglich 342 m<sup>2</sup> Nettogrundfläche.

Der Haupttyp B für 3 Einheiten wies nun folgende Flächenbilanz auf:

Nettogrundfläche:	4.274 m <sup>2</sup> ,
vermietbare Fläche:	3.796 m <sup>2</sup>
Allgemeinfläche:	479 m <sup>2</sup>

Vermietbare Flächen:

EG:	1.346 m <sup>2</sup> (Labor und Werkstättenflächen)
1. OG:	1.033 m <sup>2</sup> (Messtechnikflächen)
2. OG:	1.128 m <sup>2</sup> (Büroflächen)

Daneben gibt es auch noch einen um 22% kleineren Typ A (vermietbare Fläche von 2.943 m<sup>2</sup>).

**Gesamtangebot** an Mietflächen umfasst bei Realisierung aller 4 Module 14.330 m<sup>2</sup>.

Auch im modularen Konzept gibt es keine Tiefgarage, sämtliche Stellplätze (auf 200 reduziert) sind im Freien rund um die einzelnen Gebäude angeordnet.

Der **zweite wesentliche Unterschied** zum T03 liegt im **Standort**:

Die Bauinsel (T08) für die modularen Einheiten liegt am nordöstlichen Rand des Technologieparks auf Randgrundstücken zur benachbarten Wohnbebauung hin. Die Lage stellt die 3. Reihe von der Drau aus gesehen dar und ist in einem bisher noch nicht erschlossenen Teil des Gesamtparks. Es ist damit zu rechnen, dass dieser Teilstandort auf mittlere Sicht zur Gänze von Bebauung umschlossen sein wird, sodass hier kaum noch Blickbeziehungen zur Umgebung möglich sein werden.

Die Gebäude sind im Entwurf sehr eng zueinander angeordnet mit minimalen Abständen, die durch PKW-Stellplätze und Erschließungsstraßen genutzt sind. Der größte Teil der nicht bebauten Flächen sind versiegelt, die wenigen verbleibenden Grünflächen sind lediglich qualitätsarme Abstandsflächen auf der Eingangsseite.

### **Evaluierung der Ergebnisse der Projektentwicklung**

Um den nun bereits fast 5 Jahre dauernden Projektentwicklungsprozess zum Abschluss zu bringen, wurde Ende 2008 eine zusammenfassende Bewertung der vorliegenden Varianten durchgeführt. Darin sollten auch die mittlerweile stark veränderten Rahmenbedingungen insbesondere im Hauptzielsegment des Projektes mitberücksichtigt werden. Grundlage dafür war zunächst eine

### **Aktualisierung der Entwicklungsparameter:**

- Im 3. und 4. Quartal 2008 war der Auslastungsgrad im T02 auf knapp 70% zurückgegangen. Von den 10.700 m<sup>2</sup> vermietbarer Fläche sind ca. 3.200 m<sup>2</sup> verfügbar.
- Wirtschaftliche Einbrüche wie bei SEZ sowie wirtschaftliche Verunsicherung bzw. die mittlerweile sehr vorsichtig gewordenen Entwicklungsperspektiven bei den Bestandsunternehmen signalisieren zusätzliche Auslastungsrisiken.
- Offensive Erweiterungsabsichten aus den letzten Jahren werden seither deutlich zurückhaltender formuliert oder überhaupt aufgeschoben.
- Im Teilsegment Büromarkt hat sich in Villach durch andere, kommerziell orientierte Anbieter mit neuen Projekten der Wettbewerb – auch der Preiswettbewerb – tendenziell verstärkt.
- Als Engpass wird nach wie vor eine Angebotslücke an hochwertigen Erdgeschossflächen geortet. Diese könnten insbesondere in Kombination mit modernen Büroflächen – im Verhältnis von ca. 2: 1 – ein attraktives neues Angebot darstellen.
- Das Zielsegment der Unternehmen zählt zu jener Gruppe, die besonders hohe Sicherheitsanforderungen (hochsensible High Tech und F&E-Projekte) stellen. Dies erfordert besondere Gebäudestrukturen, technische Einrichtungen und Bedachtnahme bei der inneren Logistik.
- Des Weiteren sollen die sensiblen betrieblichen Abläufe (Messtechnik, Reinraumbedingungen) möglichst ungestört von den Aktivitäten anderer Unternehmen sowie von baulichen oder Reparaturmaßnahmen erfolgen

können. Dies wird häufig auch bereits im Vorfeld vertraglich ausbedungen und fixiert.

- Der Standort Villach kann Investoren mit Österreichbezug eine spezifische Wissensbasis fast nur in dem engen Technologiesegment Mikroelektronik / Halbleiter inklusive deren Entwicklung und Anwendung bieten. Breiter orientierte oder in anderen Technologiesegmenten positionierte nationale und internationale Investoren bevorzugen daher Standorte mit einem breiter gefächerten technologischen Hintergrund (Technische Universität, hoch qualifizierter Arbeitsmarkt): Wien (Tech Gate) oder Graz.

- Konjunkturelles Umfeld und Ausblick für den Villacher Leitsektor:

Mit der Finanz- und Wirtschaftskrise war die fast schon gewohnte Wachstumsentwicklung seit dem 3. Quartal und mehr noch im 4. Quartal 2008 relativ abrupt ins Stocken geraten: Projekte und Investitionen wurden gestoppt, Kapazitäten zurückgenommen, Prognosen nach unten revidiert.

Trotz großer Unsicherheit bezüglich der Zukunftserwartungen gilt jedoch als sehr wahrscheinlich, dass die gegenwärtige Krise tiefer gehen wird als noch vor kurzem angenommen und dass sie auch länger dauern wird. Damit musste auch angenommen werden, dass die Wachstumskurve nach der Krise deutlich flacher verlaufen wird als in den Jahren davor.

Damit gehen vor allem zwei relevante Entwicklungen einher:

- Steigende Überlebensrisiken vor allem für die Zulieferbetriebe
- Verschärfung der Konkurrenzbedingungen – zwischen den Unternehmen und auch zwischen den Standorten

Die generell rezessive Entwicklung in der Industrie ist in Villach zusätzlich noch von einer nicht unerheblichen Sonderkomponente der Automobilindustrie überlagert, die in besonderem Maße von der Krise betroffen ist und wo signifikante Anpassungen absehbar sind:

Änderungen in der Produktpalette (hin zu emissionsarmen Antriebssystemen)

Veränderungen auf Anbieterseite (Neustrukturierungen bei den OEM)

Daraus können längerfristig auch **neue Chancen für den Standort Villach** und seine Produktions- und Entwicklungskapazitäten entstehen. Vorerst ist jedoch eher mit Friktionen, zu rechnen, die Schnelllebigkeit von Technologien und Unternehmen in der Branche könnte in näherer Zukunft sehr deutlich sichtbar werden.

Auf die Immobilienebene umgelegt kann davon folgendes Szenario abgeleitet werden:

- Es ist eher mit langsamerem Wachstum der Flächen- und Infrastruktur bezogenen Nachfrage zu rechnen,
- die einzelnen Einheiten dürften eher kleiner sein,
- die Fluktuation der Unternehmen (Mieterausfall) dürfte eher ansteigen und
- die Vermarktungsdauer wird eher zunehmen.

### **Evaluierung des Etappenkonzepts T03:**

Dem T03 liegt grundsätzlich ein sehr ambitioniertes, modernes Konzept zugrunde. Er ist für den besten Mikrostandort innerhalb des TPV konzipiert, er bietet mit einer modernen, nüchternen Architektur ein attraktives Erscheinungsbild und ist insbesondere auch durch seine Größe geeignet, den Anspruch einer Technologie orientierten Landmark zu erfüllen. Der 6-geschossige, kompakte Baukörper (inklusive Sockelgeschoss) bewirkt auch eine effiziente Flächennutzung innerhalb der vorgesehenen Insel.

Die **Hauptprobleme und Risiken** resultieren in erster Linie aus der vorgesehenen Größe, zum zweiten auch aus seiner inneren Struktur.

Die Grundkonzeption leitete sich aus den Erfahrungen der jahrelangen wirtschaftlichen Boomperiode ab und nahm eine ungebrochene Persistenz dieser Wachstumsphase an.

Für die nun zu erwartende Periode der Rezession mit anschließend flacheren Wachstumskurven ist dies ein deutlich überzogenes Konzept.

Ein (im nationalen und internationalen Kontext) relativ kleiner Standort wie Villach kann realistischerweise nur in kleineren Schritten nachhaltig wachsen. Hier setzt auch das sehr schmale und noch im Aufbau begriffene Segment an hoch qualifizierten Technikern im Standortraum Villach klare Grenzen.

Projektgrößen dieser Art sind eher an deutlich größeren Standorten (Beispiel Wien, Köln uam.) adäquat.

Auch die etappenweise Realisierung stellt mit zusätzlichen 8.600 m<sup>2</sup> in der Basisvariante einen zu großen Angebotssprung dar.

Ein Nachfrageszenario, das zur Realisierung der 2. Etappe (+ 5.000 m<sup>2</sup>) führt, ist schwer vorstellbar: in den dann auszubauenden Obergeschossen sind vorwiegend Büroflächen vorgesehen, die dann ohne die wertvollen Erdgeschossflächen (sind

dann wahrscheinlich bereits vermietet) angeboten werden müssten. Kommt die 2. Etappe jedoch nicht zur Ausführung, verbleiben die relativ hohen Baukosten einer reduzierten Rumpfvvariante.

Eine zu erwartende lange Vermarktungszeit bringt jedenfalls ein erhebliches Leerstandsrisiko mit sich.

Werden die Kapazitäten vorwiegend mit Übersiedlungen aus dem Bestand (T01, T02) gefüllt, so verlagert sich lediglich der Leerstand.

Für eine Neukapazität dieser Größenordnung wäre vor der Projektentscheidung eine detaillierte Marketingstrategie in hohem Maße zweckmäßig, die jedoch noch nicht erarbeitet wurde.

Für eine Projektentscheidung bleibt offen, wie sich der Leitsektor in Villach voraussichtlich weiter entwickeln wird. Weiters ist unsicher, ob der im T03 entwickelte Angebotstyp nachhaltig vom Markt angenommen wird. Die zugrunde liegenden Beobachtungen bzw. punktuellen Marktsignale stammen vorwiegend aus den Jahren 2003 – 2007, das Immobilienangebot kann jedoch nicht vor 2011 nutzbar sein.

Die relativ lange Bauzeit einer Großbaustelle (präliminiert sind 20 Monate) verlängert die Reaktionszeit als Anbieter gegenüber einer Nachfrage mit kurzfristigem Bedarf.

Die angenommene Auslastungsentwicklung geht von mittlerweile als unrealistisch einzustufenden Prämissen aus: unter Berücksichtigung des zwischenzeitlich eingetretenen Leerstandes von 3.200 m<sup>2</sup> im T02 müssten innerhalb kurzer Zeit (3 Jahre) fast 7.500 m<sup>2</sup> neu vermietet werden (unter der Voraussetzung, dass es in den nächsten Jahren zu keinem einzigen Mietausfall kommt).

Es besteht somit ein erhöhtes Risiko, sowohl im Altbestand (vor allem T02) als auch im neuen T03 jahrelang oder auf Dauer parallel mit erheblichen Leerständen konfrontiert zu sein.

Daraus ergäbe sich ein erheblicher **Kostendruck** (Fixkosten des Betriebes, Finanzierungskosten, Instandhaltungsaufwand) mit entsprechenden jährlichen Abgängen.

Dem Kostendruck folgt ein **Auslastungsdruck**, welcher auch zu einer Aufweichung oder Aufgabe der Technologie orientierten Ziele führen kann und / oder desaströse Preisnachlässe (Sonderkonditionen oder Zusatzleistungen) erzwingt. Dieser – von

einem strukturellen Überangebot ausgelöste – Preisdruck setzt sich zumindest bei jeder Neuvermietung auch im Bestand (T01, T02) fort.

Dieses Szenario wäre natürlich auch mit einem enorm **nachteiligen Imageverlust** verbunden, welcher umgekehrt die Vermarktung neuerlich erschwert.

Mit dem T03 würde man für eine Zeit deutlich erhöhter Volatilität in der Technologie- und Unternehmensentwicklung eine sehr große und damit weitgehend unflexible Angebotskapazität fixieren. Damit sind maßgeschneiderte Angebote nur mehr in sehr kleinem Rahmen möglich. Auch auf geänderte Anforderungen (Ausstattung, Größen etc.) kann nur mehr erschwert oder gar nicht reagiert werden.

Das Konzept eines sehr großen kompakten Gebäudes mit einem breiten Nutzungsmix ergibt jedoch auch Probleme, die von den Zielunternehmen geforderten Security-Standards zu erfüllen. Ein so großes Objekt mit so unterschiedlichen bzw. wechselnden Nutzern stellt in dieser Hinsicht eine kaum lösbare technisch-organisatorische Herausforderung dar.

Auf mieterseitige Konstellationen mit Konfliktpotenzial bzw. Inkompatibilität zwischen den einzelnen Nutzern - Unternehmen passen nicht zueinander oder wollen nicht in ein gemeinsames Gebäude (Wettbewerbsgründe und / oder Sicherheitsanforderungen, Vermeidung von Störungen) kann dieses Konzept nicht konstruktiv reagieren.

Das Angebotsverhältnis von Technik orientierten Flächen zu Büroflächen sollte erfahrungsgemäß eher bei 2: 1 liegen. Die vorliegende Planung ergibt durch die Flächen in den Obergeschossen jedoch ein deutlich ungünstigeres Verhältnis, vor allem im anvisierten Endausbau (1,2: 1 bzw. 0,5: 1 bei Vollausbau).

Die für den Vollausbau erforderlichen weiteren Ausbauschritte (+ 5.000 m<sup>2</sup>) bei laufendem Betrieb sind schwer ohne substanzielle betriebliche Störungen (Erschütterungen, Vibrationen, Staub, Sicherheitseinschränkungen) für die sensiblen Aktivitäten der Mieterunternehmungen (Reinraumbedingungen, Messtechnik, Hochpräzisionsvorgänge) vorstellbar (Haftungsrisiko).

Im Sockelgeschoss sind in hohem Maße auch Büro- und Messtechnikflächen untergebracht, die auf Grund der Lage und der eingeschränkten bzw. nicht gegebenen natürlichen Belichtung eine deutlich geringere Wertigkeit aufweisen und

daher sowohl hinsichtlich Vermietbarkeit als auch hinsichtlich des Mieterlöses klar herabzustufen sind.

Das gesamte Objekt bietet in der vorliegenden Variante keine Tiefgaragenplätze an: dadurch kann die Attraktivität für anspruchsvolle Unternehmen und ihre Schlüsselkräfte sinken, andererseits reduzieren die versiegelten und verparkten Flächen rund um das Gebäude deutlich auch die Qualität des Außenbereiches.

Das Konzept eines Großobjektes determiniert auch auf lange Zeit den betriebstechnischen Standard der Gebäudetechnik. Der absehbare technische Fortschritt gerade in der Energietechnik (Heizung, Dämmung, Kühlung, Lüftung) inklusive moderner Steuerungen kann dann kaum wirtschaftlich genutzt werden.

Der große Angebotssprung bedeutet auch, dass nach aller Voraussicht auf sehr lange Zeit keine Unternehmens orientierte bauliche Weiterentwicklung im Park mehr zu erwarten sein wird.

#### **Evaluierung des Alternativkonzepts der modularen Planung:**

Die Zerlegung des Gesamtangebotes in 4 einzelne, sequentiell zu realisierende Baukörper reduziert den Großteil der oben dargestellten Nachteile und Risiken.

Als **Vorteile der modularen Angebotsentwicklung** sind vor allem zu sehen:

- Deutlich geringeres Leerstandsrisiko
- Kürzere Vermarktungsdauer beim Auslastungsaufbau
- Kürzere Bauzeit (Reaktionszeit) von etwa 15 – 18 Monaten
- Verbessertes Timing des Angebotes (wann startet das nächste Modul und in welcher Größe und Ausstattung)
- Weiterentwicklung und Anpassung der Nachfolgemodule auf Grund geänderter Marktanforderungen und Nutzer Erfahrungen (response), Ausbau auf dem jeweilig aktuellsten Stand der Technik (Materialien, Betriebssysteme, Energieversorgung, Steuerungen etc.)
- Eher maßgeschneiderte Angebote möglich (eventuell auf einen Leitbetrieb orientiert)
- Deutlich günstigeres Verhältnis zwischen technisch orientierten Erdgeschossflächen und Büroflächen (in Summe deutlich mehr Erdgeschossflächen im Gesamtangebot und weniger Büroflächen)
- Security Anforderungen leichter beherrschbar

- Nur eine Bauführung – keine weiteren Ausbau- oder Umbauvorgänge während der Vermietungsphase (ungestörter Betrieb, keine Pönalerisiken)
- Vermeidung von negativen Imagewirkungen eines lang dauernden strukturellen Leerstandes
- Bauliche Weiterentwicklung in kürzeren Abständen signalisiert eher eine Erfolgsgeschichte

Die **Nachteile** dieses Konzeptes sind:

Die Landmarkfunktion fällt nicht so deutlich aus,

Etwas höhere spezifische Baukosten (diese sind aber mit den geringeren Leerstandskosten gegen zurechnen)

Ein etwas höherer Flächenverbrauch

**Behebbare Schwächen** bzw. Nachteile des Modultyps:

Geringer Ausbaugrad des Sockelgeschosses

Keine Tiefgaragenplätze

Unattraktive Freiraumgestaltung (hoher Versiegelungsgrad)

Der **fundamentale Nachteil** des Modulkonzeptes liegt jedoch im gewählten **Mikrostandort** (Bauinsel T08):

Für den Großteil der Kernzielgruppe (international orientierte Forschungs- und Technologieunternehmen) ist ein Standort in der 3. Reihe der Gesamtanlage nicht akzeptabel. Zudem fehlt dem Bbauungskonzept hier jegliche Großzügigkeit in der Anlage. Von einem Parkcharakter mit attraktiver Aufenthaltsqualität kann hier nicht mehr gesprochen werden.

Dieser Mikrostandort entspricht somit nicht den Anforderungen von qualitäts- und Image bewussten neuen (Leit)betrieben, vor allem nicht im internationalen Wettbewerb.

**Schlussfolgerungen für die Projektentwicklung und Projektentscheidung:**

**Zur Ausbaustrategie:**

Die beabsichtigte bauliche Weiterentwicklung des Technologieparks Villach fällt in eine Periode, in der sich die Entwicklungsparameter signifikant geändert haben und noch ändern werden. Boomjahre werden bis auf weiteres von bestenfalls flachen Wachstumskurven abgelöst werden. Expansive unternehmerische Entwicklungen

werden seltener werden und eher in kleineren Schritten vor sich gehen, die Volatilität der Leitbranche und der Unternehmungen wird zunehmen, der Standortwettbewerb um Investoren wird sich verschärfen.

Insbesondere unter solchen Rahmenbedingungen stellt das Konzept des T03 in seiner großen, kompakten Form mit geplanten 8.600 + 5.000 m<sup>2</sup> Vermietungsfläche ein deutlich zu großes immobilienwirtschaftliches Investitionsrisiko dar. Ein Fehlschlag kann in der Folge auch zu einer Erosion der technologiepolitischen Zielsetzungen für den gesamten TPV führen und sein Image schwer belasten.

Dagegen ist die Weiterentwicklung in kleineren Schritten ein klar überlegenes Konzept. Es entspricht eher den realistischen Möglichkeiten eines international kleinen Technologiestandortes, dessen Wissensbasis und high tech orientierter Arbeitsmarkt noch im Aufbau sind. Immobilienwirtschaftlich gesehen sind mit kleineren, überschaubaren Ausbausritten deutlich geringere Leerstandsrisiken verbunden, dafür aber eine weit höhere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an sich ändernde nachfrageseitige Anforderungen.

#### **Zum Mikrostandort:**

Für den weiteren Ausbau des TPV für hochwertige, internationale Zielgruppen im Technologiesektor ist als Standort die Bauinsel T03 vorzusehen (erste Reihe) vorzusehen.

#### **Zum Bebauungskonzept**

Das Bebauungskonzept soll modular aufgebaut sein, die einzelnen Einheiten sollten dabei zwischen 3.000 und 4.000m<sup>2</sup> umfassen. In lockerer Anordnung – eher mit Campuscharakter – können auf dem Areal bis zu 3 solcher Baukörper (damit bis zu 12.000 m<sup>2</sup> Mietfläche) sequentiell errichtet werden.

#### **Zum Objekt**

Der Bautyp sollte überarbeitet und optimiert werden (Redesign):

- voll ausgebautes Sockelgeschoss mit vorwiegend vermietbaren Flächenangeboten (neben zentraler Haustechnik vor allem Lagerflächen, Kleinwerkstätten und Tiefgarage)
- 20 – 25 Tiefgaragenplätze für die Schlüsselkräfte der Mieter
- attraktive Außengestaltung (Freiflächenkonzept), um die Aufenthaltsqualität im Umfeld der Denkfabriken zu steigern

- Ausbau mindestens im Niedrigenergiestandard mit kontrollierter Be- und Entlüftung, Solarnutzung etc.: Demonstration von High-tech und Nachhaltigkeit auch in der Gebäudetechnik (Werthaltigkeit, Energieausweis!). Auf dieser Basis sollte auch eine Betriebskostensimulation mit anschließender Optimierung vorgenommen werden.

### **Relaunch des Standortes**

In Ergänzung zum Gebäude bezogenen Vorschlag wurde auch ein genereller Standort-Relaunch des Technologieparks Villach empfohlen. Überlegungen zur Weiterentwicklung des TPV sollten nicht auf die Fragen von Gebäuden, Technik und Quadratmetern beschränkt bleiben.

Die wichtigeren Fragen gehen in die Richtung, was getan werden muss, um das **Gesamtprodukt TPV** wieder **attraktiv und nachhaltig erfolgreich** zu machen.

Dazu wurden folgende Anhaltspunkte aufgelistet:

- Ausarbeitung eines integrierten Standortkonzeptes mit Lückenanalyse und mehrjährigem, budgetierten Umsetzungsplan mit dem Ziel einer umfassenden, systemischen Weiterentwicklung
- Positionierungsziel für den Park
- Infrastrukturelle Ergänzungen bzw. Optimierung: z.B. auch deutlich verbesserter ÖV-Anschluss zum Bahnhof und Zentrum
- Verbesserung der Aufenthaltsqualität im Park
- Überprüfung der bestehenden (technischen) Leistungsangebote und Serviceleistungen
- Strategisches Zielgruppenkonzept und professionelle Marketingstrategie für das eher enge Segment (Zielgruppen identifizieren, ansprechen und für Villach gewinnen)
- Markenentwicklung für den TPV
- Bewertungs- und Auswahlkriterien für Ansiedlungsprojekte
- Aufbau eines Standortmanagements zur umfassenden Weiterentwicklung des Standortes Villach
- Identifizierung und Nutzung des vorhandenen Synergiepotenzials zwischen den führenden Akteuren am Standort, stärker mit ins Boot holen (Vernetzung)
- Veranstaltungskonzept und Begleitaktivitäten
- Ausbau des hochrangigen Qualifizierungsangebotes

## 4.4. Lakeside - Science & Technology Park

### Ausgangslage

Ob seiner landschaftlichen Schönheit und Vielfalt mit zahlreichen Seen und prächtiger Bergszenerie wird Kärnten vielfach als touristisch orientierte, ländliche Region wahrgenommen. Kaum wird Kärnten mit Industrie und Technologie in Verbindung gebracht.

Tatsächlich rangiert das südlichste Bundesland Österreichs beim Ranking nach Wirtschaftskraft regelmäßig auf den letzten Plätzen in Österreich. Die traditionellen arbeitsintensiven Branchen wie Bekleidung, Leder, Metallbearbeitung und Bauwesen verlieren rasant an Bedeutung.

Dennoch gibt es Indikatoren, dass Kärnten nach und nach seine Strukturschwächen überwindet: auch neue Branchen wie Elektronik und Halbleitertechnik, Maschinenbau, Nachhaltigkeitstechnologien, Software und Datenverarbeitung haben sich in Kärnten etabliert. Diese Sektoren sind von einer deutlich höheren Humankapitalkomponente und Technologieorientierung gekennzeichnet. Insbesondere im Raum Villach hat der Elektroniksektor eine kritische Größe an Betrieben und Technologieniveau erreicht, im Raum Klagenfurt zeigen sich Stärken in der Informations- und Kommunikationstechnologie.

Gemessen an dynamischen Regionen liegen die Strukturprobleme dennoch klar auf der Hand:

- Kärnten verfügt lediglich über einen relativ kleinen und noch zu impulsschwachen Zentralraum (Großraum Klagenfurt und Villach zusammen mit ca. 220.000 Einwohnern).
- Die Landeshauptstadt Klagenfurt verfügt nur über einen kaum sichtbaren Industriesektor.
- Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten liegen unter dem Österreichischen Durchschnitt und sind im betrieblichen Bereich auf nur sehr wenige Unternehmen fokussiert. Der Großteil der Kärntner Unternehmen betreibt keine regelmäßige und systematische Innovation ihrer Produkte und Leistungen.
- Im Bildungsbereich verbleibt nach wie vor die signifikante Lücke durch das Fehlen einer Technischen Universität.

Wirtschaftlich orientierte Potenzialanalysen weisen jedoch auch auf neue Chancen hin im Bereich der Nachhaltigkeitstechnologien (erneuerbare Energien und Umwelttechnik), Verkehrstelematik und Logistik, Anlagenbau und moderne

Holzverarbeitung sowie verschiedene kombinierte Anwendungen von Software und Elektronik. Allerdings liegen noch kaum jene kritischen Größen vor, die für selbst verstärkende Prozesse erforderlich wären.

Dadurch bedarf es zusätzlicher, strategischer Impulse für einen nachhaltigen Strukturaufbau.

### **Zielsetzung**

Die Vision ist es, Kärnten in einer ausgewählten Wachstums- und Technologiesparte, die auf Grundlage bereits vorhandener Stärken definiert wird, in einem langen, aber konsequent umgesetzten Prozess auf der internationalen Landkarte sichtbar zu positionieren. Dadurch soll ein eigenes Kompetenzfeld etabliert werden, welches für das gesamte Land signifikante Impulse bei Qualifikation, Technologieniveau und Wettbewerbsfähigkeit auslöst.

Das Projekt Lakeside Science & Technology Park (LSP) stellt die zentrale Immobilieninfrastruktur für dieses Langfristziel dar. Als technisch-wissenschaftlicher Inhalt wurde der IKT-Sektor ausgewählt, als Standort die Nähe zur Alpen-Adria-Universität in Klagenfurt am Wörthersee.

Mit Hilfe dieses Projektes wird ein High-Tech Kompetenzfeld aufgebaut und weiterentwickelt.

Das Immobilienprojekt LSP diene dazu,

- Forschung & Entwicklung
- Aus- und Weiterbildung sowie
- Innovative Unternehmen

in räumlicher Nähe zu bündeln und dadurch optimale Synergien zu ermöglichen.

Die Infrastruktur des neuen Parks sollte vorwiegend technologie- und forschungsintensiven Unternehmungen zur Verfügung gestellt werden, die ihre Schwerpunkte in den Sektoren

- Informations- und Kommunikationstechnologie
- Telematik bzw. Verkehrstelematik sowie
- Ergänzenden und weiterführenden Technologien

aufweisen und an einer intensiven Kooperation mit der Alpen-Adria-Universität, der Fachhochschule Kärnten sowie den Absolventen dieser Ausbildungseinrichtungen haben.

Die Positionierungsziele des Lakeside Parks lassen sich etwa folgendermaßen darstellen:

- Es soll ein Österreich weit einzigartiges Modell umgesetzt werden,
- der Universitätsstandort soll internationale Strahlkraft entwickeln,
- der LSP soll sich als internationaler Campus im Science & Technology Segment profilieren,
- der Park soll als architektonisch und infrastrukturell einmaliges Angebot mit höchster Lebensqualität identifiziert werden und
- er soll zu einer attraktiven Destination für internationale Leitbetriebe, Forschungsinstitute und Spitzenwissenschaftler ausgebaut werden

### **Projektentwicklungsprozess**

Die Projektentwicklung für den Lakeside Park startete im Jahre 2000. Der gesamte Planungs- und Umsetzungszeitraum war von Anfang an auf eine langfristige Periode angelegt. Als Zielhorizont für die Fertigstellung wurde das Jahr 2015 anvisiert.

Die Initiative ging von einer hochrangigen Personengruppe in Klagenfurt aus, die auch Vertreter von Schlüsselinstitutionen und Unternehmungen waren: die beiden Vorstände der Kärntner Wirtschaftsförderungsfonds, Institutschefs der Universität Klagenfurt sowie Unternehmer aus dem Softwarebereich.

Die Phase der Projektentwicklung und Planung dauerte etwa 3 Jahre. In dieser Zeit wurden zunächst renommierte internationale Beispiele in Europa wie Sophia Antipolis in Südfrankreich und Miramon San Sebastian in Spanien studiert. Die Erfahrungen dieser Erfolgsmodelle gingen auch in die Machbarkeitsstudie und in das Umsetzungskonzept für den Klagenfurter LSP ein, mussten dabei aber an die lokalen/regionalen Gegebenheiten und Größenordnungen angepasst werden.

### **Die Trägerstruktur:**

Als Trägerstruktur wurde 2002 die Lakeside Science & Technology Park GmbH gegründet, an der die Stadt Klagenfurt zu einem Drittel und die Bund-Land-Gesellschaft BABEG zu zwei Drittel beteiligt sind. Die Geschäftsführung ist personell identisch mit dem Vorstand des Kärntner Wirtschaftsförderungsfonds, in den Aufsichtsrat sind hochrangige Vertreter aus Wissenschaft und Wirtschaft sowie der Kärntner Landespolitik eingebunden. Der Unternehmensgegenstand ist die

Projektierung, Entwicklung, Errichtung und Betrieb von Wissenschafts- und Technologieparks.

### **Die Standortwahl**

Der Makrostandort war mit Klagenfurt praktisch vorgegeben, auch beim Mikrostandort blieben letztlich nur geringe Gestaltungsspielräume. Einerseits musste die unmittelbare Nachbarschaft zur Alpen-Adria-Universität gewährleistet sein, andererseits sollte auch eine exzellente Erreichbarkeit (Autobahn, Flughafen) des Standortes gegeben sein. Als drittes Hauptkriterium waren eine möglichst hohe Aufenthaltsqualität und Image des Standortes zu erfüllen.

Dafür bot sich ein Großareal von 220.000 m<sup>2</sup> im Anschluss an die Universität an, welches überwiegend im Besitz der Stadt Klagenfurt lag, teilweise auch der Universität gehörte.

Damit musste auch die Stadt ins Boot geholt werden, die nach langen und schwierigen Verhandlungen das Areal zur Verfügung stellte und die bau- und widmungsrechtlichen Genehmigungen zusicherte. Die Nähe zum Wörthersee (Ostufer) – einerseits ein attraktives Asset hinsichtlich Image und Aufenthaltsqualität – brachte jedoch andererseits auf Grund des hohen Grundwasserstandes markante Einschränkungen in der Gebäudeentwicklung mit sich.

Die Lageparameter sind aber als erstklassig zu bezeichnen: unmittelbare Nähe zur Universität, Nähe zum Autobahnanschluss Klagenfurt-West und damit auch gute Erreichbarkeit des Flughafens, was für die angestrebte Internationalität des Parks eine Grundvoraussetzung darstellte. Bahnhof und Zentrum sind über eine Autobuslinie direkt zur benachbarten Universität unmittelbar angebunden.

### **Das Immobilienprodukt**

Die Basisvorgaben waren die Schaffung eines Wissenschafts- und Technologieparks mit einer hochwertigen Büroinfrastruktur in einer Gesamtfläche von ca. 30.000 m<sup>2</sup>, welche insbesondere kommunikationsfreundlich gestaltet, ökologisch effizient und von einer hohen Aufenthaltsqualität sein sollte. Das Gesamtprojekt sollte in mehreren Ausbauphasen stufenweise realisierbar sein.

Anfang 2002 wurde der Lakeside Park in einem EU-weiten baukünstlerischen Wettbewerb ausgeschrieben. Aus 28 eingereichten Vorschlägen wurde von einer

internationalen Jury das Siegerprojekt eines Kärntner Architektenteams ausgewählt. Im Juryprotokoll ist dazu folgendes festgehalten:

„Das Siegerprojekt zeichnet sich durch hohe ästhetische und städtebauliche sowie ökonomische und ökologische Qualitäten aus. Als ein Ort vielfältiger Kommunikations- und Identifikationsmöglichkeiten erscheint die Raumfigur, die das Projekt vorschlägt, hervorragend geeignet, die sich verändernden Arbeits- und Lebenswelten ihrer Nutzer darzustellen und auf künftige zu reagieren. Der Lakeside Park präsentiert sich als Arbeits- und Kommunikationsstadt mit mediterranen räumlichen Qualitäten, der sich exzellent in die sensible Landschaft einfügt.“

Der Bebauungsgrad wurde mit maximal 33% bewusst niedrig gehalten, um eine aufgelockerte Campus-Struktur zu bekommen. Das Bebauungskonzept sieht 10 Objekte mit insgesamt 28.000 m<sup>2</sup> Gesamtnutzfläche vor.

Die einzelnen Baumodule verfügen über ca. 2.500 m<sup>2</sup> vermietbare Fläche bei 2.800 m<sup>2</sup> Nettanutzfläche.

Die einzelnen Baublöcke weisen eine schlanke, längliche Form auf und folgen in ihren Gestaltungsparametern einem einheitlichem Prinzip:

- Alle Gebäude sind dreigeschossig mit Flachdach
- Außenfassade aus Holz und Glas
- Flexible Gestaltungsmöglichkeiten: open space Konzept (Mieter gestalten sich ihre Zwischenwände nach eigenen Anforderungen), kleinste Büroeinheiten ab 50 m<sup>2</sup>
- Terrassen, Lufträume, Raum hohe öffentbare Fenster,
- Kleinküchen, Dusch- und Serverräume
- Computergesteuerte Außenjalousien als Sonnen- und Blendschutz
- Schlüsselfreies Zugangs- und Schließsystem

Technische Ausstattung:

Modernste Telekommunikations-Ausstattung (Breitband Glasfasernetz) und Netzwerktechnologie (Campuseigenes Intranet und Fast Ethernet)

Ökologische Komponenten:

Nordorientierung der Aufenthaltsräume mit Tageslichtnutzung ohne Sonnenschutz und Kühlbedarf, Betonkernaktivierung zur Kühlung, Holzfenster mit Aluverblechung, Außenfassade aus unbehandeltem Holz, begrünte Dachflächen, Versickerung der Oberflächenwässer, ökologische Betriebseinrichtungen.

Die Außenanlagen sind parkähnlich gestaltet und intensiv mit Bäumen bepflanzt. Für die Landschaftsgestaltung wurde ein renommierter Gartenarchitekt engagiert. Die Anlage ist im Inneren völlig vom PKW-Verkehr entflochten (Großparkplatz am äußeren Rand des Areals), sodass die Freiräume den Fußgängern und Radfahrern vorbehalten bleiben.

Die Cafes und Restaurants haben ihre Gastgärten zur inneren, autofreien Hauptachse hin orientiert. Die Gesamtanlage geht unmittelbar in den Universitätsbereich über und ist infrastrukturell direkt damit verbunden.

Die Gesamtanlage enthält 3 voll ausgestattete Seminarräume, 2 Kindergärten sowie 2 Gastronomiebetriebe.

### **Projektumsetzung:**

Nach etwa 3 Jahren Projektentwicklung und Detailplanung startete die bauliche Umsetzungsphase:

Baubeginn im Mai 2003

Fertigstellung der ersten Baustufe mit 6 Einzelmodulen im November 2004 (nach 18 Monaten Bauzeit)

Offizielle Eröffnung im April 2005 mit 14 Unternehmen

Baubeginn der zweiten Baustufe (2 weitere Module) im Oktober 2005

Ende 2008 begannen die Vorarbeiten für die letzten beiden Module, welche voraussichtlich 2010 fertig gestellt sein werden.

### **Ergänzende Service- und Leistungspakete:**

Über das unmittelbare Immobilienangebot im engeren Sinn hinaus wurden (und werden) für die Unternehmen und Mitarbeiter des LSP im Laufe der letzten Jahre vielfältige Zusatzangebote entwickelt.

Diese lassen sich in 5 thematische Gruppen gliedern:

Infrastrukturelle Ergänzungen

Uni-Kindergarten im LSP

Kindergarten Sunrise (erster Englischsprachiger Kindergarten in Kärnten)

Temporäres Büro für potenziell interessierte Mieter  
Info-Terminals im Park  
Seminarräume und Demoraum mit Vollausstattung und Catering  
Kunstraum

#### Service-Leistungen

Unterstützung und Begleitung von Unternehmensgründern im Park durch das Kärntner Gründerzentrum Build (im LSP vor Ort)  
Beratung bei Finanzierungs- und Förderungsprojekten (Venture Capital, EU-Programme, Technologie- und Forschungsförderung, Kontakte)  
Organisation von Outsourcing-Dienstleistungen zur Entlastung der Kernaktivitäten der Firmen  
Gästebetreuung für Mieter im Park  
Kinder Büro für Kurzzeit Kinderbetreuung  
Leihräder (z.B. für kurze Fahrten zum Wörthersee oder ins Zentrum)

#### Vergünstigungen

Mit der Lakeside Card können die Mieter und deren Mitarbeiter zahlreiche Leistungen zu vergünstigten Konditionen nutzen wie z. B:  
Sport und Fitness  
Botendienste  
Übersetzungen, Dolmetschdienste und Sprachschulungen  
Internationales Weiterbildungsprogramm der Universität Klagenfurt  
Hotelbuchungen für Kunden, Gäste und Besucher  
Parkplätze bei Veranstaltungen für Gäste

#### Veranstaltungen und Kommunikation

Seminare und Tagungen, Fachvorträge  
Raum für Begegnung mit informellen Meetings, Firmen- und Ideenpräsentationen  
Lakeside Frühstück: regelmäßige Meetings mit dem Park-Management (Probleme, Vorschläge, Lösungen)  
Gemeinsame Lakeside Wanderungen  
Lakeside Community als Intranet Plattform  
Internationale Kunstraum-Veranstaltungen wie Lesungen, Filme, Ausstellungen und temporäre Projekte zu kontextbezogenen Themen wie

Technologie, Arbeitswelt, Medien, Innovation, Kommunikation, Wissensproduktion, Mobilität uam. (moderne Medien der Gegenwartskunst in kritischer Auseinandersetzung mit Potenzialen und Schattenseiten der Entwicklung)

#### Internationale Netzwerke und EU-Projekte

Der Lakeside Park ist einer von 2 österreichischen Mitgliedern der IASP (International Association of Science & Technology Parks). Über dieses weltweite Netzwerk an High-Tech Parks können den Unternehmen wertvolle Kontakte zu Partnerfirmen und Forschungsinstituten vermittelt werden. Darüber hinaus ist der LSP auch Mitglied des Österreichischen VTÖ (Verband der Technologiezentren Österreichs). Der Lakeside Park organisiert bzw. koordiniert zahlreiche Technologie- oder Forschungs orientierte (EU-)Projekte mit hochrangigen nationalen und internationalen Partnern, in die auch die lokalen Institute und Unternehmen des LSP eingebunden werden können.

Diese Zusatzangebote tragen auf mehreren Ebenen dazu bei, die Standortattraktivität des Lakeside Parks zu stärken. Sie unterstützen gezielt

- die Business-Aktivitäten der Unternehmen (Bsp. Finanzierungs- und Förderungsberatung, Gründercoaching, Outsourcing, Internationales Networking, Projekte uam.)
- die Qualität der Arbeitsplatzbedingungen für die Mitarbeiter (Aufenthaltsqualität, Kindergärten, Vergünstigungen, etc.)
- die Qualifikationsentwicklung der Mieter und Mitarbeiter (Uni-programme, Fachtagungen, Vorträge, Seminare etc.)
- die Kommunikation zwischen den Mietern und Mitarbeitern im Park untereinander und zum Park-Management – dadurch können wertvolle Synergien entwickelt und die Nachbarschaftsvorteile aktiv genutzt werden. Auch das Park-Management profitiert von den verschiedenen Kontakt- und Kommunikationsplattformen, da dadurch aufgetretene Mängel rascher beseitigt und/oder Verbesserungsvorschläge aufgegriffen und umgesetzt werden können.

#### **Projektentwicklung im weiteren Sinn:**

Die Projektentwicklung im Sinne des Lakeside Parks beschränkt sich nicht auf die Entwicklung einer baulichen Infrastruktur und deren Betrieb. Sie bezieht sich in hohem Maß auf die Weiterentwicklung des Umfeldes und der Grundlagen im ausgewählten Kompetenzfeld.

So wurde parallel zu den Bauaktivitäten das Angebot an Forschungs- und Ausbildungsinfrastruktur strategisch weiterentwickelt:

Errichtung von neuen Studiengängen an der Alpen-Adria-Universität

- Verkehrsinformatik
- Mobile Systeme
- Informationstechnik und  
Information Technology
- Embedded Systems
- Pervasive Computing
- Media Engineering
- Service Robotics

Sowie neue Studiengänge an der Fachhochschule Technikum Kärnten

- Communication Engineering for IT, Integrated Systems and Circuit design,  
Health Care IT und Support Systems

Damit wird auch versucht, das Fehlen einer eigenen technischen Universität durch die Etablierung von Technik orientierten Lehrstühlen und Studiengängen teilweise zu kompensieren.

Weiters wurde mit dem „Lakeside Synergy Club“ eine Plattform für die systematische Kooperation der Firmen im Lakeside Park mit der Alpen-Adria Universität geschaffen.

Mit der jüngst erfolgten Gründung der **Lakeside Labs** innerhalb des Parks zielt man auf ein zwar sehr schmales, aber absolutes High-tech Segment. Die Vision der Lakeside Labs verfolgt Konzepte und Technologien für die selbst organisierende Vernetzung von Geräten und embedded systems sowie verteilte Umgebungswahrnehmung. Selbstorganisierende Netze können insbesondere im Bereich Verkehrssicherheit und Katastrophenschutz Bedeutung haben. Lakeside Labs stellen eine hochrangige, international orientierte Forschungsplattform dar, die weltweit den Forschungspartnern auf diesem Spezialgebiet angeboten wird. Die überwiegend internationalen Bewerbungen (Europa, USA) bei Ausschreibungen für Forschungsstellen in den Lakeside Labs bestätigen, dass das Projekt Lakeside Park

auf dem Weg zu einer zunehmend höheren internationalen Wahrnehmbarkeit als hochrangiger Forschungsplatz unterwegs ist.

Eng mit der Projekt(weiter)entwicklung hängen auch die **Auswahlkriterien** bei der Mieterakquisition zusammen.

Entsprechend der Mission des Lakeside Parks geht es weniger um eine rasche Vollausslastung der Mietflächen, wichtiger erscheint die inhaltliche Zusammensetzung der Mieter. Damit kommt einer sorgfältigen Auswahl hohe Priorität zu. Die Übereinstimmung mit den technologischen Inhalten, die Innovationsorientierung und die Synergiepotenziale zu den wissenschaftlichen Partnern und ansässigen Unternehmen eines Mietinteressenten werden besonders genau evaluiert. Damit sollen branchenfremde Unternehmen oder ein zu geringes Technologieniveau und damit das Risiko von Fehlbesetzungen mit negativen Auswirkungen auf die Gesamtpformance des Parks möglichst vermieden werden. Umgekehrt werden zur Wahrnehmung von zielkonformen Besetzungschancen bewusst auch strategische Leerstände in Kauf genommen.

Ende 2008 sind 32 Mieterunternehmen und Einrichtungen im Lakeside Park angesiedelt, darunter bisher eine beachtliche Zahl an renommierten Unternehmen wie z. B. Infineon IT-Services, Asfinag, Kapsch, Austrian Research Centers, BEKO-Engineering, CISC – Semiconductor Design und andere mehr.

Ein Teil der Mietfläche wird auch für interessante Unternehmensneugründungen zur Verfügung gestellt.

Insgesamt sind bisher etwa 600 Arbeitsplätze in diesen Unternehmen entstanden, der größte Teil in hoch- und höchstqualifizierten Segmenten.

Die Auslastung des Parks bei 18.900 m<sup>2</sup> Mietfläche liegt zum Jahresende 2008 bei etwa 85%.

### **Marketingstrategie**

Auch das Marketing ist Teil der Projektentwicklung im weiteren Sinn. Es ist konsequent auf die ambitionierten Zielsetzungen, Inhalte und Visionen des Parks ausgerichtet. Durch die hochselektive Auswahl seiner Zielgruppen kommen aber vorwiegend andere, auch eher unkonventionelle Marketinginstrumente zum Einsatz.

Weniger, aber qualitativ hoch stehende Materialien: Als Beispiel kann dafür das Buch „Eins und eins ist elf! Kooperation Technologie Campus Kärnten“ (2004) angeführt werden, in dem die Motivation und Philosophie des Projektes durch Beiträge der involvierten Akteure dargestellt sind (Österreichischer Staatspreis 2004).

Man verzichtet auf übliche Instrumente und Werbemaßnahmen mit hohen Streuverlusten (z.B. Annoncen). Stattdessen wird nach sorgfältiger Zielgruppenanalyse von Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Bildungsinstitutionen vorwiegend die persönliche Direktansprache gewählt.

Damit können die besonderen Angebote (Infrastruktur, wissenschaftliche Kooperationen, hohe Qualität des Lebens- und Arbeitsraumes, Förderungsmöglichkeiten) des Standortes direkt kommuniziert und eine persönliche Beziehung zu den potenziellen Kunden aufgebaut werden. Die dabei gewonnenen Erfahrungen bezüglich der Wünsche und Anforderungen dieser speziellen Zielgruppe fließen wiederum in die Angebotsentwicklung ein.

Für diese Akquisitionsschiene wurde ein eigener Lakeside Konsulent in Deutschland für Schweiz, Deutschland und Nordeuropa engagiert, der einen Großteil dieser Kontakte aufbaut bzw. durchführt.

Einen weiteren, spezifischen Schwerpunkt im Marketing stellen die jährlichen **Lakeside Conferences** dar. Diese Veranstaltungen werden mit hochrangigen internationalen Partnern ausgerichtet und behandeln in 2 – 3-tägigen Symposien ein ausgewähltes thematisches Arbeits- und Forschungsfeld. Als Beispiel kann das Thema der Lakeside Conference 2008 angeführt werden: „Safety in Mobility – Weather Warning Systems and Services in Traffic and Transport“. Zielgruppen dieser Konferenzen sind demnach einschlägige Produzenten und Dienstleister, Forschungseinrichtungen und Universitäten, Infrastrukturunternehmen und Anwender dieser Technologien sowie auch öffentliche Stellen.

Darüber hinaus erfolgen Marktauftritte bei internationalen Fachtagungen und Fachmessen. Häufig ist der Lakeside Park hierbei auch als Referent eingeladen (Innovationsmessen oder Tagungen im EU-Bereich), wobei sehr gezielt Kontakte zu Zielgruppen aufgebaut werden können.

Auch die nationalen und internationalen Netzwerke (VTÖ, IASP, Me2C) sowie transnationalen EU-Projekte des Lakeside Parks eröffnen gezielt die Möglichkeit von Kontakten zur definierten Zielgruppe.

Neben den extern orientierten Marketing-Maßnahmen werden aber auch gezielt interne, an die Mieter gerichtete Maßnahmen gepflegt. Auch über die externen Kontakte der Mieter und deren Mitarbeiter können Zielgruppen identifiziert und angesprochen werden.

## **Finanzierung**

Das gesamte Investitionsvolumen ist als Gemeinschaftsprojekt von Bund, Land Kärnten und Stadt Klagenfurt öffentlich finanziert.

Dies ist eine zentrale Voraussetzung dafür, die strategischen Zielsetzungen bei hohem inhaltlichem Qualitätsanspruch durchhalten zu können. Der Auslastungsdruck wird dadurch stark herabgemindert.

Zum zweiten können die laufenden Einnahmen für das Parkmanagement, für strategisches, internationales Marketing, für qualitativ hochwertige Serviceleistungen, Veranstaltungen, Begleitaktivitäten und die inhaltliche Weiterentwicklung des Parks verwendet werden.

Diese Finanzierungs- und Einnahmenstruktur verschafft dem Parkmanagement auch eine gewisse Unabhängigkeit im operativen Tagesgeschäft auch von politischen Eigentümereinflüssen.

Die Mietkonditionen des Lakeside Parks liegen mit etwa € 9./m<sup>2</sup> durchaus am oberen Rand des Mietniveaus am Klagenfurter Büromarkt. Allerdings gibt es kaum Angebote in dieser Qualität und Größe. Insofern stellt das Immobilienangebot des Lakeside Parks als solches bereits einen strukturellen Angebotsschub (qualitativ und quantitativ) am Klagenfurter Markt dar, der allerdings nicht für allgemeine Marktteilnehmer offen steht.

Weitere Mieteinnahmen werden aus der Vermietung von Parkplätzen sowie der Seminar- und Veranstaltungsinfrastruktur auf Basis von Pauschalen erzielt.

Die Mindestmietdauer ist mit 3 Jahren festgelegt (wechselseitiger Kündigungsverzicht).

## **Ausblick, weiterführende Perspektiven in der Projektentwicklung**

Themen für die Weiterentwicklung des Lakeside Parks stellen sich auf 4 Ebenen:

Stärkung des internationalen Profils:

die kommenden Jahre werden konjunkturell bedingt besondere Herausforderungen bei Neuakquisitionen mit sich bringen. Die Akquisitionsmärkte werden daher vorwiegend international zu definieren sein. Der Lakeside Park wird sich daher verstärkt über die thematisch-inhaltliche Qualitätsschiene international als Innovationssystem mit High-Tech Park positionieren müssen.

Lücken schließen:

In einem sehr dynamischen, sich ständig hinsichtlich der Standards und Anforderungen ändernden technologisch-wirtschaftlichen Umfeld ist es eine permanente Aufgabe, Angebotslücken zu identifizieren und an deren Überwindung zu arbeiten. Dies kann sowohl das Serviceangebot oder die technische Infrastruktur, mehr noch aber die Forschungs- und Wissensinfrastruktur betreffen (z.B. Ausbau der Lakeside Labs oder Ergänzung durch neue technisch-wissenschaftliche Lehrstühle im Umfeld des Parks)

Ausbau der Immobilieninfrastruktur:

Da der Vollausbau des Lakeside Parks bereits in spätestens 2 Jahren erreicht sein dürfte (10 Baublöcke errichtet und vermietet) – was deutlich vor dem ursprünglich anvisierten Zeithorizont liegen wird – werden bereits Planungen für einen weiteren Ausbau des Infrastrukturangebotes (weitere Baublöcke) angestellt. Die dafür nötigen Erweiterungsflächen wurden bereits gesichert.

Auch die Errichtung einer Tiefgarage wird mittelfristig ein Thema sein.

Partnerprojekt im Ausland:

Auch die Entwicklung eines Twin-Projektes in einer Universitätsstadt im benachbarten Ausland ist Teil der strategischen Vision. Gemeinsam mit lokalen Partnern könnte ein Science Park z. B. in Ljubljana konzipiert werden. Dabei könnten die Erfahrungen des Lakeside Park in der Projektentwicklung (strategisch-inhaltliche Konzeption, Immobilienplanung) und im Management eingebracht werden. Eine gezielte, inhaltlich komplementäre Ausrichtung eines solchen Partnerparks im Nahbereich könnte für beide Standorte von hohem synergetischem Nutzen sein.

## 4.5. Zentrum für erneuerbare Energie Güssing

### Ausgangslage:

Der Bezirk Güssing ist eine kleine, ausgeprägt ländlich strukturierte Region im südlichen Burgenland mit einer Wohnbevölkerung von ca. 27.000 Einwohnern. Zentrum ist die Kleinstadt Güssing mit ca. 3.800 Einwohnern, welche von 24 ländlichen Gemeinden mit einer ausgeprägten Kleinstruktur umgeben ist, 16 Gemeinden haben weniger als 1.000 Einwohner. Neben der Bezirksstadt Güssing ragt lediglich Stegersbach als Thermenstandort aus der landwirtschaftlichen Struktur heraus.

Über Jahrzehnte war die Region von Abwanderung und Auspendeln (70% Wochenpendler) gekennzeichnet. In der Stadt Güssing gab es bis Mitte der 90-er Jahre lediglich einen Mittelbetrieb mit ca. 80 Arbeitsplätzen.

Die regionalen Standortparameter sind als äußerst ungünstig einzustufen:

- Extreme Randlage (grenzt direkt an Ungarn ohne eigenen internationalen Grenzübergang, große Entfernungen zu den österreichischen Ballungsräumen, ca. 90 km nach Graz, ca. 165 km nach Wien, 134 km zur eigenen Landeshauptstadt Eisenstadt)
- Keine Eisenbahn
- Keine Autobahn / Schnellstraße (40 km zu den A2 Anschlussstellen Ilz bzw. Lafnitztal bei Oberwart)
- Kein Erdgasnetz
- Keine höhere technische Schule

Vor diesem Hintergrund begann die Stadtgemeinde Güssing Anfang der 90-er Jahre als Träger und Motor eine Initiative, den negativen Trends entgegenzusteuern. Dabei stützte man sich auf die wenigen regionalen Ressourcen, die reichlich und kostengünstig verfügbar waren: biogene Rohstoffe als land- und forstwirtschaftliche Energieträger. Bahn brechend war dazu der Gemeinderatsbeschluss der Stadt Güssing aus dem Jahre 1990: Ausstieg aus der fossilen Energieversorgung.

Die Gemeinde errichtete in zunächst sehr kleinen Schritten eine Biomasse-Fernwärmanlage, eine Biodieselanlage und später auch ein Biomasse Kraftwerk (KWK auf biogener Basis) samt zugehörigen Leitungsnetzen. Mit diesen Infrastrukturprojekten wurden zusätzliche Wertschöpfung und Beschäftigungseffekte in der Region erzielt, konnten erste Arbeitsplätze geschaffen und Kaufkraft gehalten werden.

Beim beabsichtigten weiteren Ausbau der Anlagen und Systeme erkannte man jedoch bald, dass es in diesem Sektor noch zu wenige fertige technische Lösungen am Markt gab.

Daher wurde ab 1995 gezielt damit begonnen, Forschungspartner zur technologischen Weiterentwicklung hereinzuholen.

Der Zeitpunkt für diese Initiativen war durch den EU-Beitritt Österreichs und die Ziel 1 Einstufung des Burgenlandes extrem günstig. Projekte dieser Art waren (und sind) mit den Zielsetzungen der EU-Regionalpolitik voll kompatibel und konnten daher mit attraktiven Kofinanzierungen rechnen.

In der nun einsetzenden Phase der Entwicklung kommt nun auch der Immobilieninfrastruktur eine wichtige Rolle zu.

### **Strategisches Ziel:**

Die technologische Weiterentwicklung und wirtschaftliche Umsetzung und Nutzung von Projekten der erneuerbaren Energie mit situationsgerechter Immobilieninfrastruktur gezielt zu unterstützen.

Im einzelnen umfasste dieses Programm folgende Typen, welche Schritt für Schritt umgesetzt werden sollten:

- die Errichtung von Demonstrationsanlagen und Prototypen
- die Entwicklung eines Industrieparks
- die Errichtung eines Technologiezentrums und
- die Errichtung eines Technikums für erneuerbare Energie
- die Errichtung eines eigenen Hotels

### **Organisatorische Grundlagen:**

Die nun – ab 1995 – anstehenden Aufgaben gingen weit über die üblichen Kompetenzen einer Gemeinde hinaus.

Daher wurde eine eigene Management- und Koordinationseinheit zur operativen Umsetzung der Entwicklungsprojekte geschaffen: das Europäische Zentrum für Erneuerbare Energie (eee) in der Rechtsform eines Vereines, aber mit einer 100%-Tochtergesellschaft als operativer Projektträger.

Als **Geschäftsfelder dieser Managementgesellschaft** entwickelten sich folgende Tätigkeitsbereiche:

Koordination der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten:

National: als Kompetenznetzwerk RENET Austria, neu als COMET Zentrum mit dem ABC Graz.

Forschungs- und Entwicklungspartner sind die TU- Wien, die TU-Graz, Universität für Bodenkultur, Joanneum Research sowie verschiedene Wirtschaftspartner

International: Organisation von und Teilnahme an internationalen Projekten im Rahmen des 6. und 7. Rahmenprogramms der EU

Forschungs- und Entwicklungsschwerpunkte sind die thermische und biologische Konversion von biogenen Roh- und Reststoffen (Holz, Stroh, Gras, Holzstaub, Sägespäne, unbehandelte Holzabfälle uam.) zur Erzeugung von

- Wärme und Kälte
- Strom
- Gasförmigen und
- Flüssigen Energieträgern

Dabei werden Prozesse und Anlagen entwickelt bzw. in ihrem Wirkungsgrad verbessert (Wirbelschicht-Dampfvergaser, Gasmotoren, Pyroforce-Technologie, Fischer-Tropsch Synthese).

Ein besonderer Forschungsschwerpunkt liegt in der Herstellung von synthetischen Treibstoffen der 2. Generation aus nachwachsenden biogenen Abfallstoffen (Gras, Stroh, Hackgut) mit besserer Qualität als fossile Treibstoffe (geeignet für die modernen Motoren).

Kerntechnologie ist dabei die Methanisierung von Holz.

Weiterbildungsaktivitäten:

Hier wird angewandte Ausbildung an konkreten Demonstrationsanlagen gegen Entgelt angeboten und durchgeführt. Die Klienten kommen dazu aus Österreich und weiten Teilen Europas, vor allem auch aus Osteuropa.

Gemeinsam mit dem BORG Güssing wird die Ausbildung zum Solateur (europäisch zertifizierte Zusatzqualifikation zum Solarenergiespezialisten) angeboten und mit den Demonstrationsanlagen unterstützt.

Beratungs- und Forschungsdienstleistungen:

Durchführung von Studien und Modellprojekten in Österreich und Europa. Bisher wurden über 100 EU-Projekte abgewickelt. Konkretes Beispiel aus aktuellem zeitlichem Umfeld: Konzept zur Umstellung der Wärmeversorgung der Stadt Göteborg auf Basis erneuerbarer Energieträger

Ökotourismus:

Das Modell Güssing („Öko-Energieland“ mit dem grünen Tropfen) hat sich inzwischen zu einer touristischen Destination in der Fachwelt entwickelt. Ca. 50.000 Besucher pro Jahr werden an Hand von gezielten Informationspaketen betreut, wobei Vorträge und Seminare abgehalten, Präsentationen und Führungen in den Demo-Anlagen in der gesamten Region durchgeführt werden.

In der gesamten Region Güssing wurden bisher 30 **Demonstrationsanlagen und Prototypen** errichtet:

- Biomasse-Fernwärmanlage I und II Güssing mit unterschiedlichen Technologien
- Biomasse Kraftwerk Güssing
- Biostrom Güssing KW II
- Pyrotherm Kraftwerk Güssing III mit Sondergasmotor
- Biogasanlage Strem
- Holz Trocknung (14 Laubholz, 2 Nadelholztrockenkammern, 3 Dämpfkammern)
- Großflächige Solar- und Photovoltaikanlagen (ca. 700 m<sup>2</sup> Kollektorfläche) mit Einspeisung ergänzen die Anlagenpalette im Sektor erneuerbarer Energien in Güssing.

Die Kernkompetenz im Bereich der erneuerbaren Energie wurde auch zu einem Angelpunkt für eine regionalspezifische **Betriebsansiedlungsstrategie** herangezogen.

Die eigene Energieerzeugung versetzte die Stadtgemeinde Güssing in die Lage, Wärmeenergie äußerst kostengünstig an ausgewählte Branchen anzubieten. Diese

Strategie erwies sich bisher als äußerst wirksam und kann als ein weiterer direkter Ausfluss der gesamten örtlich-regionalen Energiepolitik angesehen werden.

### **Industriepark Güssing:**

Errichtung und Erschließung eines neuen, großflächigen Industrieparks (ca. 40 ha Nettofläche) an der Wienerstraße bzw. Europastraße mit folgenden Spezialangeboten:

Fernwärmeversorgung,  
Holztrocknung,  
Entsorgung von biogenen Holzabfällen am Standort

Dazu wurden 2 eigene Wärme- und Kraftwerks-Anlagen im Standortbereich etabliert. Sie verwerten auf kurzem Wege auch die im Produktionsprozess anfallenden Abfälle, Späne und Stäube (teilweise mit Hochdruckleitungen) der Industriebetriebe und liefern die benötigte Heiz- und Prozesswärme kostengünstig wieder zurück. Gleichzeitig wird auch Ökostrom produziert und ins Netz eingespeist. Dieses System der Ver- und Entsorgung stellt für die Unternehmen einen signifikanten Vorteil dar (Entfall der Investitionskosten, geringerer laufender Betriebsaufwand, Auslagerung des gesamten Anlagen- und Betriebsrisikos, Erleichterungen bei den Betriebsanlagengenehmigungen) bei gleichzeitig vertraglich gesicherter Liefergarantie.

Damit konnten bisher folgende Unternehmen erfolgreich ihre Produktionsstandorte begründen:

2 große Parkettenwerke:

Fa. Parador (zählt zu den modernsten Produktionsstandorten von Fertigparkett in Europa)

Fa. Weitzer Parkett (Marktführer in Österreich)

1 Torerzeuger (Liberio Torbau)

1 Naturfarbenhersteller (Wärmebedarf für Destillationsprozesse)

1 Solarzellenerzeugung (neu 2009) der Solon AG (D)

In Summe sind damit ca. 1.000 Arbeitsplätze neu in Güssing geschaffen worden, was für die gesamte Region einen enormen Beschäftigungs- und Wachstumsimpuls darstellt.

### **Technologiezentrum Güssing**

Im Jahre 2001 wurde von der Stadtgemeinde das Technologiezentrum Güssing ebenfalls im Industriepark (Europastraße 1) errichtet und im Jänner 2002 in Betrieb genommen.

Damit sollte vor allem für die Forschungs- und Dienstleistungsbetriebe im Zusammenhang mit dem Schwerpunkt erneuerbare Energie eine hochwertige, gebündelte Büroinfrastruktur geschaffen werden.

In einem 4-geschossigen, modernen Gebäude wurden insgesamt 4.000 m<sup>2</sup> Nettonutzfläche entwickelt.

Das Zentrum verfügt über folgende Ausstattung:

- Seminar- und Konferenzraum in den Größen 196 m<sup>2</sup>, teilbar auf 136 und 60 m<sup>2</sup> mit voller Ausstattung (Beamer, IT, Großbildschirm, Videokonferenzanlage, mobile Medieneinheit, Dolmetschanlage)
- Restaurant und Cafeteria im Haus
- Foyer und Empfangsbereich im EG
- Ausstellungsmöglichkeiten
- Büroflächen gekühlt
- Büroflächen mit Vollausrüstung (möbliert) als „Best for Business“- Angebot für Gründer und Jungunternehmer
- Hochleistungsverkabelung
- Parkplätze für Mitarbeiter und Besucher in den Außenanlagen

Die vermietbaren Flächen des Zentrums sind zur Zeit zu ca. 80 % ausgelastet.

Die Mieterstruktur (insgesamt 26 Firmen) ist vom Schwerpunkt erneuerbare Energie dominiert, wird aber ergänzt von verschiedenen umwelttechnischen Dienstleistern und allgemeinen Wirtschaftsbezogenen und EDV-Servicefirmen:

Europäisches Zentrum für Erneuerbare Energie

REPOTEC – renewable power technologies (Engineering für erneuerbare Energie)

Bioenergie Burgenland Service

GWT Wärmetechnik

Fernwärme Güssing

RENET Kompetenzknoten (Teil des „Renewable Energy Network Austria“)

Energieberater

Technisches Büro

Ingenieurbüro für Siedlungswasserbau und Gebäudetechnik

Institut für Abwasserwirtschaft

Austrian Water

Unternehmensberater

INOHA Informatik

Wirtschafts- und Steuerberatung

PR-Agentur

Die eingemieteten Firmen repräsentieren etwa 100 Arbeitsplätze mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil an höher qualifizierten Mitarbeitern.

Mietkosten: € 7,80 / m<sup>2</sup>

Betriebskosten: € 2,11 / m<sup>2</sup>

Die Finanzierung erfolgte zur Gänze aus öffentlichen Mitteln inklusive öffentlich besicherter Darlehen und EU-Kofinanzierung.

Mittlerweile wurde das Technologiezentrum Güssing von der Landesgesellschaft WIBAG gekauft. Es ist damit in das landesweite Netzwerk an Technologiezentren eingebunden und wird zentral von der FMB (Facility Management Burgenland) verwaltet.

## **Technikum Güssing als Erweiterung des Technologiezentrums**

Im Jahre 2009 wird das Technikum Güssing als neues Forschungshaus die Immobilieninfrastruktur ergänzen.

Hier werden 2.000 m<sup>2</sup> vorwiegend an Laborflächen inklusive Großlabor errichtet.

Die standörtliche Positionierung wurde bei der zentralen Demonstrations- und Pilotanlage vorgenommen, um eine möglichst große Nähe zu den realen technischen Prozessen anbieten zu können.

Leitgesellschaft ist die Bioenergy 2020+ GmbH als Mieter mit ca. 20 Forschern. Die Gesellschaft hat den Status eines K1 Zentrums im COMET Programm. Eine Basisauslastung in der Vermietung ist damit zumindest für die Programmlaufzeit von 7 Jahren bereits gesichert.

## **COM-INN-Hotel im Industriepark**

Als infrastrukturelle Ergänzung des gesamten Immobilienangebotes wurde auch ein modernes Hotel der 3-Stern Kategorie neben dem Technologiezentrum im Industriepark errichtet.

Der Bedarf zeigte sich aus der ganzjährigen Nachfrage infolge des Öko-tourismus sowie der Aus- und Weiterbildungskurse und Fachtagungen, die im TZ Güssing abgehalten werden. Ergänzende Nächtigungen kommen von den Business-Kunden und Klienten der örtlichen Industriebetriebe im Park.

Das Konzept ist auf einen niedrigen Servicestandard (Nächtigung und Frühstück) ausgelegt und ist eher der low-budget Kategorie (Motel-ähnlich) zuzuordnen.

Das Hotel bietet 107 Komfortbetten.

Dieses wichtige Zusatzangebot wurde privat errichtet und finanziert (inklusive Fördermitteln). Es wird heute von der internationalen Azalea – Kette betrieben.

## 4.6. High-Tech-Park Kapfenberg

### Ausgangslage:

Der Standort Kapfenberg liegt in der NUTS III – Region östliche Obersteiermark. Die Industriestadt Kapfenberg bildet gemeinsam mit Leoben und Bruck die Schwerpunkte im Zentralraum der obersteirischen Industrieregion.

Die östliche Obersteiermark (Bezirke Bruck/Mur, Leoben und Mürzzuschlag) ist eine gewachsene Industrieregion mit einer ausgeprägten Stahl- und Werkstoffkompetenz.

Region östliche Obersteiermark:	175.000 Einwohner
Bezirk Bruck / Mur:	64.000
Stadt Kapfenberg	22.000

Es handelt sich in der Region um einen deutlich industriell geprägten Arbeitsmarkt (41.000 unselbständig Beschäftigte), dessen qualifikatorische Schwerpunkte jedenfalls im Metall- und Produktionssektor liegen.

Mit einem Sachgüteranteil von knapp 60% der Beschäftigten im sekundären, produzierenden Bereich liegt die Region deutlich über dem Steirischen und Österreichischen Durchschnitt.

Dagegen gibt es im tertiären Sektor, insbesondere bei den höherwertigen Dienstleistungen noch Aufholbedarf.

Vor allem zwischen 1980 und 1990 war die Obersteirische Industrieregion bedingt durch die internationale Stahlkrise und die geringe Anpassungsfähigkeit der damaligen verstaatlichten Industrie in heftige regionalwirtschaftliche Turbulenzen geraten. Der Begriff eines „alten Industriegebietes“ als einer Region mit zu geringer Erneuerungsfähigkeit wurde insbesondere der Obersteiermark zugeschrieben. In dieser Zeit kam es zu zahlreichen Betriebsschließungen in der Industrie und tausende Beschäftigte verloren ihre Arbeitsplätze.

Die gesamte Region der Obersteiermark leidet daher seit längerem an Bevölkerungsverlusten, die aus einer tendenziellen Überalterung der Wohnbevölkerung sowie aus anhaltender Abwanderung resultieren. Dies bedeutet, dass insbesondere die jüngeren Jahrgänge nur unterdurchschnittlich stark besetzt sind.

Bereits Anfang der 90er Jahre begann daher die Stadt Kapfenberg, diesen negativen Tendenzen mit einer aktiven Standort- und Betriebsansiedlungspolitik

gegenzusteuern. Sie entwickelte in Eigenregie einen großflächigen Industrie- und Gewerbepark (IGK) mit ca. 16 ha, der in einer Laufzeit von etwa 10 Jahren mit 25 neuen Betrieben in einer eher gemischten Struktur erfolgreich bestückt werden konnte.

In dieser Zeit wurde auch die Fachhochschule Joanneum mit einer Außenstelle nach Kapfenberg geholt, um auch auf der Ebene moderner Qualifikationen ein Ausbildungsangebot vorweisen zu können. Parallel dazu wurden auf industrieller Ebene vor allem die Leitunternehmen des BÖHLER - UDDEHOLM Konzerns reorganisiert und waren wieder zu wettbewerbsstarken Betrieben geworden, allerdings auf einem deutlich geringeren Beschäftigungsniveau als noch in den 70er Jahren.

Als die Ausschöpfung der industriellen Flächenreserven und damit die Vollausslastung dieses ersten standörtlichen Pilotprojektes absehbar waren, entschloss sich die Stadt Kapfenberg, diesen Weg fortzusetzen und erteilte dem stadteigenen Referat für Wirtschaftsservice den Projektauftrag zur weiteren Standortentwicklung.

### **Zielsetzung**

Angeregt durch die mittlerweile sanierte und technologieintensive örtliche Industrie, sowie das Image als Fachhochschulstandort sollte das Ziel für den 2. Standort ein klar Technologie orientierter Industriepark sein, der mit einer selektiven Ansiedlungspolitik auch zur längerfristigen Strukturerneuerung der Stadt und der Region beiträgt. Auch das Ausmaß an Flächenreserven sollte eine nachhaltige Strategie ermöglichen.

### **Der Projektentwicklungsprozess:**

Unter der Federführung des städtischen Wirtschaftsreferates wurde zunächst die Erstellung eines Machbarkeitskonzeptes initiiert und eine wichtige Begleitstruktur geschaffen.

An die Machbarkeitsstudie wurden 3 vorrangige Anforderungen gestellt:

- die strategische Positionierung des Parks (Ziele und Leitbild),
- das räumlich - funktionelle Konzept (Erschließung und Gestaltung) und
- die Wirtschaftlichkeit (Kosten- und Ertragsaspekte)

Die Begleitstruktur waren je eine Arbeitsgruppe zu den Fragen Strategie, Marketing und Wirtschaftlichkeit (Task force) sowie zur technischen Konzeption (Erschließung, rechtliche Voraussetzungen). Eine externe Konsultengruppe wurde mit der inhaltlichen Koordination und Beratung beauftragt.

Zur Gesamtsteuerung und Herbeiführung wichtiger Zwischenentscheidungen war eine Steuerungsgruppe unter der Leitung des Bürgermeisters (mit Stadtamtsleitung und Finanzdirektion) eingerichtet worden.

Für die kleine Mittelstadt Kapfenberg stellte das Vorhaben ein kommunales Großprojekt von überörtlicher Bedeutung dar. Konzeption und Umsetzung sollten daher auf eine solide Grundlage gestellt werden. Man war bereit, auch bei der Herangehensweise neue Wege zu versuchen.

Task Force High-Tech Park:

Insbesondere hinsichtlich Strategie, Positionierung und Marketing des Parks sollte eine fundierte und nachhaltige Grundlage geschaffen werden. Die Stadt hat daher ausgewählte Persönlichkeiten aus der Stadt und Region, die bereits bisher eine besondere Verbundenheit, Interesse und Engagement bei der Entwicklung des Standortes Kapfenberg gezeigt haben, für die Mitwirkung in der strategischen Arbeitsgruppe (Task force) gewinnen können. Diese Gruppe setzte sich aus Managern und Eigentümern der Industriebetriebe, innovativer Kleinunternehmer, aus Ausbildungsexperten, Vertretern der Forschung, Arbeitsmarktservice sowie Wirtschaftsförderung zusammen.

Ziel war es, die Stadt bei der Projektentwicklung dieses strukturpolitisch wichtigen Vorhabens mit ihrer Expertise zu unterstützen:

- Bei der inhaltlichen Positionierung des Projektes
- Bei der Identifikation der Zielgruppen sowie
- Bei der Entwicklung einer optimalen, auf Synergien und Komplementarität mit der bestehenden Unternehmens- und Industriestruktur bedachten Strategie

Darüber hinaus sollte die Task Force auch die laufende Umsetzung und Vermarktung des High-Tech Parks Kapfenberg unterstützen, vor allem

- Durch die Nutzung der (internationalen) Partner- und Kundenkontakte
- Durch die Kooperation mit Ausbildungs- sowie F&E –Strukturen am Standort und in der Region.

Die Einbindung dieser hochrangigen Experten und Manager (von BÖHLER, Pankl-Racing, PEWAG, Böhlerit, Fachhochschule, HTBL Kapfenberg, SFG und AMS)

sollte auch eine wechselseitige win-win-Situation herbeiführen. Der künftige Unternehmensmix sollte sich gut in die Struktur der Kapfenberger Industrielandschaft einfügen, neue Synergien, Liefer- und Leistungsbeziehungen auslösen und insgesamt den Standort Kapfenberg im Wettbewerb aufwerten.

Die Recherchen, Analysen und Diskussionen zur Strategieentwicklung fokussierten vor allem auf 4 Schwerpunktbereiche:

- Stärken und Schwächen-Analyse des Standortes Kapfenberg aus Sicht der Unternehmen (Infrastruktur, Arbeitsmarkt, Kosten, Umfeld)
- Strategische Ziele für die Neukonzeption (technologischer Fokus, Innovationsgehalt, Standortsynergien, Infrastrukturausstattung)
- Zielgruppen und Marketing (wünschenswerte strategische Partner, Zulieferer, Dienstleister, Nutzung von Industriekontakten und Partnerschaften)
- Ausbildungs- und Forschungsinfrastruktur (Lückenschluss, Projekte mit und für Unternehmen, Labor- und Messtechnik-Infrastruktur, Output in qualitativer und quantitativer Hinsicht)

Das externe Konsulententeam unterstützte die Gruppe dabei durch Beschaffung und Aufbereitung von Datengrundlagen, Experteninterviews, durch die Moderation der Diskussionen und Zusammenfassung der Ergebnisse.

Als Ergebnis konnten folgende **Leitziele für das Projekt** formuliert werden:

- Die Fortsetzung der industrie-, technologie- und innovations orientierten Standortpolitik in Kapfenberg durch ein weiteres Kernmodul in Form eines HI-TECH-PARKs ist wettbewerbspolitisch richtig und notwendig, stellt aber eine langfristige und ambitionierte Herausforderung an alle Beteiligten dar
- Im neuen HI-TECH-PARK Kapfenberg sollen ausschließlich Unternehmungen und Projekte mit einem hohen technologischen Anspruch Platz finden, die in das Standortprofil von Kapfenberg passen, dieses ergänzen und aufwerten
- Der HI-TECH-PARK soll eine weit über die Stadt Kapfenberg hinausreichende Attraktivität aufweisen und die regionale Standort- und Betriebsstruktur in der Obersteiermark verbessern
- Die klare High-tech-Orientierung soll in erster Linie auf die bestehenden Stärken des Standortraumes Kapfenberg und Obersteiermark aufbauen, in dessen Mittelpunkt die Kernkompetenzen und Wissensbasis im Sektor Werkstoffe (Stahl, Edelstahl, Kunststoffe, Sondermetalle) stehen, erweitert um die

komplementären Technologien der Bearbeitung (Umformung, Beschichtung, Füge-techniken) und innovatorischer System- und Produktentwicklung unter Einbindung von Elektronik und Software.

- Zur Zielgruppe zählen daher in erster Linie Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, die neue Verfahren, hochwertige Produkte und Dienste entwickeln und anbieten, wie z. B. Komponenten und Systeme für Fahrzeuge, Luftfahrt, Elektronik, Automations- und Umwelttechnik, aber auch Mess- und Prüftechnik, Oberflächentechnologien, Wärmebehandlung, Steuerungen oder Automatisierungstechnik
- Als eine Grundvoraussetzung für eine erfolgreich umgesetzte Technologieentwicklung wird neben dem HI-TECH-PARK auch eine laufende Höherqualifizierung der Mitarbeiter, eine Ausweitung der Qualifizierungsangebote (für hochwertig ausgebildete Fachkräfte und Ingenieure) gehalten.
- Der HI-TECH-PARK sollte daher eine international wettbewerbsfähige Größe und Infrastrukturausstattung aufweisen. Gleichzeitig ist eine hohe Flexibilität im Erschließungssystem und in einer marktgerechten Parzellierung zu ermöglichen.

Diese Leitziele waren auch Vorgaben hinsichtlich Standortwahl, Definition der Immobilienprodukte und Erarbeitung des räumlich-funktionellen Konzeptes.

### Die **Standortwahl**

Als Schlüsselparameter mussten folgende Anforderungen erfüllt werden können:

Verkehrsanbindung:

möglichst direkte Anbindung an das Hochleistungsstraßennetz der S6 (Mürztal-schnellstraße) für den raschen Personen- und Gütertransport. Ein unmittelbarer Bahnanschluss erwies sich bei der ins Auge gefassten Zielgruppe – eher kleinere bis mittlere Technologie- und Dienstleistungsunternehmen – nicht als unbedingt erforderlich (keine Massengüter für Ganzzüge, dafür aber flexible Leichttransporte).

Erdgasversorgung: für die nötige industriell-technische Prozesswärme.

Lagefaktoren:

Nähe zur Fachhochschule mit ihrer Forschungs- und Kommunikationsinfrastruktur sowie Nähe zum geplanten Güterterminal, Nähe zum gegebenen Industriebestand mit bereits hoher Technologieintensität.

Flächenpotenzial:

Für seine langfristige Entwicklungs- und Umsetzungsperspektive sollte ein ausreichend großes Flächenpotenzial verfügbar sein, welches in mehreren Ausbaustufen erschlossen werden könnte (Richtwert dafür etwa 20 ha).

Ein solches Areal fand sich im Ortsteil Deuchendorf-Schirmitzbühel westlich des Mürzflusses mit einem Flächenpotenzial von etwa 240.000 m<sup>2</sup>. Zwischen zwei Schnellstraßen Anschlussstellen gelegen konnte mit dieser Fläche ein größeres, zusammenhängendes Standortareal mit hoher Industrie- und Technologiedichte, hochwertigen Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen sowie bester Infrastrukturausstattung geschaffen werden, welches ein einzigartiges Synergiepotenzial versprach. Es zeigte sich auch, dass mit diesem Standort eines der größten, zusammenhängenden industriellen Entwicklungsgebiete in der gesamten Obersteiermark entwickelt werden konnte.

#### **Entwicklungskonzept:**

Die Projektgruppe „Technik“ (Raumplanung, Architektur, Stadtwerke, Umwelt, Kanal/Tiefbau) beschäftigte sich mit Clearing und Baureifmachung sowie Ausarbeitung des Erschließungskonzepts. Das Gebiet war von den bestehenden Nutzungsbeschränkungen zu entflechten und die bau- und widmungsrechtlichen Voraussetzungen für eine Technologieparknutzung herzustellen. Die technischen Erschließungsbedingungen (Zufahrten, Ver- und Entsorgung) mussten geklärt werden. Die Zielkriterien waren jedenfalls vom Strategiekonzept abzuleiten:

- Hochwertige Ausstattung mit technischer Infrastruktur (Erdgas, Glasfaserkabel)
- Attraktive Zufahrts- und Einfahrtssituation
- Aufrechterhaltung bzw. Gestaltung eines parkartigen Charakters mit hoher Aufenthaltsqualität (inklusive Grün- und Rekreationszonen)
- Kommunikationsfördernde Anlage und Angebot von gastronomischen Treffpunkten
- Flexibilität hinsichtlich Grundstücksgrößen

Auf Basis der ersten Entwürfe wurde eine grobe Zonierungsplanung erstellt. Ein Teil des Gesamtareals von ca. 100.000 m<sup>2</sup> wurde als erste Ausbaustufe festgelegt und von der Stadtgemeinde angekauft. Gleichzeitig wurden die Erweiterungsflächen (ca. 140.000m<sup>2</sup>) zunächst raumordnungsrechtlich (Widmung) und privatrechtlich (Kaufoption) gesichert. Damit war der Weg für eine Gesamtplanung frei.

## **Immobilienprodukte:**

Das Konzept entwickelte folgende Angebote auf dem Areal:

**Industrieflächen** in Form kleinerer, aber gut kombinierbarer Module (Basismodul von 2.500 bis 4.000 m<sup>2</sup> mit ca. 50m Seitenlänge) zum Verkauf an Investoren. Die Größe der Basismodule entspricht der Erfahrung aus vielen Projekten der jüngeren Vergangenheit, mit der Möglichkeit, diese Module zu größeren Einheiten (5.000, 7.500, 10.000 m<sup>2</sup> und mehr )zu addieren, kann auch den flexiblen (Erweiterungs)-bedürfnissen der Investoren gut entsprochen werden. Für die Zone 1 (erste Ausbaustufe) konnten somit 23 Einzelmodule ausgewiesen werden mit einer verwertbaren Nettofläche von 84.000 m<sup>2</sup>. Im Vollausbau sah das Konzept weitere 39 Parzellen mit insgesamt 113.000 m<sup>2</sup> verwertbarer Grundstücksfläche vor.

## **Technikcenter**

Dieses Konzept zielte auf ein multifunktionales Objekt für mehrere ergänzende Zielgruppen und Aufgaben:

- Starhallenangebot (als Kombination von Büro- und Werkstatt / Produktionsstätte)
- Büro- und Laborflächen für industrielle Dienstleister bzw. F&E Aktivitäten
- Zentrale Dienste und Managementfunktion für den gesamten Standortbereich, Lückenschluss vor allem auch hinsichtlich Gastronomie, Seminar- und Präsentationsinfrastruktur

Dieses Objekt sollte auf Basis einer ansprechenden, kontextbezogenen „stimmigen“ Architektur als sehr flexibel gestaltbare und erweiterungsfähige Immobilie entwickelt werden. Das Wachstum der Unternehmen und zusätzliche Funktionen sollen im Zentrum Platz haben.

Eine Grundvariante mit etwa 2.000 m<sup>2</sup> Nettofläche erwies sich als darstellbar.

Mit diesem Angebot sollte vor allem die Zielgruppe Unternehmensgründer angesprochen werden, welche in ihrer Aufbauphase noch mit geringer Eigenkapitalausstattung unterwegs sind. Diese Infrastruktur sollte daher auf Mietbasis zur Verfügung gestellt werden. Die Zielvorstellung war dabei, dass sich diese Unternehmen nach erfolgreicher Aufbauphase dann in der Wachstumsphase zu Investoren im High-Tech Park weiterentwickeln.

### **Ergänzende Angebote und Serviceleistungen**

Als ein weiteres Ergänzungsmodul auf der Ebene der sozialen Infrastruktur wurde ein Kindergarten für die Mitarbeiter der angesiedelten Unternehmen angedacht. Dieses Angebot ist jedoch stark bedarfsabhängig und erfordert eine kritische Masse an Betriebsbesatz, mit dem jedoch erst mittelfristig zu rechnen wäre. Weiters war der Ausbau der kommunalen Unternehmensförderung, der auch zusätzliche Anreize für die Betriebsansiedlung von High-Tech-Unternehmen in Kapfenberg anbieten sollte, vorgesehen. Ein dritter Punkt – als Ergebnis der Unternehmens bezogenen Erhebungen während der Projektentwicklung – war der Ausbau des Städtischen Wirtschaftsservice zu einer Infodrehscheibe für die Unternehmen am Standort (Organisation des Informationsaustausches zwischen den Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Qualifizierungsanbietern).

### **Finanzierung:**

Grundstücksankauf und Infrastrukturinvestitionen waren als öffentliche, aber im privatwirtschaftlichen Wirkungskreis der Stadt liegende Aufgaben verstanden und wurden somit öffentlich vorfinanziert.

Der Verkauf der industriellen Nutzflächen sollte zu ortsüblichen, für die Stadt kostendeckenden Konditionen erfolgen. Die Refinanzierung aus den Verkaufserlösen, ergänzt um zusätzliche Kommunalsteuereinnahmen war durchaus auf einen langfristigen Planungshorizont ausgelegt.

### **Marketing:**

Die selektiven Zielsegmente für den High – Tech Park waren von vornherein stark auch international definiert. Für einen Einzelstandort ist es daher besonders schwierig, die entsprechende Wahrnehmbarkeit zu erzielen. Die Strategie musste daher auf Kooperation angelegt sein und die Potenziale professioneller Betriebsansiedlungsagenturen auf Landes- und Bundesebene mit einbinden. Das nationale und internationale Marketing wurde zudem auf eine regionale Ebene gehoben. Gemeinsam mit den benachbarten Industriestandorten der Obersteiermark mit ähnlicher struktureller Ausrichtung wurde eine Marketingplattform gegründet, welche die regionalen Standorte überregional bzw. international vermarktet.

Dafür wurde auch eine neue Marke für die Standortregion „AREA *m* styria – *inside material future*“ kreiert, unter der versucht wird, sich international als Werkstoffregion mit attraktiven Standortpotenzialen zu positionieren.

## 4.7. Holzinnovationszentrum Zeltweg

### Ausgangslage:

Die Obersteirische Region Aichfeld-Murboden in den Bezirken Judenburg und Knittelfeld stellt mit 75.410 Einwohnern (1.1.2008) etwa 6,25% des Steirischen Bevölkerungspotenzials. Die Region ist Teil eines Gebietes mit anhaltendem Bevölkerungsverlust: neben einer Tendenz zur Abwanderung ist auch eine latente Überalterung festzustellen. Innerhalb der Region ist der Bezirk Judenburg deutlich stärker von diesen negativen Trends betroffen. Der Bezirk Judenburg ist der Standortbezirk des Holzinnovationszentrums sowie des gegenständlichen Erweiterungsprojektes.

Die Wirtschaft der Region umfasst etwa 17.200 unselbständig Beschäftigte:

Mit 6.400 Beschäftigten erweist sich der produzierende Sektor als überdurchschnittlich stark und charakteristisch für die obersteirische Industrieregion.

Herausragende Branchen des Sachgütersektors sind insbesondere:

- Metall, Maschinenbau, 2.700 Arbeitsplätze
- Papier 930 Arbeitsplätze

Die Holz verarbeitende Wirtschaft mit ihren 376 Arbeitsplätzen stellt vorerst noch keinen gewichtigen Beschäftigungsbeitrag in der Region.

### Zusammenfassende Stärken – Schwächen – Analyse:

Im Kern eher klassische Industrieregion, in den Randzonen Grünland- und Waldwirtschaft, in Ansätzen etwas Tourismus

- Ausbildungsinfrastruktur mit
  - HTL – Zeltweg höhere technische Ausbildungsstätte mit klar Industrie orientierter Ausrichtung: Maschineningenieurwesen, Wirtschaftsingenieurwesen und Bautechnik (inklusive Ingenieurholzbau)
  - Schulungszentrum Fohnsdorf: große betrieblich orientierte, überregionale Einrichtung für die Facharbeiterausbildung
- Eher unterdurchschnittliche Gründertätigkeit (Innovation),
- Geringe Impulse durch externe Betriebsansiedlungen in den letzten Jahren

- Region insgesamt von den Folgen geringer wirtschaftlicher Dynamik bedroht (Abwanderung, nachhaltige Bevölkerungsverluste)
- Struktureller Bedarf nach nachhaltigen wirtschaftlichen Impulsprojekten

Gerade für die gegenständliche Fragestellung von besonderer Relevanz sind die ca. 2000 land- und forstwirtschaftlichen Betriebe in der Region. Der Großteil der bäuerlichen Betriebe liegt im alpinen Raum und verfügt über einen erheblichen Anteil an Eigenwald. Damit ist der überwiegende Teil der Rohstoffbasis für eine regional verankerte Holzverarbeitung im Nahbereich bis etwa 35 km gegeben.

### **Zielsetzung**

Die Zielsetzung des Holz-Innovationszentrums ist es, auf Basis des regionalen Rohstoffes Holz eine geschlossene Wertschöpfungskette (durchgängiger regionaler Verarbeitungsfluss vom Rohstoff bis zum Endprodukt) an einem Standort zu entwickeln und damit für die Region einen nachhaltigen industriellen Impuls zu initiieren.

Eine solche Vision hat sehr starke Implikationen bezüglich Standortentwicklung, Flächen- und Infrastrukturanforderungen. Die Holzindustrie zählt zu den flächenintensivsten Branchen und kaum eine Gemeinde kann diese Ansprüche allein abdecken.

### **Akteure**

In der Region Judenburg haben sich daher 10 Gemeinden (zwischen 300 und 10.000 Einwohner) in einer bemerkenswerten Initiative zu einer **Standortgemeinschaft** zusammengeschlossen, mit dem Ziel, koordiniert ein optimales Standortangebot zu entwickeln und dieses über einen interkommunalen Finanzausgleich zu bewirtschaften.

Im Rahmen eines EU-Projektes wurde die Gesellschaft „Holz Innovationszentrum Zeltweg“ gegründet, wobei die Trägerstruktur neben den Standortgemeinden auch wichtige Akteure aus der gesamten Wertschöpfungskette abbildet: auch die Rohstofflieferanten (Waldwirtschaftsgemeinschaft Judenburg), Sägewerke, der Holzhandel, das Speditionsgewerbe und Finanzpartner gingen mit an Bord.

Unmittelbares Ziel der Initiative war es, gemeinsam moderne, wertschöpfungsintensive Unternehmen und Dienstleister an den Standort zu holen und damit den Rohstoff in der Region zu verwerten und neue Arbeitsplätze zu schaffen.

Als strategisches Impulsprojekt wurde die Initiative auch stark von der Steirischen Wirtschaftsförderung sowie dem Steirischen Holzcluster unterstützt. Der Steirische Holzcluster übernahm auch die Geschäftsführung der Entwicklungsgesellschaft.

### **Projektentwicklungsprozess**

Die Projektentwicklung war auf diese strategische Zielsetzung ausgerichtet und auf mehrjährige Ausbaustufen angelegt. Sie bildete daher mehrere sequentielle Phasen der Entwicklung zu einem modernen, integrierten Holz-Verarbeitungsstandort ab.

### **Die Standortwahl**

Die standörtlichen Anforderungen an das Projekt erwiesen sich als außerordentlich hoch:

- Große, zusammenhängende ebene Flächen von mindestens 40 ha in einer ersten Ausbaustufe mit Erweiterungsmöglichkeiten bis zu 100 ha
- Verkehrstechnisch sind die direkte Anbindung an das übergeordnete hochrangige Straßennetz (also ohne Ortsdurchfahrten) sowie ein Gleisanschluss zwingend erforderlich.
- Industrielles Nutzungspotenzial (infrastrukturelle Ausstattung, Konfliktfreiheit hinsichtlich benachbarter Siedlungen )
- UVP-Pflicht

Die Entscheidung fiel letztlich auf die nicht mehr betrieblich benötigten Umgebungsflächen des stillgelegten Dampfkraftwerks Zeltweg (früher ÖDK, jetzt ATP), allerdings war hier erheblicher infrastruktureller Nachrüstbedarf gegeben. Es gelang jedoch, direkt an die neu trassierte, niveaufreie B 78 anzuschließen und damit den Standort ins Hochleistungsstraßennetz der S 36 (Murtalschnellstraße) einzubinden.

### **Immobilienprodukte**

Den mehrdimensionalen Anforderungen entsprechend waren mehrere, einander ergänzende Immobilienprodukte zu entwickeln und nach und nach umzusetzen.

## ***Industrieareal HIZ I***

Dieses erste Modul stellte auch die Basiseinheit für die weiteren Entwicklungen dar. Es wurden zunächst 40 ha Industrieflächen unterteilt in mehrere Funktionen erschlossen, wobei die anzusiedelnden Produktionsbetriebe – branchenüblich – durch eine überdurchschnittlich hohe Flächenintensität gekennzeichnet sind: hoher produktspezifischer Flächenbedarf, hoher Automatisierungsgrad in der Produktion, großer Bedarf an Lager- und Manipulationsflächen.

Die ersten Unternehmen – Hersteller von Fensterkantholz sowie ein Leimbinderwerk – lieferten mit ihren Abfallmengen (Sekundärrohstoffe) auch die Basis für wichtige holz-spezifische Infrastrukturbetriebe und Einrichtungen im Areal:

Biomasse Heizanlage mit Nahwärmenetz: somit konnte ein weiterer integrierter Prozessschritt am Standort angeboten werden: die komplette Wärmeversorgung (mittels Heißwasser) für alle Betriebe (Raumwärme, Warmwasser und Holz Trocknung)

Erzeugung von Pellets aus Holzstäuben und feinen Holzabfällen (Entsorgung von Abfallprodukten der Standortbetriebe und Transformation zum gefragten Energieträger)

Erzeugung von Streumaterial für Pferdeställe und Reitparcours aus Spanabfällen

Eine große Fläche ist bereits definitiv für ein neues Verarbeitungswerk (Rundholzverarbeitung) mit Gleisanschluss reserviert.

Die Industriezone HIZ I bietet 2 Großareale von jeweils knapp 90.000 m<sup>2</sup>, 2 mittlere mit je ca. 40.000 m<sup>2</sup> sowie 8 Standorte mit Flächen von 5.000 bis 20.000 m<sup>2</sup>, in denen auch kleinere Betriebe sowie Dienstleister Platz finden können.

Parallel zum Straßennetz wurde in der Leitungsinfrastruktur auch die Warmwasserversorgung sowie ein Hochleistungsdatennetz verlegt.

## ***Impulszentrum Zeltweg***

Der Beitrag des Impulszentrums Zeltweg im Standortareal liegt in seiner Dienstleistungs-, Management- und Kommunikationsorientierung. Das 2.800 m<sup>2</sup> große Objekt – in modernem Holzbau errichtet – bietet Mietflächen für Büros von

Dienstleistungsbetrieben (Designer mit Holz, konstruktiver Holzbau, Holzhandel, Verwaltungsbüros für die Produktionsbetriebe) und Netzwerkeinrichtungen (Pro Holz). Voll ausgestattete Besprechungs-, Tagungs- und Seminarräume stellen ein Infrastrukturangebot für alle Unternehmen am Standort sowie auch für Branchenbetriebe aus der gesamten Region dar. Dem Architekten ist es gelungen, neben der Verwendung von heimischen Rohstoffen in vielen Details attraktive Anwendungsmöglichkeiten für den Werkstoff Holz zu integrieren und somit das Impulszentrum auch zu einem Demonstrationsobjekt für modernen Holzbau auszugestalten.

### ***Engineering Center Wood***

Dieses Modul bietet in erster Linie eine Infrastruktur für die Umsetzung von innovativen Produktentwicklungen auf Holzbasis. Kern der Immobilie ist eine etwa 700 m<sup>2</sup> große Engineering - Halle mit Hallenkran und Industrieboden.

Ergänzt wird diese Infrastruktur durch Technikräume, Lagerflächen, Büroflächen sowie soziale und Kommunikations orientierte Räume auf insgesamt 280 m<sup>2</sup>.

Impulszentrum und Engineering Center Wood sind beide an das Biomasse-Fernwärmenetz sowie an das Glasfaserkabel angebunden.

### ***Industrieareal HIZ II***

Da sich die Vollausslastung des Industrieareals HIZ I bereits abzeichnete, startete die Geschäftsführung mit der Planung der Erweiterungsstufe HIZ II.

Das Grundkonzept eines integrierten Standortes liegt auch den strategischen Zielen für die nun angestrebte zweite Ausbaustufe (HIZ II) zugrunde: es sollen neue, moderne Produktionen, neue Holz-Anwendungsgebiete, Dienstleistungs- und Logistikunternehmen sowie technologisch hochwertige Forschungs- und Entwicklungsprojekte angesiedelt werden. Die Akquisitionsstrategie wird dabei vorrangig auf einen neuen Leitbetrieb mit eigenem Hauptverwertungsstrang (Kerntechnologie) und eigenen Geschäftsfeldern ausgerichtet sein, um den sich nach und nach auch neue, zusätzliche Kooperations- und Zulieferstrukturen entwickeln können. Mit dieser Zielsetzung steht man zwangsläufig im internationalen Wettbewerb. Mitbewerberstandorte liegen vorwiegend im osteuropäischen Raum inklusive der außerhalb der EU liegenden Länder wie Ukraine und Russland.

Zum Flächenbedarf: sowohl die bisherigen Erfahrungen am Standort HIZ I sowie vergleichende Benchmark Analysen im In- und Ausland (Betriebsbesuche der Geschäftsführung und Steirischer Delegationen bei modernen Holzbe- und Holzverarbeitungsstandorten) zeigen klar, dass ein zusammenhängendes Flächenpotenzial von mindestens 40 ha als marktkonforme, Erfolg versprechende Größe anzusehen ist. Weiters soll ein **Holz-Nasslager** zur Zwischenlagerung nach Katastrophen bedingtem (Windwurf / Schneedruck) außerordentlich großem Rundholzanfall) errichtet werden, wodurch der Standort zusätzlich seine Rohstoffbasis absichern kann.

Die Erweiterung des HIZ macht vor allem dann Sinn, wenn ein **Höchstmaß** an **Synergien** zu den bereits vorhandenen Betrieben und Einrichtungen erzielbar ist:

- Einbindung in das Nahwärmesystem des HIZ I (Heizung, Holz Trocknung, Warmwasser)
- Einbindung in die Sekundärrohstoffverwertung (Holzabfallnutzung)
- Einbindung in das Netz der Glasfaser-Datenleitung
- Nutzung von engen zwischenbetrieblichen Liefer- und Leistungsverflechtungen am Standort (inklusive der Möglichkeit eines Maschinen- und Fahrzeugpools)
- Zentralität und komfortable Erreichbarkeit des Impulszentrums (Seminarinfrastruktur, Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramm), Einrichtungen des Steirischen Holzcluster sowie des Engineering Center Wood

Die neuen Flächen werden den Nutzungssegmenten Holzindustrie, finalisierte Produktion sowie Dienstleistern und Zulieferern zugeordnet. Im während des Planungsprozesses angenommenen Splitting entfällt das Gros der Flächenreserve auf die flächenintensive, produzierende Holzindustrie (250.000m<sup>2</sup>), 20% der Gesamtfläche bleiben hier der Finalisierungsstufe mit einer deutlich höheren Arbeitsplatzdichte je Flächeneinheit vorbehalten. 2 ha könnten mit Zulieferern und dazu passenden Dienstleistungsbetrieben (Engineeringbüros, Werkzeugspezialisten etc.) bestückt werden.

Der gesamte Vermarktungszeitraum wurde für diese Erweiterungsstufe durchaus langfristig mit 8 – 12 Jahren veranschlagt.

## **5. Erfolgsfaktoren in der Projektentwicklung**

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den einzelnen Projektentwicklungsprozessen herausgefiltert und sowohl hinsichtlich der Erfolgsfaktoren als auch hinsichtlich des Risikopotenzials detailliert, aber vom konkreten Einzelfall unabhängig dargestellt.

### **5.1. Erfolgsfaktoren im Wirkungszusammenhang**

Erfolg gilt als Folge von Ursache und Wirkung von Ziel gerichteten, Strategie geleiteten Handlungen. Er ist das Ergebnis professioneller, Bewertungs-, Auswahl- und Entscheidungsprozesse, keinesfalls aber ein Zufallsprodukt oder lediglich ein Resultat günstiger Umstände (Vgl. Brand Michael, Grundlagen der ganzheitlichen Projektentwicklung. 2001).

Erfolgsfaktoren stehen in einem unmittelbaren Wirkungszusammenhang mit den Erfolgspotenzialen, wenngleich eine quantitative Messbarkeit dieser Funktion (Faktor zu operativem Erfolg) kaum erwartet werden kann.

Erfolgsfaktoren können sich situationsbedingt bei einem Wandel in ihren Rahmenbedingungen auch immer wieder ändern sowohl hinsichtlich ihrer Auswahl als auch ihrem Gewicht nach. Daher ist ihre angenommene Wirkung auf die Erfolgspotenziale auch permanent zu beobachten, zu hinterfragen und zu überprüfen.

Die Wirkungen der ausgewählten Erfolgsfaktoren auf den Erfolg sind in ihrer Gewichtung oft sehr unterschiedlich und schwer prognostizierbar. Von einer allgemeingültigen oder zeitunabhängigen Validität kann daher nicht ausgegangen werden. Damit ist auch eine rezeptartige Anwendung weder zulässig noch empfehlenswert.

Die verbleibende Unsicherheit zwingt die Projektentwicklung in jedem konkreten Einzelfall zu sorgfältiger Analyse und kritischer Überprüfung der Annahmen.

Trotz dieser einschränkenden Vorbemerkungen lassen sich in der Entwicklung von modernen Technologieparks einige Erfolgsfaktoren identifizieren, welche entscheidend zur Mobilisierung von Erfolgspotenzialen beitragen und / oder Risiken erheblich mindern können.

## 5.2. Erfolgsfaktor Standortwahl

Obwohl Technologieparks nicht in erster Linie ein Geschäft mit der Lage darstellen, liegt im standörtlichen Potenzial dennoch eine ganz entscheidende Erfolgsvoraussetzung. Technologische Stärkefelder, die vorhandene Wissensbasis sowie die Verfügbarkeit hochwertiger technischer Infrastrukturen determinieren sowohl das mögliche Niveau als auch die Richtung der Projektentwicklung eines Technologieparks.

Ohne hier auf alle denkbaren Standortfaktoren eingehen zu können, sollen die wichtigsten herausgegriffen werden, vor allem jene, die auch eine Wahl- oder Gestaltungsmöglichkeit zulassen. Das fiskalische Steuersystem z. B. kann vom Projektentwickler nicht beeinflusst werden. Zu unterscheiden ist jedenfalls zwischen Makro- und Mikrostandort.

Die drei wichtigsten Standortkriterien für die Wahl des **Makrostandortes**:

Verkehrsmäßige Erreichbarkeit

Diese bezieht sich vor allem auf den schnellen Personentransport (inklusive des Aspekts als Informationsträger) und somit auf den Anschluss an das überregionale Hochleistungsstraßennetz sowie den Zugang zu Flughäfen. Für Technologieparks ist ein direkter Bahnanschluss nicht von Bedeutung (keine Massengüter). Bei Industrieparks stellt die Bahnanbindung grundsätzlich einen Vorteil dar, allerdings ist ein eigenes Bahngleis erst ab einer Umschlagskapazität für Ganzzüge wirtschaftlich. Das flexiblere Angebot stellt hier ein Güterterminal in der Nähe des Industriestandortes (bis ca. 60 km) dar.

Einzugsgebiet des Standortes in qualitativer und quantitativer Hinsicht, vor allem

Größe des Arbeitsmarktpotenzials und die Qualifikationsstruktur (Anteil an Facharbeitern oder hoch qualifizierten Berufstätigen)

Ausstattung des Standortraumes mit technologie- und wissens orientierten Einrichtungen wie Universitäten, Fachhochschulen, Höhere technische Schulen, Forschungseinrichtungen, Kompetenzzentren etc.

Dichte und Qualität von möglichen Partnerbetrieben (Betriebsbesatz in technologieintensiven Branchen, Ausstattung mit innovations- und Unternehmens bezogenen Dienstleistungen wie Software oder Engineering

Verfügbarkeit hochrangiger Datenleitungssysteme

Der schnelle, weltweite Austausch auch großer Datenmengen ist für High-tech Unternehmen eine unerlässliche Grundvoraussetzung geworden, wofür gegenwärtig die Breitband-Glasfasertechnologie eingesetzt wird.

Die drei wichtigsten Standortkriterien für die Wahl des **Mikrostandortes**:

Ausreichendes Flächenangebot

Das Flächenpotenzial soll eine mehrjährige oder längerfristige Entwicklung ermöglichen, in Modulen entwicklungsfähig sein sowie über ausreichendes Erweiterungspotenzial verfügen. Die Einbindung in die kommunalen Ver- und Entsorgungsnetze ist Grundvoraussetzung.

Kleinräumige Verkehrsanbindung

Zufahrt zu überregionalen Anschlussknoten mit möglichst geringen Barrieren sowie die Nähe zu und Erreichbarkeit von wichtigen Komplementäreinrichtungen (z. B. Universität); gute städtische Integration auch mit öffentlichen Nahverkehrssystemen.

Aufenthaltsqualität und Image

Die Nachbarschaft und Qualität der Umgebung können die Attraktivität und Akzeptanz eines Standortes als Denkfabriken für hoch qualifizierte und anspruchsvolle Mitarbeiter entscheidend beeinflussen. Bei positiver Ausprägung liefern sie auch wesentliche Elemente für eine zu entwickelnde Standortidentität. Gerade in diesem Punkt gehen die Standortansprüche von Technologieparks deutlich über die Widmungskriterien der Raumordnung für Betriebsgebiete hinaus.

Restriktionen bei der Standortwahl:

In der Praxis hängt die Standortwahl eng mit der Trägerschaft der Akteure (räumlicher Zuständigkeitsbereich) zusammen bzw. wird von ihr limitiert.

Eine regionale oder kommunale Trägerschaft kann ihren standörtlichen Fokus hinsichtlich des Makrostandortes nur innerhalb der eigenen Region oder der eigenen Stadt haben. Es sollen ja hier die angestrebten Wirkungen erzielt werden. Dies kann aber eine stark einschränkende Ausgangsbedingung darstellen (eventuell zu schmale regionale Wissensbasis, suboptimale Verkehrsanbindung uam.).

Daraus können entweder dauernde Nachteile oder – soweit dies überhaupt möglich ist - ein signifikant erhöhter Kompensationsbedarf entstehen.

Deutlich mehr Wahlfreiheit haben hier die Landesagenturen bzw. Landesgesellschaften als Träger von Technologieparkprojekten. Deren Auftrag

erstreckt sich jeweils auf das gesamte Bundesland, sodass grundsätzlich die Möglichkeit offen steht, die Standortwahl innerhalb des Bundeslandes zu optimieren.

In der gelebten Praxis sind aber auch hier immer wieder Einschränkungen festzustellen, die sich ebenfalls aus (regional)politischen Aufträgen ergeben können oder aus anderen wirtschaftspolitischen Handlungszwängen (z. B. kompensatorische Initiative nach dem Zusammenbruch / Rückzug eines großen regionalen Leitbetriebes). In solchen Situationen ist der Makrostandort zumeist bereits vordefiniert, der Selektions- und Optimierungsprozess während der Projektentwicklung beschränkt sich dann zwangsläufig auf die Identifikation des Mikrostandortes innerhalb eines relativ engen Rahmens.

### **5.3. Erfolgsfaktor Kernkompetenz**

Da es bei einem Technologiepark ganz klar um andere Zielsetzungen geht, als lediglich mehr oder weniger erfolgreich Flächen zu vermieten, muss sich auch sein Angebot klar von dem üblicher Gewerbeflächen abheben.

Es geht um die Einmaligkeit eines Gesamtkonzeptes, welches eine attraktive, internationale Positionierung ermöglicht. In dessen Mittelpunkt steht die an den Standortstärken orientierte Kernkompetenz des Parks.

Nach Baumfeld, Hummelbrunner, Lukesch (Instrumente systemischen Handelns, 2009) sind Kernkompetenzen jene Fähigkeiten eines Unternehmens oder einer Organisation, welche als ihre besondere Eigenart gelten, gut verankert und schwer nachahmbar sind. Kernkompetenzen sind demnach bedeutende Quellen der Differenzierung, mit der man den Wettbewerbern eindeutig überlegen ist.

Sind die Kernkompetenzen aus Sicht der Mitbewerber schwierig nachzubauen und sind sie selbst ausreichend für die Attraktivität auf künftigen Märkten, dann können sie die Wettbewerbsposition des Parks sichern.

Im Einzelfall kann dieser spezielle **USP (unique selling proposition)** in verschiedener Weise erzielt werden:

- Durch die Ausrichtung des Parks auf ein klar umrissenes technologisches Spezialgebiet, dem nachhaltiges Wachstum zugeordnet werden kann (als Beispiele seien alle Umwelt- und Nachhaltigkeitstechnologien, Humantechnologien, Informations- und Kommunikationstechnologie,

Biotechnologie, Werkstofftechnologie, Prozesstechniken angeführt, wobei hier keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit möglich ist)

- Durch eine einmalige, Themen orientierte Bündelung von Wissenschaft, Forschung und unternehmerischer Applikation in Richtung eines Kompetenzzentrums
- Durch die Schaffung einer attraktiven Destination für internationale Leitbetriebe, Forschungsinstitute und Spitzenwissenschaftler
- Durch das Angebot von technisch-wirtschaftlichen Standortsynergien (Liefer- und Leistungsverflechtungen, Energielieferungen, produktive Abfallentsorgung, Maschinen- und Fahrzeugpool uam.)
- Durch die Entwicklung infrastruktureller Systemvoraussetzungen für geschlossene Wertschöpfungsketten auf Basis eines integrierten Standortes
- Durch eine einzigartige Forschungsinfrastruktur, welche renommierte Institute, Firmen und Wissenschaftler anlockt, um hier auf Basis realitätsnaher Versuchsbedingungen Projekte und Entwicklungen durchzuführen.

Letztlich geht es darum, mit einem außergewöhnlichen Angebot für hochrangige Unternehmen **außergewöhnliche Erfolgsvoraussetzungen** zu **schaffen**, welche an anderen Standorten so nicht gegeben sind. Erst wenn es gelingt, ausreichend glaubwürdige Grundsubstanz in einem Parkprojekt aufzubauen, sind die Voraussetzungen für eine strategische Positionierung mit großer Strahlkraft erreicht. Den Kunden des Parks muss das Schlüsselargument klar sein, warum gerade dieser Standort die beste, ja zwingende Wahl für sie darstellt: hier dabei zu sein, verspricht auf Grund der Alleinstellungsmerkmale des Projektes besondere Vorteile.

Das Positionierungsziel ist Ausdruck eines **visionären Zukunftsentwurfes** (Baumfeld et al, 2009). Eine starke strategische Vision bündelt und verstärkt die Orientierung und schafft ein gemeinsames Zukunftsbild für die Akteure: Wie soll in 5 oder 10 Jahren das Produkt aussehen, welche Mieter sollen vor Ort arbeiten, welche Qualitäten und Quantitäten sollen erreicht worden sein und welche Rolle soll der Park im nationalen und internationalen Kontext spielen?

Die Positionierung des Parks ist **strategisches Marketing** im ureigensten Sinn (siehe Hopfgartner Anton, Immobilienmarketing. 2003). Es erfordert eine möglichst genaue Kenntnis des Marktes und der Bedürfnisse der potenziellen Kunden. Aus diesem Wissen wird in der Projektentwicklung eine starke Idee erzeugt und mit

professionellem Management umgesetzt. Der Projektentwickler muss lernen, mit Hilfe der Marktsegmentanalyse den Markt zu verstehen.

Strategisches Marketing für Technologieparks bedeutet, gezielt jene Mieter zu identifizieren, die zum gewählten Schwerpunkt passen und diesen stärken. Sie sollen aber auch zueinander passen und einander möglichst ergänzen (von internationalen Leitbetrieben über qualifizierte Dienstleister zu hochwertigen Zulieferbetrieben). Ein strategisch zusammengesetzter **Mietermix stärkt die Kernkompetenz** des Zentrums, erfordert allerdings eine konsequente Selektion: Abweichungen von der Ausrichtung auf die Kernkompetenz könnten sehr rasch die Kernzielgruppe irritieren und die Glaubwürdigkeit des Gesamtkonzepts schwächen.

In der Positionierungswahl steckt allerdings auch ein nicht unerhebliches Risiko der Projektentwicklung: Sind in einer Lebenszyklusbetrachtung wirklich langfristige Wachstumsparameter gegeben bzw. zu erwarten? Zeigt die Risikoanalyse für den ausgewählten Technologiesektor auch eine ausreichende regionale Verankerung oder ist die Kerntechnologie abwanderungsgefährdet? Wie groß ist das künftige Entwicklungspotenzial einzuschätzen, könnten sich die Schwerpunkte fundamental verschieben oder ist der gewählte Sektor sogar von einer neuen Basistechnologie bedroht?

#### **5.4. Erfolgsfaktor Multifunktionalität und Flexibilität**

Die Breite der möglichen Nutzeransprüche erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und Multifunktionalität in der Entwicklung der Immobilie:

- Variabilität hinsichtlich Nutzungsart (Büros, Labors, Werkstätten etc. )
- Angebot unterschiedlicher Größen

Vielfach hat sich das „open space“ Konzept bewährt, in dem lediglich eine Rahmenkubatur zur Vermietung gelangt, der Mieter die Feinstruktur der Raumaufteilung dann selbst nach eigenen Anforderungen vornimmt.

Eine Etagen übergreifende innere Erschließung (unten Werkstätten und Labors, oben Büroflächen) ermöglicht die Kombination verschiedener Nutzungsformen innerhalb einer in sich geschlossenen Mieteinheit.

Je nach Anforderung und Schwerpunktsetzung können im Rahmen einer Immobilie Flächen mit erhöhter Tragfähigkeit, Vibrationsfreiheit der Bodenplatte, übergroße

Raumhöhen für die Bestückung mit Sonderapparaturen und Reinraumtechnik, Befahrbarkeit im EG für Lieferfahrzeuge, Werkstattflächen für Prototypenbau, Labor- und Messtechnikflächen sowie klassische Büroflächen kombiniert angeboten werden.

Ein ganz entscheidender Punkt für die Projektentwicklung ist ein modulares Ausbaukonzept.

Die Umsetzung soll in marktgerechten Etappen möglich sein, wodurch sich zahlreiche Vorteile und Risikominderungen ergeben:

- Geringeres immobilienwirtschaftliches Leerstandsrisiko sowie Vermeidung einer negativen Imagewirkung durch Leerstand
- Kürzere Vermarktungsdauer für jedes einzelne Modul
- Kürzere Bauzeit und damit kürzere Reaktionszeit auf Marktanforderungen
- Möglichkeit der Anpassung an den jeweils neuesten Stand der Technik
- Integration von geänderten Nutzeransprüchen an das Objekt
- Bauliche Weiterentwicklung in kürzeren Abständen signalisiert
- Erfolgsgeschichte für den gesamten Park

Die Größe für die einzelnen Module wird von vielen Einzelfaktoren abhängig zu machen sein wie z. B. generell das standörtliche Potenzial oder auch die Flächenintensität des gewählten Technologieschwerpunktes.

Für Standorte, die außerhalb von großstädtischen Agglomerationen liegen, scheinen aber Modulgrößen von 2.500 m<sup>2</sup> bis 4.000 m<sup>2</sup> (vermietbare Fläche) marktgängig und wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Auch für Technologieparks mit Industrieparkcharakter gilt ähnliches: auch hier ist eine hohe Flexibilität im Erschließungssystem mit marktgerechter, modular aufgebauter Parzellierung zweckmäßig. Bei größerem Flächenbedarf sollten mehrere Einzelparzellen zu einer größeren Gesamtfläche arrondiert werden können.

## **5.5. Erfolgsfaktor Ausstattungsqualität**

Generell wird einer modernen, ansprechenden Architektur große, ergänzende Bedeutung für das Image und die Identität eines Technologieparks beigemessen. Modernität in der Architektur und High-Tech im Inhalt sollen eine hohe Entsprechung erzielen. Darüber hinaus kann es auch zweckmäßig sein, den

gewählten Technologieschwerpunkt auch in der architektonischen Umsetzung abzubilden oder zumindest gestalterische Elemente daraufhin auszurichten.

Allerdings sind der architektonischen Gestaltungsfreiheit seitens der Projektentwicklung durch die Forderung nach einer modularen Auflösung der Gesamtanlage doch klare Grenzen gesetzt (vor allem hinsichtlich Höhenentwicklung, Gesamtkubatur oder auch Bebauungsgrad). Es ist dadurch auch weniger leicht, eine architektonisch einprägsame Landmark durch die Technologieparkimmobilie zu entwickeln. Dennoch soll zumindest eine attraktive Einfahrts- bzw. Eingangssituation umsetzbar sein.

Für die Projektentwicklung eines hochwertigen Technologieparks ist es aber in jedem Fall wichtig, eine hohe Aufenthaltsqualität durch die Gebäude und die Gesamtanlage zu erzielen.

Im Park werden hoch qualifizierte Mitarbeiter und Schlüsselkräfte tätig sein, deren Produktivität auch vom Wohlbefinden stark beeinflusst wird. Campusartige Strukturen mit fließenden Übergängen zwischen Arbeiten, Pausen und Freizeit begünstigen das Umfeld für eine hoch produktive Denkfabrik.

Vorteilhaft sind daher insbesondere in der Gestaltung der Gesamtanlage:

- Attraktive Freiräume und Grünzonen mit parkartigem Charakter (hochwertige Bepflanzung und Gartengestaltung, Minimierung des Anteils an versiegelten Flächen)
- Ansprechende Blickbeziehungen von den Arbeitsplätzen in die Umgebung
- Schaffung von Rekreations- und Kommunikationsräumen auch im Außenbereich
- Bauliche Qualität der Arbeitsplätze: der Großteil der Arbeitsplätze ist an Computer und Bildschirme gebunden. Dies setzt blendfreie Raumverhältnisse voraus. Fassadensysteme, die – etwa durch moderne flexible Lamellen – eine individuelle Lichtanpassung ermöglichen, verbessern die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter
- Entflechtung von Parkplatzflächen und PKW-Verkehr im Park (Parkplätze entweder in eine Tiefgarage oder in einen Randbereich des Gesamtareals), wodurch die optische Qualität und die Aufenthaltsqualität für Fußgänger und Radfahrer im Park erheblich gesteigert werden können. Zusätzlich können

Garagenplätze vor allem für leitende Mitarbeiter und Schlüsselkräfte eine ergänzende Attraktion darstellen.

Monika Kircher-Kohl, Vorstandschefin von Infineon Österreich differenziert hinsichtlich der verschiedenen Soft-facts sehr klar: diese seien wohl wichtig für die Mitarbeiter und deren Unternehmens- und Standortbindung. Die Investorenentscheidung für den Standort werde aber auf Grund des technisch-wirtschaftlichen Erfolgspotenzials durch das Gesamtkonzept des Zentrums getroffen (Siehe Gespräche in „Eins und eins ist elf“, 2004).

Technologieintensive Unternehmen benötigen eine hochwertige Telekommunikationsausstattung (Breitband-Glasfasernetz), um in den weltweiten Datenfluss eingebunden zu sein. Zusätzlich kann auch ein Standort bezogenes Intranet zur Kommunikation zwischen den Partnern im Park und den Partnern des Parks eine vorteilhafte Infrastruktur als elektronische Plattform darstellen, welche die zwischenbetriebliche Kooperation erleichtert.

Rasche Veränderungen der technologischen Landschaft rufen nach adaptiven Gebäuden, welche die infrastrukturelle Anpassung ohne große Eingriffe in die Baustruktur ermöglichen sollen. Moderne Konzepte wie das „pervasive computing“, wo die sichtbaren Computer verschwinden und in Möbel oder Bauteile integriert sind oder die Integration von „embedded smart artefacts“ (z. B. die elektronische Wand) weisen in eine Zukunft, in der die elektronischen Tools fast ubiquitär zur Verfügung stehen und damit Arbeiten und Kommunikation in fast allen Teilen einer Büroeinheit ermöglichen (Siehe auch Kovacic Iva, 2009)

Auch auf Schwankungen in der Mitarbeiterzahl sollten die einzelnen Einheiten reagieren können und die Büroflächen variabel gestaltbar erhalten.

Gerade für High-tech Betriebe und Forschungsunternehmen ist ein außergewöhnlich hoher Sicherheitsstandard eine Grundvoraussetzung. Die hierfür definierten Security-Standards sind in gemeinschaftlich organisierten Technologieparks nicht immer leicht erfüllbar, müssen jedoch in hohem Maße gegeben sein. Auch hier gilt: je größer die einzelnen Gebäude, desto schwieriger sind die Sicherheitsstandards abdeckbar.

Eine gemeinschaftlich nutzbare Seminar- und Präsentationsinfrastruktur zählt zu den Elementen der Basisinfrastruktur von Technologieparks, welche einem hohen multimedialen Ausstattungsstandard entsprechen. Seminar- und Veranstaltungsräume sind in ihren Größen flexibel gestaltbar (30 – 100 m<sup>2</sup>) und werden je nach nutzerspezifischer Anforderung möbliert.

Technologieparks sollen auch in ökologischer Hinsicht einem modernen Standard entsprechen, was auch das Image des Standortes fördert und sich auch günstig auf die laufenden Betriebskosten und die immobilienwirtschaftliche Werthaltigkeit der Objekte auswirkt. Hochwertige Gebäudehülle, Niedrigenergiestandard, Nordexposition der Büroeinheiten, Lüftungsanlagen mit Wärmerückgewinnung, Betonkernaktivierung zur Kühlung, Nutzung von erneuerbarer Energie (Biomasse, Geothermie oder Solartechnik) zählen zu den mittlerweile bewährten Standards.

## **5.6. Erfolgsfaktor Kommunikationsintensität**

Moderne Technologieparks sind als Zentren der Innovation und Kreativität angelegt. In den modernen Industriestaaten gilt Innovation als die wesentliche treibende Kraft für die Wettbewerbsfähigkeit im globalen Kontext und als Hauptbedingung für die nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung erfolgreicher Unternehmen.

Studien zeigen mittlerweile, dass Innovation überwiegend aus gelungenen Kommunikationsprozessen entsteht oder dass Kommunikation daran zumindest entscheidend beteiligt ist. Dahinter liegt die Erkenntnis, dass Innovation in engem Zusammenhang mit der Generierung von Wissen steht, wobei das Wissen meist erst dann produktiv wird, wenn es mit anderen Wissensträgern ausgetauscht wird. Es ist daher sinnvoll, diesen Wissensaustausch durch formelle und vor allem auch informelle Kommunikation zu erleichtern (Siehe Kovacic Iva, Virtuelle Arbeitswelten, 2009). Die zentrale Hypothese kann so beschrieben werden, dass hochwertiges Wissen das letztlich entscheidende Kapital eines High-tech Unternehmens darstellt und dass der Wissensaustausch unter den Mitarbeitern dazu beiträgt, diesen Kapitalstock wachsen zu lassen. Damit steigen der Wert des Unternehmens und seine Konkurrenzfähigkeit.

Technologieparks stellen Immobilien dar, die auch als Räume für hochproduktive Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen sowie zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen gesehen werden können: hier kommt es häufig zu

„zufälligen“ Begegnungen zwischen Wissenschaftlern und Managern, welche zu produktiven Ideen und Problemlösungen führen können, wo ein rascher informeller Informationsfluss neue Ideen und Entscheidungen auslöst. (Siehe Gespräch mit Erhard Juritsch in „Eins und eins ist elf“, 2004).

Es ist daher zweckmäßig, diese wertvollen, informellen Begegnungen durch eine Kommunikations fördernde Planung und Gestaltung schon von der Projektentwicklung her zu ermöglichen und zu unterstützen. Damit Innovationsprozesse gelingen können, braucht es auch einer physischen Umgebung, welche die Kreativität der Mitarbeiter fördert (Siehe Iva Kovacic, Virtuelle Arbeitswelten, 2009). Kreatives Denken kann und soll gezielt durch die Gestaltung einer entsprechenden Arbeitsumgebung unterstützt werden. Kommunikationszonen können somit zu Brutstätten des betrieblichen und zwischenbetrieblichen Innovationspotenzials werden.

Gerade in Technologieparks und Innovationszentren soll die Gebäudeinfrastruktur vor allem der Kooperation und Kommunikation von Teams (formell und informell) dienen. Vorgaben seitens der Projektentwicklung können daher folgende Gestaltungsprinzipien sein:

- Reduktion der räumlichen Hierarchien und Reduktion von baulichen Hemmschwellen
- Schaffung einladender Kommunikationsflächen,
- attraktive Begegnungsflächen auch im Außenbereich durch überdachte Vorplätze, Witterungs geschützte, großzügig dimensionierte Terrassen oder begrünte Atrien
- Raumprogramme mit unterschiedlichen Qualitäten: sowohl Denker Kojen als auch Besprechungsräume, Konzentrationsräume sowie offene meeting points
- Gruppen- oder Kombibüros werden eher im Vordergrund stehen, Einzel- oder Zellenbüros stellen eher die Ausnahme dar
- Die Überschaubarkeit der Gesamtanlage für überschaubare Gruppen von Mitarbeitern (bis zu 50 je Einheit)
- Durch die Vernetzung dieser unterschiedlichen Raumangebote entstehen Wege, Plätze und Knoten, die ebenfalls räumliche Gelegenheiten für informelle, zufällige Begegnungen darstellen.

Es beginnt also beim Wegesystem, führt über gezielt positionierte und gestaltete Begegnungsräume und die soziale, kulturelle sowie gastronomische Infrastruktur (Restaurant, Cafeteria) und wird generell von einer hohen Aufenthaltsqualität im Park unterstützt.

### **5.7. Erfolgsfaktor Zusatzangebote**

Gerade bei Impulszentren und Technologieparks spielen ergänzende Serviceleistungen eine besonders wichtige Rolle. Über die unmittelbare Immobilieninfrastruktur hinausgehende Zusatzangebote können die Attraktivität des Parks bzw. des Standortes auf mehreren Ebenen aufwerten, indem sie

- die Business – Aktivitäten der Unternehmen unterstützen
- die Kommunikation zwischen den Mietern und Mitarbeitern und zum Park-Management erleichtern und forcieren und damit wertvolle Synergien schaffen
- die Qualität der Arbeits- und Aufenthaltsbedingungen für die Mitarbeiter aufwerten und
- die Qualifikationsentwicklung der Mitarbeiter und Mieter verbessern

Dies kann im Alltag durch das Angebot von Finanzierungs- und Förderungsberatung, Unterstützung für Unternehmensgründer oder Marketingunterstützung geschehen.

Fachvorträge, Workshops und Seminare – je nach technologischem Schwerpunkt des Parks und Interessenslage der Unternehmen – können vom Management organisiert und exklusiv den Zielgruppen angeboten werden. Darüber hinaus können direkte Trainingsmodule und ausgewählte Qualifizierungseinheiten maßgeschneidert für die Mieter entwickelt und angeboten werden (z. B. Marketing- und Verkaufstraining für Unternehmensgründer oder Finanzierung von Entwicklungsprojekten).

Ein ganz spezielles Angebot kann über die Eingliederung in einen Technologiepark erzielt werden: Identifikation und Kontaktaufbau zu ausgewählten Kooperationspartnern (Entwicklungs- oder Marketingpartner) sowie der Zugang zu nationalen und internationalen Netzwerken. Die Parks sind fast immer Mitglieder in den nationalen Dachorganisationen von Technologiezentren (Verband der Technologiezentren Österreichs – VTÖ) und damit mit allen anderen österreichischen Zentren (und deren Mieterunternehmen) vernetzt. Diese sind

wiederum in die Europäischen Netzwerke (z. B. EBN – European Business Network) eingebunden. Wissenschaftsparks sind in das weltweite Netzwerk IASP – International Association of Science & Technology Parks eingegliedert und können dadurch ihren Mietern wertvollen Zugang zu speziellen hochrangigen Wissenschafts- und Entwicklungspartnern weltweit offerieren.

Ein aktives Parkmanagement kann auch internationale Forschungs- und Entwicklungspartnerschaften und –projekte für seine Mieterunternehmen organisieren (z. B. im Rahmen von Europäischen Forschungsprogrammen). Dadurch können der Aktionsradius und die Wissenstiefe der Technologieunternehmen und Forschungseinrichtungen deutlich gesteigert werden.

Innerhalb des Parks tragen auch informelle Meetings mit der Möglichkeit von Ideenpräsentationen, Verbesserungsvorschlägen oder Kooperationsanregungen zur Qualitätsentwicklung der Community im Park bei. Dies kann auch durch digitale Plattformen und interne Netzwerke gefördert werden.

Wenn eine kritische Masse an Mitarbeitern im Park erreicht ist, können sogar Sondereinrichtungen im Bereich der sozialen Infrastruktur wie z. B. ein Kindergarten oder Kinderbetreuung für die Mitarbeiter geschaffen und angeboten werden. Dies kann es den Unternehmen erleichtern, insbesondere hoch qualifizierte und anspruchsvolle Mitarbeiter an den Standort zu binden.

Ähnliches gilt auch für das Angebot interessanter kultureller Veranstaltungen (Filme, Lesungen, Diskussionen, Ausstellungen etc.). Solche Maßnahmen können ebenfalls zur informellen Kommunikation zwischen den Mietern bzw. den Mitarbeitern beitragen und damit Quellen für neue Synergien innerhalb der Standortgemeinschaft darstellen. Auch die Veranstaltung von Festen oder gemeinsamen sportlichen, rekreativen Aktivitäten (z. B. Wanderung oder ein Schitag) eröffnen solche Möglichkeiten.

Auch die Organisation von Unternehmens bezogenen Serviceleistungen wie z. B. Botendienste, Catering bei Firmenveranstaltungen, Übersetzungsdienste, Hotelbuchungen für Firmengäste etc. können den Unternehmen ergänzend angeboten und von diesen Bedarfs bezogen abgerufen werden.

## 6. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Im abschließenden Kapitel wird versucht, Schlussfolgerungen, strategische und auch praktische Empfehlungen abzuleiten - dies eher im Sinne situationsgerechter Denk- und Planungsprinzipien – weniger im Sinne von schlichten Patentrezepten.

### 6.1. Erfolgreiche Strategien

Nach der Darstellung der Erfolgsfaktoren kann abschließend die Frage gestellt werden, was denn nun erfolgreiche Strategien in der Projektentwicklung seien.

Sieht man sich nur die Ausgangslage der 6 dokumentierten Projekte an, wird rasch deutlich, dass jedes einzelne Projekt ein Unikat ist, das stark von seinen regionalen und standörtlichen Ressourcen und Potenzialen abhängt, von der gewählten Technologiesparte, aber auch von den Partnern und deren Ressourcen und Zielen.

Daher kann es kein allgemeines Patentrezept für die Projektentwicklung im Sinne eines einheitlichen schematischen Ablaufes geben. Aber es zeigen sich dennoch einige wichtige **Grundprinzipien**, deren Beachtung die **Erfolgswahrscheinlichkeit** anheben und die **Projektrisiken** reduzieren kann.

Diese Prinzipien zu kennen und auch umzusetzen wird auch deswegen vorteilhaft sein, da die Anforderungen an die Zentren und Parks tendenziell steigen:

Die Komplexität der Unternehmensprojekte (in der Gründungs- und in der Wachstumsphase) nimmt zu, die Branchenrisiken steigen, der technologische Fokus wird immer gezielter herauszuarbeiten und zu überprüfen sein, und auf die vom Markt kommenden Anforderungen muss zunehmend rasch, wenn möglich vorausschauend reagiert werden.

Diese Herausforderungen betreffen nicht nur die Entwicklung neuer Projekte, sondern auch den Ausbau und die Modernisierung von bestehenden Anlagen.

Es gibt zahlreiche ordentliche, gut ausgestattete Standorte. Für eine auf einen nachhaltigen Struktureffekt angelegte Strategie genügt jedoch bei weitem nicht die bloße Flächenentwicklung. Damit ist man allzu leicht austauschbar und wird kaum zur Destination von attraktiven, gesuchten Investoren mit innovativen Projekten.

Mit der strategischen Zieldefinition wird die wichtigste Weichenstellung getroffen. Es ist zu empfehlen, die **strategische Positionierung** auf Basis von folgenden **Grundüberlegungen** vorzunehmen:

- Hohe Ambition in der Zielsetzung im Sinne eines visionären Zukunftsbildes (das Projekt soll ja zu einer signifikanten und nachhaltigen Weiterentwicklung im Standortraum führen)
- Internationale Orientierung sowohl hinsichtlich Angebotsqualität und Zielgruppen, als auch in der Offenheit gegenüber strategischen Partnern
- Aufbau außerordentlicher Erfolgspotenziale durch das Zentrum für eine gewünschte Zielgruppe
- Langfristige Perspektive in der Umsetzung: anspruchsvolle Projekte sind keine Schnellläufer, kurze Erfolgshorizonte drücken möglicherweise allzu stark auf die Qualität der Resultate
- In einigen wichtigen Punkten ein außergewöhnliches Projekt zu entwickeln ist besser als in vielen beliebigen Aspekten perfekt zu sein
- Nach Möglichkeit keine Kompromisse in der Standortwahl, Standortqualität und Projektziel müssen kompatibel sein

Parks liegen im Trend der Spezialisierung: sie ermöglichen für ausgewählte Unternehmen Zugang zu zeitlich und räumlich flexiblen, hochwertigen Standortangeboten, aber noch viel mehr zu exklusiven Partnerschaften.

## 6.2. Die Schlüsselfaktoren

Es soll im nachfolgenden nicht die Bedeutung einer hohen baulichen und architektonischen Qualität, einer perfekten technischen Ausstattung oder eines modernen ökologischen Standards wiederholt werden. Diese Aspekte sind zweifellos wichtig und tragen zum Gelingen des Gesamtprojektes bei, sind aber möglicherweise nicht die entscheidenden.

Grundlegend erfolgswirksam erscheinen hingegen die vier folgenden Aspekte für die Projektentwicklung von anspruchsvollen, modernen Industrie- und Technologieparks zu sein:

**Technologische Kompetenz** mit glaubhafter Substanz als Grundlage für eine attraktive, kommunizierbare Alleinstellung:

Je nach Regionstyp kann in einem sorgfältig gewählten Technologiesegment mit einer hochwertigen, einmaligen Forschungsinfrastruktur, mit produktions orientierten und logistischen Synergien, mit hoch qualifizierten strategischen Partnern, mit der Einbindung eines herausragenden Leitbetriebes ein einmaliges Angebot entwickelt werden.

Das strategisch zusammengesetzte Puzzle an Ausstattung, an Mieterunternehmen, an Serviceleistungen und an externen Partnern definiert und stärkt die Kernkompetenz des Zentrums.

### **Kommunikation und Synergien:**

Vielfach werden bei Standortgemeinschaften die Kostenvorteile – etwa durch die Nutzung gemeinsamer Infrastrukturen und Anlagen – ins Treffen geführt. Bei Impulszentren und Technologieparks sind darüber hinaus aber die Vorteile, die aus Synergie und Kommunikation zwischen den Partnern an einem gemeinsamen Standort entstehen können, meist viel bedeutsamer, für viele Unternehmen oft sogar die entscheidende Motivation, den Unternehmensstandort in einem Park aufzuschlagen.

Kommunikation ist ein Schlüsselfaktor in den Innovationsprozessen, über Kommunikation wird Wissen zusammengeführt, wodurch kreative Prozesse, Entscheidungen und eine Weiterentwicklung des Wissens ausgelöst werden können. Durch know how Zuwachs, Produkt- und Prozessinnovationen können Unternehmen wachsen und sich im (internationalen) Wettbewerb besser behaupten. Es macht daher Sinn, seitens der Projektentwicklung, baulichen Gestaltung und Serviceleistungen die formelle und informelle Kommunikation zu erleichtern und zu fördern. Dies betrifft sowohl die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern innerhalb der Unternehmen (Mieteinheiten) als auch zwischen den Unternehmen und deren Mitarbeitern. Die Gebäudeinfrastruktur sollte die Kommunikation und Kooperation innerhalb des Technologieparks optimal unterstützen, womit ein zentraler Standortvorteil eines Zentrums (Nutzung von Synergien) produktiv genutzt werden kann.

### **Flexibilität und Modularität**

Technologieparks werden für Unternehmen errichtet, also für soziale und wirtschaftliche Organismen, die laufenden Wachstums- und Veränderungsprozessen unterliegen. Diese wiederum sind in Branchen und

Sektoren tätig, die in besonderem Maße durch Schnelligkeit und Volatilität gekennzeichnet sind.

Dies erfordert von der Projektentwicklung eine besondere Bedachtnahme auf flexible Anpassungsmöglichkeiten des Angebots sowohl hinsichtlich der Größenstrukturen als auch hinsichtlich der Ausstattung und Nutzungsmöglichkeiten für die – wechselnden - Bedürfnisse der Unternehmen.

Für die Umsetzung eines größeren Technologieparkprojektes stellt die Möglichkeit des sequentiellen Ausbaus in angepassten Modulen einen ganz entscheidenden Aspekt dar, der vor allem folgende Vorteile bietet:

- Reduktion des Leerstandsrisikos
- Kürzere Vermarktungsdauer, kürzere Bauzeiten und Reaktionszeiten auf Marktanforderungen
- Leichtere Beherrschung von Security Anforderungen
- Anpassung an den jeweiligen Stand der Technik (Materialien, Betriebssysteme, Energieversorgung, Kühlung, Steuerungen etc.)
- Imagevorteile: eher Signal für Erfolgsgeschichte anstatt länger anhaltender Leerstände

Als allfällige Nachteile einer modularen Angebotsentwicklung sind etwas höhere Baukosten und ein etwas höherer Flächenverbrauch anzunehmen – die allerdings mit den Vorteilen gegen gerechnet bzw. abgewogen werden sollten.

Als marktgängige Größen scheinen sich Module mit einem Flächenangebot von ca. 2.500 m<sup>2</sup> bis 4.000 m<sup>2</sup> zu bewähren, vor allem in Standorten außerhalb von Großagglomerationen.

### **Zusatzleistungen und spezielle Servicepakete:**

Der Zielanspruch von Technologieparks, eine Rolle als Impulszentrum zu spielen und anspruchsvolle Struktureffekte herbeizuführen, kann durch gezielt gewählte Zusatzpakete und ergänzende Serviceleistungen unterstützt und verstärkt werden. Vier verschiedene Ebenen liefern dafür Anknüpfungspunkte:

- Es können die Business – Aktivitäten der Unternehmen direkt unterstützt werden (Gründer Coaching, Zugang zu Finanzierungen und Förderungen, Organisation von internationalen Projekten, Zugang zu Datenbanken und Netzwerken, Partnervermittlung etc.)

- Es kann die Kommunikation zwischen den Mietern und Mitarbeitern und zum Park-Management erleichtert und aktiv gefördert werden, wodurch wertvolle Synergien für die Unternehmen erzielbar sind und auch die Angebotsqualität des Parks optimiert werden kann (durch Veranstaltungen, Präsentationen, informelle Meetings, Organisation von gemeinsamen Aktivitäten)
- die Qualität der Arbeits- und Aufenthaltsbedingungen für die Mitarbeiter aufwerten (von der Kinderbetreuung bis zum internen Fitnesscorner)
- die Qualifikationsentwicklung der Mitarbeiter und Mieter verbessern (durch themenspezifische Weiterbildungsangebote, hochrangige Fachreferenten, Organisation von Workshops uam.)

Entscheidend für Erfolg und Akzeptanz ist, dass das Parkmanagement diese Zusatzleistungen, die zumeist über den Mietvertrag hinausgehen, Zielgruppen orientiert und bedarfsgerecht wählt sowie in größtmöglicher Abstimmung mit den Mieterunternehmen anbietet.

### 6.3. Risiken und Fehler

Ein schwerwiegender Fehler kann im Bereich der Zielsetzung begangen werden: **unklare Ziele** führen nicht nur zu einem unklaren Profil am Markt, sondern enthalten das Risiko, dass möglicherweise jeder einzelne Schritt, der gesetzt wird, letztlich falsch ist (vergleiche Gespräch mit Quendler Johann in „Eins und eins ist elf“, 2004). Dadurch können viel Geld und auch viel Energie im laufenden Management verpuffen.

**Kompromisse in der Standortwahl** können sich als nachhaltige Schlechterstellung des gesamten Projektes rächen: man stellt ein tolles Objekt auf ein schönes Grundstück und wundert sich dann, wenn das Projekt trotzdem nicht „abhebt“ bzw. von der Zielgruppe angenommen wird. Häufig wurde dabei nicht nur die Mikrolage überschätzt, sondern vor allem das Potenzial des Makrostandortes nicht ausreichend analysiert bzw. kritisch evaluiert, oder die Standortentscheidung wurde durch das (regional)politische Wollen zu Lasten der fachlichen Empfehlung beeinflusst.

Auch die spezifischen **Technologie- und Branchenrisiken** (Auswahlrisiko, Änderungsrisiko) sind der Projektentwicklung bei Technologiezentren immanent. Sie können nur durch sorgfältige Analyse und laufende Marktbeobachtung frühzeitig

erkannt und eventuell reduziert werden. Aus immobilienwirtschaftlicher Sicht können diese Risiken durch eine breitere Streuung der technologischen Schwerpunkte reduziert werden, was aber andererseits klar zu Lasten der Spezialisierung, des klaren Profils am Markt, der Qualität und Intensität der Synergien am Standort geht.

Häufig werden auch beim **Marketing** ineffiziente und wenig Ziel führende Strategien gewählt. Werbeaktionen in Printmedien sind sehr teuer und von enormen Streuverlusten gekennzeichnet. Je spezifischer die Zielgruppe definiert ist, umso Ziel gerichteter muss die Marketingstrategie angelegt sein. Es zeigt sich, dass bei Technologiezentren häufig ein interaktionsorientiertes direct marketing, welches auf den individuellen Dialog mit den potenziellen Kunden setzt, deutlich höhere Einwirkungschancen hat (Vgl. Hopfgartner Anton, Immobilienmarketing. 2003). Die frühzeitige Aufnahme der Vermarktungsaktivitäten reduziert jedenfalls das anfängliche Leerstandsrisiko. Ein schneller Anfangserfolg kann zudem über seine Beispielswirkung eine wertvolle Verstärkerfunktion entfalten.

Es kann auch strategisch Sinn machen, zeitweilig Reservekapazitäten frei zu halten, um für „Wunschkandidaten“ rasch angebotsfähig zu bleiben.

Technologieparks, welche sich in der Projektentwicklung und Umsetzung nicht an langfristigen strategischen Zielsetzungen orientieren, laufen sehr rasch Gefahr, zu einem **wenig unterscheidbaren Immobilienanbieter** im Sinne eines bloßen Vermieters oder Verkäufers von Quadratmetern abzugleiten. Auch das Zentrumsmanagement nähert seine Rolle dann eher einer Hausverwaltung an. Damit rückt aber auch der Preis in den Mittelpunkt des Investoren- bzw. Mieterinteresses. Eine gezielte – Technologie orientierte – Auswahl und Unternehmensbesetzung wird dann kaum noch stattfinden können. Das Resultat führt dann zu einem eher zufälligen Mix an Unternehmen, die untereinander wenig bis keine Beziehungen aufweisen bzw. entwickeln können (keine Komplementarität, keine produktiven Synergien). Dadurch reduzieren sich auch die Standortbindung und vor allem der ursprünglich angestrebte Struktureffekt. Man entfernt sich auch von den Kriterien für einen nennenswerten öffentlichen Mitteleinsatz.

#### **6.4. Managementimmobilie mit gelebter Vision**

Die Projektentwicklung endet bei den typischen Managementimmobilien wie den Technologieparks nicht mit der Eröffnung des Zentrums und dem Einzug der ersten

Mieter oder Investoren. Das Projekt wird nur nachhaltig erfolgreich sein, wenn laufend beobachtet und weiterentwickelt wird: die Änderungen des Marktes und der erforderlichen Infrastruktur, die Entwicklung des Technologiesegementes erfordern einen laufenden Prozess der aktiven Beschäftigung mit dem gesamten Angebot des Zentrums.

Idealerweise agiert der **Projektentwickler wie ein Regisseur**, der an einer Premiere an seinem Theater arbeitet.

Gemeinsam mit der Theaterdirektion wurde das Stück ausgewählt (*Technologiefokus*).

In der Zusammenarbeit mit den Bühnenbildnern, Beleuchtern und Requisiteuren wird die Bühne mit dem optimalen, situationsgerechten Hintergrund (*Standort und Ausstattung*) geschaffen. Er versucht, das Stück neu zu interpretieren und eine moderne, attraktive Inszenierung zu entwickeln, die so noch nirgends aufgeführt worden ist (*unique selling proposition*).

Mit diesem ambitionierten Konzept gelingt es ihm auch, bei der letztlich wichtigsten Ebene – der schauspielerischen Idealbesetzung – erfolgreich zu sein. Er kann die besten nationalen und internationalen Genre-Interpreten (*Top-Unternehmen der Branche*) für sein Stück gewinnen.

In der gemeinsamen Arbeit aller Beteiligten (*Kooperation und Kommunikation*) entsteht ein stimmiges Gesamtwerk, in das sich die Schauspieler mit Kreativität, Begeisterung und Mut zur individuellen Interpretation (*Produktinnovationen*) einbringen.

Obwohl es im Land zahlreiche bekannte Theater mit populären Stücken gibt, wird gerade diese Aufführung ein besonderer Erfolg. Das Stück bleibt lange im Spielplan verankert, Regisseur und Schauspieler verlängern ihre Verträge trotz zahlreicher Angebote aus anderen Häusern.

Hans Schönegger, einer der beiden erfolgreichen Projektentwickler des Lakeside Science & Technology Parks in Klagenfurt spricht darüber hinaus aber auch vom „spirit“ und der „gelebten Strategie und Vision“, die in dem gesamten Vorhaben innewohnen müssen. Geht dies verloren, so zeige sich sehr rasch „wie relativ Gebäude und Standorte“ in Wirklichkeit sind (siehe Gespräch in „Eins und eins ist elf“, 2004)

## Kurzfassung

Moderne Industrie- und Technologieparks können die an sie gerichteten Ansprüche an wünschenswerten Struktureffekten wie unternehmerische Innovation und High-tech basierte Wertschöpfung nur erfüllen, wenn sie bereits von der Projektentwicklung an konsequent auf die Schaffung **außerordentlicher wirtschaftlicher Erfolgspotenziale** ausgerichtet sind.

An Hand von 6 ausgewählten Zentren der jüngeren Generation im Süden Österreichs wurde versucht, die Erfolgsfaktoren in der Projektentwicklung herauszufiltern. Methodischer Kern dieser **empirischen Untersuchung** waren strukturierte Experteninterviews mit den Entwicklern und Managern dieser Standorte.

Auf Basis eines **ambitionierten Zieles** mit langfristiger Perspektive in der Umsetzung sowie internationaler Orientierung im Angebotsniveau treten vor allem vier Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Entwicklung klar zutage:

Aufbau einer **technologischen Kernkompetenz** in einem in der Region verankerten, Wachstums orientierten Technologiesegment als Grundlage für eine attraktive, kommunizierbare Alleinstellung. Das Infrastrukturangebot ist auf die Einmaligkeit des gewählten Schwerpunktes ausgerichtet (z. B. hochwertige Forschungsinfrastruktur, logistische Synergien), die Marketingstrategie zielt auf einen Unternehmensbesatz, der möglichst exakt in diesen Technologiefokus passt und die Kernkompetenz stärkt.

**Kommunikation und Synergien** zwischen den Unternehmen und Partnern der Standortgemeinschaft erweisen sich als zentrale Erfolgsfaktoren in den Innovationsprozessen. Sie können durch die Bauweise, die technische Infrastruktur und das Serviceangebot erleichtert und gefördert werden.

Das **Angebot** für die Mieter und Investoren sollte möglichst **flexibel und modular** ausgerichtet sein und damit eine optimale Anpassung an die wechselnden / wachsenden Bedürfnisse in den schnelllebigen, oft hochvolatilen Sektoren ermöglichen. Die Modularität in der sequentiellen Umsetzung reduziert die immobilienwirtschaftlichen Risiken und begünstigt die Weiterentwicklung des technischen und baulichen Angebotsstandards.

Gezielt gewählte **Serviceleistungen und Zusatzangebote** unterstützen die Business-Aktivitäten der Unternehmen, die Kommunikationsintensität, die Qualität der Arbeits- und Aufenthaltsbedingungen und die Qualifikationsentwicklung im Park.

Die PE kann dazu beitragen, dass in der **Managementimmobilie** Technologiepark ein innovativer „spirit“ verankert und von der Standortgemeinschaft visionäre Strategien umgesetzt werden können.

## Literaturverzeichnis

Baumfeld Leo, Hummelbrunner Richard, Lukesch Robert (2009): Instrumente systemischen Handelns, Rosenberger Fachverlag, Leonberg

Bone-Winkel Stefan, Isenhöfer Björn, Hofmann Philip (2008): Projektentwicklung. In Schulte Karl-Werner (Hrsg.) Immobilienökonomie. Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 4. Aufl., Oldenbourg, München S. 231 - 299

Brand Michael (2001): Grundlagen zur ganzheitlichen Projektentwicklung. In Gondring Hans Peter / Lammel Eckhard (Hrsg.): Handbuch Immobilienwirtschaft, Gabler, Wiesbaden, S.334 - 353

Eger Kai-Derek (2001): Projektentwicklung als Werte schaffende Managementmethode. In Gondring Hans Peter / Lammel Eckhard (Hrsg.): Handbuch Immobilienwirtschaft, Gabler, S. 295 - 331

Glaser Andrea (2006): Innovations-, Technologie- und Gründerzentren – Konzepte und Entwicklungstendenzen. In Falk Bernd und Falk Momme Torsten (Hrsg.) Handbuch Gewerbe und Spezialimmobilien, Rudolf Müller, Köln, S. 431 – 446

Hopfgartner Anton (2003): Immobilienmarketing, Chicago Consulting, Wien

Kovacic Iva (2009): Virtuelle Arbeitswelten. Konstruktiv, Ausgabe 271, Jänner / Februar, S. 42-43

Kyrein Rolf (2002): Immobilien - Projektmanagement, Projektentwicklung und Projektsteuerung, 2. Auflage, Rudolf Müller, Köln

Lakeside Science & Technology Park GmbH (Hrsg.) 2004: Eins und eins ist elf, Kooperation – Technologie – Campus Kärnten, Wieser Verlag, Klagenfurt

Vielberth Johann / Bretthauer Christian (2006): Gewerbeparks – Knotenpunkte einer intelligent vernetzten Wirtschaft. In Falk Bernd und Momme Torsten Falk (Hrsg.) Handbuch Gewerbe und Spezialimmobilien, Rudolf Müller, Köln, S. 415 -429

Zehetgruber-Wagner Annemarie (2005):Wirtschaftspark als Managementimmobilie im Focus von Investoren, unveröffentlichte Masterthese, Technische Universität Wien, Wien

## Liste der Interviewpartner

Technologiepark Villach:

Mag. Mark Dorfer

Mag. Domenig

Lakeside Science & Technology Park:

Maria Mack

Mag. Hans Schönegger

Impulszentrum Graz-West:

Mag. Thomas Mrak

High Tech Park Kapfenberg:

Ing. Wolfgang Wiesenhofer

Holzinnovationszentrum Zeltweg:

Dipl. Ing. Barbara Reichold

Ing. Joachim Reitbauer

Zentrum für Erneuerbare Energie Güssing:

Rowitha Gruber

Ing. Robert Koch