

Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist an der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt (<http://www.ub.tuwien.ac.at>).

The approved original version of this diploma or master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology (<http://www.ub.tuwien.ac.at/englweb/>).



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
WIEN
Vienna University of Technology

MASTERARBEIT

Grenzüberschreitende Projektentwicklung

Thesen zur Erschließung der Vorteile - Am Beispiel der grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks

Ausgeführt zum Zwecke der Erlangung des akademischen Grades eines Diplom-Ingenieurs

unter der Leitung von

Univ. Prof. Dipl.-Ing. Architekt Dietmar Wiegand

E260

Fachbereich Projektentwicklung- und Projektmanagement

Eingereicht an der Technischen Universität Wien
Fakultät für Architektur und Raumplanung

von

Dominik Hanic, BSc.

0625668

Ivana Bukovcana 28

84107 Bratislava

Slowakei

Wien, März 2012

Danksagung

Ein besonderer Dank gilt meinem Betreuer Univ. Prof. Dipl.-Ing. Architekt Dietmar Wiegand, der mich während der Erstellung dieser Arbeit mit konstruktiver Kritik, hilfreichen Ratschlägen und motivierenden Worten unterstützt hat. Ebenfalls gilt mein Dank meinen Interviewpartnern, sowie allen Unternehmen die an der Befragung teilgenommen haben. Dankeschön an meine Familie und Freunde, die mich während meiner gesamten Studienzzeit unterstützt haben.

Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit bei Gruppenbezeichnungen auf die Anführung von maskulinen und femininen oder der Binnenmajuskel weitgehend verzichtet. Die Begriffe sind, auch wenn aus grammatikalischer Sicht rein männlich, stets auf Frauen und Männer gleichermaßen zu beziehen.

Kurzbeschreibung

Der Markt mit Wirtschaftsparks ist in Österreich annähernd gesättigt. Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks stellen ein Nischenprodukt dar. Die meisten Projektideen für grenzüberschreitende Wirtschaftsparks in Europa stammen aus den Umbruchjahren nach dem Fall des Eisernen Vorhangs. In Deutschland ist die Idee immer noch aktuell. Die Rahmenbedingungen haben sich seitdem entscheidend geändert.

Haben grenzüberschreitende Wirtschaftsparks signifikante Vorteile gegenüber anderen Wirtschaftsparks und wie sind diese Vorteile zwischen den Akteuren aufgeteilt? Wie sehen diese Vorteile vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen aus? Gibt es einen Erfolgsschlüssel für die Projektentwicklung?

Es wurden explorative Fallstudien von ausgewählten, grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks in Österreich und Deutschland durchgeführt. Diese hatten den Charakter einer deskriptiven Voruntersuchung. Die grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks wurden systematisch charakterisiert und analysiert. Die Analyse der Standort-(Rahmen)bedingungen erfolgte in Anlehnung an die von Havlicek (2008) vorgestellte Systematik, die einzelnen Vorteile wurden nach der Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien von Porter (1980) klassifiziert, der Typ der Grenze nach ihrer Durchlässigkeit in Anlehnung an Girtler (1982). Als Hauptquelle dienten Experteninterviews, ergänzt um andere Methoden der empirischen Sozialforschung (v.a. qualitative). Basierend auf den Schlussfolgerungen wurden durch Induktion Rückschlüsse auf die Gesamtheit gebildet und Thesen geäußert. Der Fokus lag auf der betriebswirtschaftlichen Seite.

Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks eignen sich für Unternehmen die eine Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft anstreben. Nach dem Fall des Eisernen Vorhangs waren an der Grenze zu den neuen Märkten v.a. Vorteile, die sich aus harten lang- und mittelfristigen Standortfaktoren ergeben haben, relevant. Durch den Integrationsprozess sind nun nur mehr die weichen, boden- und territorialgebundenen Vorteile tangibel. Zwischen integrierten Wirtschaftsräumen sind v.a. Unterschiede in Rechtssystemen relevant. Zu den größten Vorteilen, die sich bei der Projektentwicklung von grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks ergeben, zählen politische Unterstützung und „Gute Adresse“. Der Projektentwickler kann zugleich eine Kostenführerschaft- als auch Differenzierungsstrategie verfolgen. Aus langfristiger Sicht ist nur Kostenführerschaft tragbar. Es gibt keinen einheitlichen Erfolgsschlüssel. Allgemeingültige Thesen: Politische Unterstützung auf allen Ebenen ist Voraussetzung; Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks sind ein spezifisches kurzlebiges Produkt, der Verzug in der Fertigstellung kann ein Umdenken des gesamten Projekts zur Folge haben; Sie müssen ein klares USP haben, dass sie von den einfacher zu entwickelnden Wirtschaftsparks im Inland unterscheidet um Mehrkosten zu rechtfertigen; Grenzüberschreitende Konzeption reicht nicht als USP bei etablierten Binnengrenzen der EU aus; Flexibilität in Parzellenzuschnitten und Zielgruppen ist besonders wichtig; Die interkulturellen Unterschiede und die öffentliche Akzeptanz sind nicht zu unterschätzen; Die Abschaffung von institutionellen Barrieren kann die Entwicklungskosten senken und die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs steigern.

Abstract

The market with business parks in Austria is almost saturated. Cross-border business parks are a niche product. Most project ideas for cross-border business parks in Europe were born in the upheaval years after the fall of the Iron Curtain. The conditions have changed crucially since then.

Do cross-border business parks have significant advantages over other business parks, and how are these benefits distributed between the actors? How can these benefits be seen in the light of changed circumstances? Is there a key to success for project development?

Exploratory case studies of selected cross-border business parks in Austria and Germany have been made. They had the character of preliminary descriptive studies. The cross-border business parks have been systematically characterized and analyzed. The analysis of the location (frame) conditions was based on Havlicek's (2008) presented system, the individual benefits were classified under the theory of generic competitive strategies of Porter (1980), the type of border with its permeability is based on Girtler (1982). Expert interviews served as the main source, supplemented by other methods of empirical social research (mainly qualitative). Via inductive reasoning and based on the argumentation conclusions were drawn on the whole subject and thesis expressed. The focus lies on the business side.

Cross-border business parks are suitable for companies seeking a competitive strategy of cost leadership. After the fall of the Iron Curtain especially the benefits resulting from hard long and medium factors were relevant at the border to the new markets. Through the integration process only the soft land- and territorial-bound benefits are tangible now. Between integrated economies particularly differences in legal systems are relevant. The biggest advantages that arise during project development of cross-border business parks are political support and "good address". The project developer can also pursue cost leadership as well as differentiation strategy. For long-term perspective only cost leadership is sustainable though. There is no single key to success. General valid propositions: Political support at all levels is essential; Cross-border business parks are a specific short-living product, a delay in the completion may cause the need of rethinking the entire project; They must have a clear USP that distinguishes them from the easier-to-developing inland-business parks to justify the additional costs; Cross-border-conception is not sufficient as a USP at established borders of the EU; Flexibility in parcelling and target groups is especially important; The cross-cultural differences and public acceptance are not to be underestimated; Removal of institutional barriers can lower development costs and increase the likelihood of success.

Inhalt

1. THEMATISCHE EINFÜHRUNG, ZIELSETZUNG UND AUFBAU DER ARBEIT	10
1.1 EINFÜHRUNG	10
1.2 ZIELSETZUNG UND FRAGESTELLUNG	12
1.3 METHODIK UND AUFBAU DER ARBEIT	13
1.3.1 <i>Auswahl der grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks</i>	13
1.3.2 <i>Aufbau der Fallstudien</i>	13
1.3.3 <i>Methodik</i>	15
1.4 GLOSSAR	20
1.4.1 <i>Projektentwicklung</i>	20
1.4.1.1 <i>Ausgangssituation der Projektentwicklung</i>	20
1.4.1.2 <i>Akteure der Projektentwicklung</i>	21
1.4.1.3 <i>Phasen des Projektentwicklungsprozesses</i>	22
1.4.2 <i>Wirtschaftsparks</i>	23
1.4.2.1 <i>Ziele von Wirtschaftsparks</i>	24
1.4.2.2 <i>Standortanforderungen von Gewerbe- und Industrieparks</i>	25
1.4.3 <i>Grenze</i>	25
1.4.3.1 <i>Typen von Grenzen</i>	25
1.4.3.2 <i>Bedeutung von Grenzen</i>	26
1.4.4 <i>Region</i>	27
1.4.4.1 <i>Grenzregionen</i>	28
1.4.4.2 <i>Grenzüberschreitende Region</i>	28
1.4.4.3 <i>Eiserner Vorhang</i>	28
1.4.4.4 <i>EU-Integrationsprozess</i>	29
1.4.4.4.1 <i>EU-Erweiterungsschritte</i>	29
1.4.4.4.2 <i>EU-Osterweiterung</i>	30
1.4.4.4.3 <i>Reformländer</i>	30
1.4.4.4.4 <i>Binnenmarkt</i>	31
1.4.4.4.5 <i>Schengener Abkommen</i>	32
1.4.4.4.6 <i>Europäische Zollunion</i>	33
1.4.5 <i>Grenzüberschreitender Wirtschaftspark</i>	34
1.4.6 <i>Vorteil</i>	34
1.4.6.1 <i>Wettbewerbsstrategien</i>	34
2 AUSGEWÄHLTE, GRENZÜBERSCHREITENDE WIRTSCHAFTSPARKS AUS ÖSTERREICH	38
2.1 ACCESS INDUSTRIAL PARK GMÜND/CESKÉ VELENICE	39
2.1.1 <i>Projektvorbereitung</i>	40
2.1.1.1 <i>Vorteile</i>	41
2.1.1.2 <i>Hemmnisse</i>	42
2.1.2 <i>Projektrealisierung</i>	42
2.1.2.1 <i>Eigentümer- und Betreiberstruktur</i>	44
2.1.2.2 <i>Region</i>	44
2.1.2.3 <i>Großräumliche Erreichbarkeit</i>	48
2.1.2.4 <i>Standort und kleinräumliche Erreichbarkeit</i>	50
2.1.2.5 <i>Infrastrukturausstattung und Servicierung</i>	51
2.1.2.6 <i>Networking</i>	52
2.1.2.7 <i>Finanzierung</i>	53
2.1.2.8 <i>Vorteile für den Projektentwickler aus grenzüberschreitender Konzeption</i>	54
2.1.3 <i>Angebot</i>	56
2.1.3.1 <i>Strategie (1995)</i>	57
2.1.3.2 <i>Strategie (2011)</i>	57

2.1.3.3	Vorteile.....	59
2.1.3.3.1	Standort EU und kostengünstiger Betriebsstandort.....	61
2.1.3.3.2	Stabilität.....	61
2.1.3.3.3	Förderungen	61
2.1.3.3.4	Grunderwerb	62
2.1.3.3.5	Rechtssicherheit.....	62
2.1.3.3.6	Lebensqualität.....	62
2.1.3.3.7	Infrastruktur	63
2.1.3.3.8	Service- und Beratungsleistungen.....	63
2.1.3.3.9	Grenzüberschreitende Prozesse	63
2.1.3.3.10	Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten	64
2.1.3.3.11	Großräumige Erreichbarkeit	64
2.1.3.3.12	Altlastenfreie Liegenschaften.....	65
2.1.3.3.13	Arbeitskräftepotential	65
2.1.3.4	Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption.....	66
2.1.3.5	Hilfe bei der Erschließung der Vorteile	68
2.1.4	<i>Nachfrage</i>	69
2.1.4.1	Branchen- und Unternehmerstruktur.....	70
2.1.4.2	Unternehmensprofile	71
2.1.4.3	Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption.....	82
2.1.4.4	Hilfe bei der Erschließen der Vorteile	82
2.1.4.5	Performance	85
2.1.5	<i>Schlussfolgerungen und Thesen</i>	85
2.2	WIRTSCHAFTSPARK JAROVCE/KITTSEE	88
2.2.1	<i>Projektvorbereitung</i>	88
2.2.1.1	Region	88
2.2.1.2	Großräumliche Erreichbarkeit.....	89
2.2.1.3	Standort und kleinräumliche Erreichbarkeit	89
2.2.1.4	Infrastruktur- und Dienstleistungsangebot	90
2.2.2	<i>Gründe der Nichtrealisierung</i>	90
2.2.2.1	Exkurs: EVTZ	91
2.2.3	<i>Aus heutiger Sicht</i>	91
2.2.3.1	Unverändertes Projekt	91
2.2.3.2	Modifiziertes Projekt.....	92
2.2.3.2.1	Steuerunterschiede.....	93
2.2.3.2.2	DBA – Doppelbesteuerungsabkommen.....	94
2.2.4	<i>Schlussfolgerungen und Thesen</i>	95
3	AUSGEWÄHLTE GRENZÜBERSCHREITENDE WIRTSCHAFTSPARKS AUS DEUTSCHLAND	97
3.1	ANHOLTER ABKOMMEN	98
3.2	AACHENER MEMORANDUM	98
3.3	3. ZUSATZ ZUM DBA DE-NL.....	99
3.3.1	<i>Definition von grenzüberschreitenden Gebieten</i>	99
3.3.2	<i>Besteuerung von gewerblichen Einkünften</i>	100
3.3.3	<i>Besteuerung von unselbstständiger Tätigkeit</i>	100
3.3.4	<i>Außenprüfungen außerhalb des eigenen Hoheitsgebiets</i>	100
3.3.5	<i>Grenzüberschreitende Vorteile / Nachteile</i>	101
3.4	EUROPARK COEVORDEN- EMLICHHEIM.....	102
3.4.1	<i>Projektvorbereitung</i>	102
3.4.2	<i>Projektrealisierung</i>	102
3.4.2.1	Eigentümer- und Betreiberstruktur.....	103
3.4.2.2	Region	104
3.4.2.3	Großräumliche Erreichbarkeit.....	106
3.4.2.4	Standort und kleinräumliche Erreichbarkeit	107

3.4.2.5	Infrastrukturausstattung und Serviceeinrichtungen	108
3.4.2.6	Networking.....	109
3.4.2.7	Finanzierung.....	109
3.4.2.8	Vorteile für den Projektentwickler aus grenzüberschreitender Konzeption	110
3.4.3	<i>Angebot</i>	113
3.4.3.1	Strategie.....	113
3.4.3.2	Vorteile.....	114
3.4.3.3	Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption.....	115
3.4.3.3.1	Bodenpreise.....	118
3.4.3.3.2	Förderungen	118
3.4.3.3.3	Steuern	119
3.4.3.3.4	Andere legislative Unterschiede.....	120
3.4.3.4	Hemmnisse der Nutzung der Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption	120
3.4.3.4.1	Niederländische Hypotheken.....	121
3.4.3.4.2	Unterschiedliche Mentalitäten	121
3.4.3.5	Hilfe bei der Erschließung der Vorteile	122
3.4.3.5.1	Paritätischer Rat	122
3.4.4	<i>Nachfrage</i>	122
3.4.4.1	Branchen- und Unternehmensstruktur	123
3.4.4.2	Unternehmensprofile	123
3.4.4.3	Hilfe bei der Erschließung der Vorteile	125
3.4.4.4	Performance	125
3.4.5	<i>Schlussfolgerungen und Thesen</i>	126
3.5	AVANTIS EUROPEAN SCIENCE & BUSINESS PARK.....	129
3.5.1	<i>Projektvorbereitung</i>	129
3.5.1.1	Projektrealisierung.....	129
3.5.1.2	Eigentümer und Betreiberstruktur	129
3.5.1.3	Region	130
3.5.1.4	Großräumliche Erreichbarkeit.....	131
3.5.1.5	Standort und kleinräumliche Erreichbarkeit	131
3.5.1.6	Infrastrukturausstattung, Services und Networking	132
3.5.1.7	Finanzierung.....	133
3.5.1.8	Vorteile für den Projektentwickler aus grenzüberschreitender Konzeption	134
3.5.1.9	Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption.....	135
3.5.1.10	Hemmnisse für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption.....	136
3.5.2	<i>Performance</i>	136
3.5.3	<i>Schlussfolgerungen und Thesen</i>	137
4	ZUSAMMENFASSUNG	139
5	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND THESEN	156
	VERZEICHNISSE	I
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	I
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	II
	TABELLENVERZEICHNIS	II
	QUELLENVERZEICHNIS.....	IV
	ANHANG	VIII

1. Thematische Einführung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Einleitend wird der theoretische Rahmen wiedergegeben, so wie die Zielsetzung vorgestellt und der Aufbau der Arbeit näher erläutert.

1.1 Einführung

Wirtschaftsparks stellen ein beliebtes Instrument der regionalen Wirtschaftsförderung dar. Seit den 90er Jahren ist ihre Zahl in Österreich steigend. Inzwischen wurde eine hohe Dichte an Wirtschaftsparks in Österreich erreicht und es treten teilweise bereits Sättigungseffekte auf. Die jeweiligen Wirtschaftsstandorte stehen im Konkurrenzkampf untereinander.

(Vgl. Hahn, 2005, S. 65-66)

Die grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks (weiter nur güWP) stellen in diesem Zusammenhang ein Nischenprodukt auf dem Markt der Wirtschaftsstandorte dar. Haben aber güWPs entscheidende Vorteile gegenüber Mitbewerbern?

Die Idee der grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks erlebte ihren Aufschwung in Europa in den Umbruchjahren nach dem Fall des Eisernen Vorhangs.

So sind auch die in Österreich entstanden güWPs in den ersten Jahren nach der Grenzöffnung entstanden. Die Grenze zwischen Österreich und den neuen Nachbarn hat eine dynamische Entwicklung durchgemacht. Von einer undurchlässigen Grenze zwischen zwei verfeindeten Wirtschaftssystemen und Weltanschauungen, bis hin zu einer durchlässigen Grenze zwischen vollwertigen Mitgliedern der EU und des Schengener Raums. Ebenso dynamisch ist die (Wirtschafts-)Entwicklung jenseits der Grenze. Bestanden am Anfang große Unterschiede zwischen „West“ und „Ost“, sind diese inzwischen relativiert worden. Der „Wilde Osten“ wurde zum etablierten Geschäftspartner und die Rahmenbedingungen für die güWP haben sich verändert. Welchen Einfluss hatte diese Entwicklung auf die Vorteile der güWPs?

GüWPs sind aber nicht nur zwischen so ungleichen Partnern wie Österreich und dem ehemaligen Ostblock entstanden. In Deutschland werden bis heute Ideen von güWPs verfolgt und realisiert. Und das v.a. zu alt etablierten Partnern (z.B. den Niederlanden). Welche Vorteile ergeben sich durch die Lage an einer bereits seit langem etablierten Binnengrenze? Sind diese auch Veränderungen ausgesetzt?

Die Projektentwicklung von güWPs stellt ein kompliziertes Unterfangen mit vielen Unbekannten dar. Gibt es trotzdem einen Erfolgsschlüssel?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden werden im Rahmen dieser Arbeit vier ausgewählte grenzüberschreitende Wirtschaftsparks im Rahmen von Fallstudien systematisch charakterisiert und analysiert. Die Fallstudien haben den Charakter einer deskriptiven Voruntersuchung. Die Analyse der Standort-(Rahmen)bedingungen erfolgt in Anlehnung an die

von Havlicek (2008) vorgestellte Systematik, die einzelnen Vorteile werden nach der Theorie der generischen Wettbewerbe von Porter (1980) klassifiziert, der Typ der Grenze nach ihrer Durchlässigkeit in Anlehnung an Girtler (1982). Basierend auf den Schlussfolgerungen werden durch Induktion Rückschlüsse auf die Gesamtheit gebildet und Thesen geäußert.

Aus einem allmählich chronischen Defizit der öffentlichen Haushalte wird die Rolle des privaten Sektors bei der Projektentwicklung von (gü)WPs immer wichtiger. Auch zeichnet sich seit dem Jahr 2000 eine Trendwende in der Eigentümerstruktur der WPs ab. So werden immer mehr WPs von Privaten oder mit privater Beteiligung realisiert.

(Vgl. Hahn, 2005, S. 67)

Aus diesem Grund wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit überwiegend die betriebswirtschaftliche Seite der güWPs behandelt.

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Die Zielsetzung dieser Arbeit ist, wie in der Einleitung skizziert, grenzüberschreitende Wirtschaftsparks und ihre Projektentwicklung zu analysieren. Diese Analyse soll sich nicht nur auf statische Momentaufnahmen beschränken, es soll vielmehr der Einfluss der sich dynamisch ändernden Rahmenbedingungen aufgezeigt werden. So wurden die folgenden Forschungsleitfragen aufgestellt, die zur Bildung von Thesen bezüglich der Projektentwicklung von grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks führen sollen:

- *Haben grenzüberschreitende Wirtschaftsparks signifikante Vorteile gegenüber anderen, im Inland in Grenzlage befindlichen Wirtschaftsparks?*
- *Welche Vorteile haben die Projektentwickler?*
- *Welche Vorteile haben die Nutzer?*
- *Welche sind die bedeutsamsten Vorteile?*
- *Wie sehen diese Vorteile vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen aus?*
- *Wie sehen diese vor dem Hintergrund des EU-Integrationsprozesses (vor allem der EU-Osterweiterung) aus?*
- *Haben sich die Vorteile geändert?*
- *Bestehen diese immer noch?*
- *Gibt es einen Erfolgsschlüssel für die Projektentwicklung von grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks?*

Der Fokus der Analyse liegt auf der betriebswirtschaftlichen Seite.

1.3 Methodik und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit besteht im Wesentlichen aus drei Blöcken:

- Thematische Einführung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit (Kapitel 1)
- Hauptteil – Fallstudien (Kapitel 2 und 3)
 - Fallstudien aus Österreich (Kapitel 2)
 - Fallstudien aus Deutschland (Kapitel 3)
- Zusammenfassung, Schlussfolgerungen und Thesen

Zu Beginn der Arbeit wird der notwendige theoretische Rahmen skizziert. Der Hauptteil besteht aus vier Fallstudien ausgewählter, grenzüberschreitender Wirtschaftsparks. Basierend auf den Schlussfolgerungen werden durch Induktion Rückschlüsse auf die Gesamtheit gebildet und Thesen geäußert.

1.3.1 Auswahl der grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks

Die behandelten güWPs wurden nach den folgenden Kriterien ausgewählt:

- güWP aus Österreich und Deutschland
- Zutreffen der vereinbarten Definition von güWP (siehe Kapitel 1.4.5 Grenzüberschreitender Wirtschaftspark)
- Ein möglichst breites Spektrum an güWP abdecken
- Mehr als ein güWP aus Österreich und aus Deutschland (um den Einfluss spezifischer Situationen der einzelnen güWP auf das Ergebnis zu relativieren)
- Verfügbarkeit von Daten

Folgende güWPs wurden ausgewählt (siehe Tab.1):

Tab. 1 Auswahl der grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks

Österreich	<ul style="list-style-type: none">• Access Industrial Park Gmünd/Ceské Velenice (Österreich-Tschechoslowakei/Tschechien)• Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee (Österreich-Tschechoslowakei/Slowakei)
Deutschland	<ul style="list-style-type: none">• Europark Coevorden-Emlichheim (Deutschland-Niederlande)• AVANTIS European Science & Business Park (Deutschland-Niederlande)

Quelle: eigene Darstellung

1.3.2 Aufbau der Fallstudien

Grundsätzlich folgt jede Fallstudie der nachfolgenden Struktur um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit zwischen den Fallstudien gewährleisten zu können:

- Projektvorbereitung
- Projektrealisierung
 - Eigentümer- und Betreiberstruktur
 - Region
 - Großräumliche Erreichbarkeit
 - Standort und kleinräumliche Erreichbarkeit
 - Infrastrukturausstattung und Servicierung
 - Networking
 - Finanzierung
 - Vorteile für die Projektentwicklung aus grenzüberschreitender Konzeption
- Angebot
 - Strategie
 - Vorteile
 - Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption
 - Hilfe bei der Erschließung der Vorteile
- Nachfrage
 - Branchen- und Unternehmensstruktur
 - Unternehmensprofile
 - Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption
 - Hilfe bei der Erschließung der Vorteile
 - Performance
- Schlussfolgerungen und Thesen

Von der Struktur her baut die Arbeit auf den folgenden vier Grundelementen auf:

1. Die Standort-(Rahmen)bedingungen der einzelnen güWPs werden in Anlehnung an eine von Havlicek (2008) verwendete Systematik wiedergegeben.
2. Die Vorteile werden in Anlehnung an die Theorie der generischen Wettbewerbsstrategien von Porter (1980) klassifiziert.
3. Die Grenzen Abhängigkeit von ihrer Durchlässigkeit in Anlehnung an Girtler (1982) charakterisiert.
4. Die Unterscheidung von Angebot und Nachfrage ist in einem Verständnis der güWPs als ein Gut auf dem freien Markt begründet.

Jede Fallstudie hat jedoch einen eigenen Schwerpunkt. Dieser ergibt sich aus der spezifischen Situation des jeweiligen güWP. Die Schwerpunktsetzung beeinflusst die Fallstudienstruktur:

1. Fallstudie: Access Industrial Park Gmünd/Ceské Velenice

Fallstudie 1 behandelt den ältesten der güWPs. Aus diesem Grund wird ein besonderes Augenmerk auf die zeitliche Komponente gelegt. Aus Gründen, die weiter im methodischen Teil erläutert werden, wird dieser güWP als erster behandelt. Daraus resultiert ein breiter (und detaillierter) Ansatz um in die Materie möglichst tief einzudringen und die relevanten Themengebiete zu identifizieren. Zudem werden notwendige Theorieteile im Kapitel ad-hoc behandelt um dem Leser die Bedeutung der einzelnen Punkte näher zu erklären. Dies gilt auch für alle nachfolgenden Fallstudien.

2. Fallstudie: Wirtschaftsparks Jarovce/Kittsee

Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee wurde nicht realisiert. Das hat weitreichende Folgen auf die Fallstudienstruktur (keine Projektrealisierung, keine Nachfrage). Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen die Gründe der damaligen Nichtrealisierung. Zusätzlich bietet uns die Frage, ob dieses Projekt auch heute in dieser Form und an dem gegebenen Standort realisiert werden könnte, eine Möglichkeit sich über die mit der Zeit verändernde Lagegunst für güWPs klarer zu werden, im Gegensatz zum Fall AIP, wo dieses bereits aktiv in die Gestaltung der Lagebedingungen über die Zeit mit einbezogen wurde.

3. Fallstudie: Europark Coevorden-Emlichheim

Der güWP Europark Coevorden-Emlichheim ist der erfolgreichste der behandelten güWPs. Die Analyse konzentriert sich somit auf die Identifizierung der Erfolgsfaktoren. Diese werden dann auch in der Gesamtbetrachtung aller Fallstudien als besonders relevant gewichtet.

4. Fallstudie: AVANTIS European Science & Business Park

Fallstudie 4 ist der am wenigsten Erfolgreiche unter den behandelten güWPs. Auf Grund seiner extrem schlechten Performance werden vorrangig die Gründe für seinen Misserfolg behandelt. Von der Breite des Ansatzes ist diese Fallstudie als unterdurchschnittlich zu den anderen Fallstudien ausgefallen. Dies ist durch das mangelnde Interesse seitens der Betreibergesellschaft und der Unternehmen im AVANTIS begründet.

1.3.3 Methodik

Diese Arbeit hat einen explorativen Charakter. Es wird ein qualitativer Ansatz gewählt. Die Fallstudien haben den Charakter einer deskriptiven Voruntersuchung. In Anlehnung an Friedrichs (1980) ist die deskriptive Voruntersuchung in der empirischen Sozialforschung anzuwenden, wenn zum behandelten Thema wenig bis kein wissenschaftliches Vorwissen existiert. Es werden vorwiegend qualitative Methoden der empirischen Sozialforschung angewandt, da die betrachteten Phänomene in einem komplexen System auftreten:

- Offenes, halbstrukturiertes, problemzentriertes Interview
- Fragebogen mit offenen, halboffenen und geschlossenen Fragen
- Zusätzliche Materialstudie – Literatur, Internet (v.a. die Homepages der güWPs), andere zur Verfügung gestellte Materialien (Werbeeinschaltungen, Betreuungskonzepte, Machbarkeitsstudien,...)

Das offene, halbstrukturierte, problemzentrierte Interview

Als wichtigste Methode wird in Anlehnung an Diekmann (2001) das offene, halbstrukturierte, problemzentrierte Interview eingesetzt. Die Ergebnisse der Auswertung des Interviews haben eine tragende Rolle in der Arbeit.

Der Interviewleitfaden konnte nicht, wie sonst bei qualitativen Methoden üblich, getestet und iterativ verbessert werden. Dagegen sprachen die sehr kleine Größe der Grundge-

samtheit und die Tatsache, dass es den Interviewpartner nicht zumutbar war, sie mehrmals zu dem Thema zu befragen.

Der Leitfaden konnte somit erst zwischen den einzelnen Fallstudien verbessert werden. Dies spiegelt sich in seiner iterativ verbessernden Qualität (und v.a. Ergebnisse) wieder.

Auf Grund dessen wurde die Reihenfolge der Fallstudien, in Abhängigkeit von der Verfügbarkeit von anderem Material, die die teils niedrigere Qualität ausgleichen könnten, genau bestimmt.

Die daraus resultierende Reihenfolge ist ident mit der Reihenfolge der Fallstudien in der vorliegenden Arbeit:

1. Access Industrial Park Gmünd/Ceské Velenice
2. Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee
3. Europark Coevorden/Emlichheim
4. AVANTIS European Science & Business Park

Die sich als notwendig erwiesene Erhöhung des Grades der Strukturierung und Problemzentrierung (durchaus untypisch für einen qualitativen Methodeneinsatz), ist wie folgt begründet:

- Hilfestellung bei der untypischen Fragestellung (Blickwinkel) der Masterarbeit für die Interviewpartner (sind tagtäglich mit anderen Blickwinkeln konfrontiert)
- Gewährleistung der Vollständigkeit des Ergebnisses
- Gewährleistung der Vergleichbarkeit der Fallstudien
- Knapperes Zeitbudget der Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte nach folgenden Kriterien:

- Wissen über das Thema
- Aktualität des Wissens (v.a. relevant bei älteren Projekten)
- Praxisnähe
- Verfügbarkeit

Auf Grundlage dieser Auswahlkriterien konnten folgende Interviewpartner ausgewählt werden: (siehe Tab. 2)

Tab. 2 Auswahl Interviewpartner

Access Industrial Park Gmünd/Ceské Velenice	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Maroslav Krivan <p>Geschäftsführer von Access Industrial Park Austria Ges.m.b.H. (AT) und Hospodářský park, a.s. CZ)</p>
Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. arch. Maroš Finka, PhD <p>Vizerektor der Technischen Universität Bratislava</p> <p>Der Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee wurde nicht realisiert. Finka arbeitete an der durchgeführten Machbarkeitsstudie mit. Finka ist Begründer des Management Instituts der TU Bratislava (Pendant zur Raumplanung und Raumordnung an der TU Wien) und Lehrbeauftragter (spezialisiert auch auf Wirtschaftsparks)</p>
Europark Coevorden-Emlichheim	<ul style="list-style-type: none"> • Dieter Lindschulte <p>Tagesgeschäftsbeauftragter im Europark, zuständige Person für das Thema der Masterarbeit</p>
AVANTIS Science & Business Park	Keine Kompetente Person verfügbar, bzw. willig Auskunft zu geben

Quelle: eigene Darstellung

Die Befragung wurde in Anlehnung an Mayring (2002) bei den ersten beiden Fallstudien (Krivan, Finka) mündlich durchgeführt, bei der dritten (Lindschulte) erfolgte diese auf Grund der Entfernung per Telefon. Das Interview wurde auf Tonband aufgenommen und es wurde ein Interviewtranscript erstellt. Dieser ist im Anhang zu finden.

Als Analyseverfahren der Interviewtranskripte wird eine qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2003) verwendet. Die Klassifikation der Inhalte wird in Anlehnung an Havlicek (2008) durchgeführt. Zusätzlich werden Kategorien ergänzt, die sich aus den Interviews herauskristallisiert haben. Diese bilden die Struktur der einzelnen Fallstudien. Es wird Wert gelegt auf ihre Vergleichbarkeit.

Das von den Interviewpartnern nicht genannte wird in Anlehnung an Lamnek (2005) als nicht wichtig eingestuft. Bei gegebenem Anlass (erwartete Themen wurden nicht angesprochen) wurde im Konkreten nachgefragt.

Die Ergebnisse der Befragung sind nicht unreflektiert zu verwenden sondern zu hinterfragen. Hier stellen sich v.a. zwei relevante Kritikpunkte dar:

- Eigeninteresse den güWP positiv darzustellen
- Nicht Aktualität des Wissens (vergessenes Wissen)

Beiden Kritikpunkten wird durch zusätzliche Recherche begegnet (überprüfen, gegebenenfalls Konkretisierung der Aussagen). Hier ist anzumerken, dass Herr Krivan eine Befugnis von seitens der Eigentümer bekommen hat uneingeschränkt Auskunft erteilen zu können

(diese wurde auch beim Interview vorgelegt). Aus dem Grund kann diese Quelle als Vertrauenswürdig eingestuft werden. Die Aktualität des Wissens ist gegeben. Herr Finka hat kein Eigeninteresse an der positiven Darstellung des Projekts (es wurde nicht realisiert und soll nicht realisiert werden). Hier ist lediglich die Aktualität der Daten gegebenenfalls zu berücksichtigen. Herr Lindschulte kann aus Eigeninteresse den güWP positiv darstellen. Aus diesem Grund sind bei gegebenem Verdacht die Aussagen zu kontrollieren. Die Aktualität ist gegeben.

Fragebogen mit offenen, halboffenen und geschlossenen Fragen

Durch das direkte Abfragen der Unternehmen mittels eines Fragebogens sollte eine möglichst tiefe Einsicht in den realen Standortentscheidungsprozess erlangt werden. Zusätzlich bietet diese Methode die Möglichkeit, die Interviewaussagen zu konfrontieren.

Der Fragebogen bestand aus vorwiegend halboffenen Fragen, aber auch aus offenen und geschlossenen Fragen.

Technisch wurde der Fragebogen mittels der Online-Plattform Google Docs erstellt. Die Adressaten des Fragebogens wurden mittels einer personalisierten E-Mail und einem Verweis auf Google Docs um Mithilfe gebeten.

Die Adressaten waren alle im güWP angesiedelten Unternehmen. Von der Befragung ausgeschlossen wurden auf Grund der sachlichen Eingrenzung der Arbeit (siehe Kapitel 1.4.2 Wirtschaftsparks) Unternehmen, die im Gründer- und Beratungszentrum angesiedelt sind.

Insgesamt wurden zwei (vier) Fragebögen in den jeweiligen Sprachen erstellt:

- Access Industrial Park Gmünd/Ceské Velenice (deutsch/slowakisch)
- Europark Coevorden-Emlichheim (deutsch/englisch)

Aus Gründen die im Kapitel 3.4.4.3 Hilfe bei der Erschließung der Vorteile behandelt werden, konnte nur die Befragung im Access Industrial Park Gmünd/Ceske Velenice durchgeführt werden. Dieser Fragebogen ist im Anhang zu finden. Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee wurde nicht realisiert, somit gibt es auch keine Unternehmen in denen eine Befragung möglich wäre. AVANTIS European Science & Business Park hat kein Interesse an einer Zusammenarbeit gezeigt.

Die einzelnen Ergebnisse der Befragung sind im Anhang zu finden.

Ob es sich um ein repräsentatives Ergebnis handelt bleibt offen (nur ca. 1/3 der Unternehmen hat teilgenommen).

Die Ergebnisse des Fragebogens sind kritisch zu betrachten, v.a. aus diesen als relevant eingestuften Gründen:

- Durch eine Internetbefragung kann nicht sichergestellt werden, dass die Adressaten die Fragen richtig verstanden haben
- Die Vollständigkeit der Angaben kann nicht sichergestellt werden
- Unternehmen sind durch Eigeninteresse behaftet

Die Analyse der Ergebnisse der Befragung erfolgte sowohl qualitativ als auch quantitativ: (siehe Tab. 3)

Tab. 3 Analysemethode des Fragebogens

Qualitativ	<ul style="list-style-type: none">• Auf Grundlage der ausgefüllten Fragebögen, ergänzt durch die Interviews und gegebenenfalls andere Quellen, werden Unternehmensprofile der einzelnen Unternehmen erstellt um primär den Ansiedlungsgrund des Unternehmens in seiner Komplexität identifizieren zu können – Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2003) (Mix aus entscheidenden Vorteilen)
Quantitativ	<ul style="list-style-type: none">• Gewichtung der einzelnen, entscheidenden Vorteile• Die Inanspruchnahme von Serviceleistungen (Bewertung von Hilfe bei der Erschließung der Vorteile)

Quelle: eigene Darstellung

Die Quantitative Auswertung wird technisch mit Hilfe von MS Excel durchgeführt.

Die Ergebnisse der quantitativen Auswertung dienen nur zur Orientierung. Sie sind auf Grund der unterschiedlichen Größen der Unternehmen nicht als eindeutig signifikant zu bezeichnen.

Zusätzliche Materialstudie

Qualitative Inhaltsanalyse von:

- Literatur (weiße und graue Literatur)
- Gesetze
- Medien
- Skripten und Foliensätze
- Onlinerecherche (v.a. Homepages der güWPs)

Zusätzlich werden die Homepages der güWPs nach Auffälligkeiten von der linguistischen Seite betrachtet (Sprachstil).

1.4 Glossar

Im Rahmen des Glossars werden die wichtigsten Begriffe der vorliegenden Arbeit erläutert. Durch eine begriffliche Definition wird eine gemeinsame Basis geschaffen. Es wird erklärt was im Rahmen dieser Arbeit unter den jeweiligen Begriffen im Konkreten verstanden wird.

1.4.1 Projektentwicklung

Es besteht keine einheitliche Definition von Projektentwicklung, jedoch hat sich im deutschsprachigen Raum eine Unterscheidung nach der zeitlichen Erstreckung der Projektentwicklung herausgebildet:

- Projektentwicklung im engeren Sinne
- Projektentwicklung im weiteren Sinne

Projektentwicklung im engeren Sinne

Projektentwicklung im engeren Sinne umfasst nach Diederichs *„die Phase vom „Projektanstoß bis zur Entscheidung über die weitere Verfolgung der Projektidee durch Erteilung von Planungsaufträgen bzw. bis zur Entscheidung über die Einstellung aller weiteren Aktivitäten“* (Diederichs, 1994, S. 30). Diese Phase umfasst im Wesentlichen die Erstellung einer Standort- und Marktanalyse, einer Bebauungsstudie und Investitionsrechnung und eventuell Überlegungen zu möglichen Finanzierungsmodellen. (Vgl. Diederichs, 1994, S. 30)

Projektentwicklung im weiteren Sinne

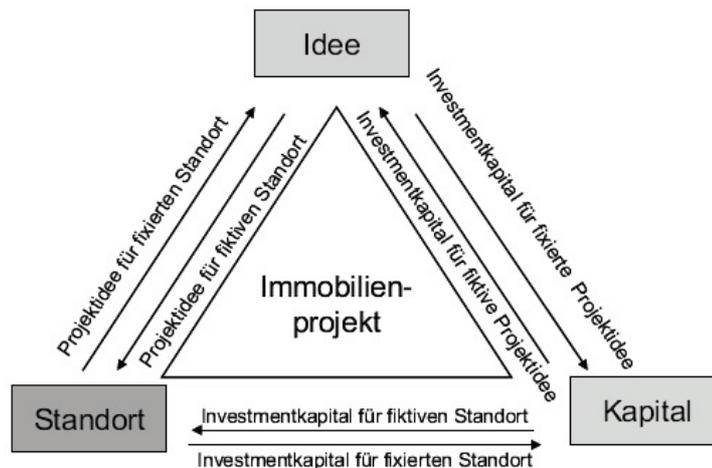
Schulte definiert Projektentwicklung im weiteren Sinne: *„In einem weiteren Sinn werden dem Projektentwicklungsprozess sämtliche Schritte von der Initiierung eines Projekts bis zur Nutzungsübergabe und dem Verkauf bzw. der Überführung in den eigenen Bestand zugerechnet.“* (Vgl. Diederichs, 1994, S. 35) Diederichs fasst den Begriff weiter und rechnet auch die Nutzungsphase noch dazu. So umfasst Projektentwicklung im weiteren Sinne *„den gesamten Lebenszyklus der Immobilie vom Projektanstoß bis hin zur Umwidmung oder dem Abriss am Ende der wirtschaftlichen Nutzungsdauer.“* (Vgl. Diederichs, 1994, S. 30)

Im Rahmen dieser Arbeit wird die Projektentwicklung als Projektentwicklung im weiteren Sinne nach Diederichs verstanden.

1.4.1.1 Ausgangssituation der Projektentwicklung

„Durch Projektentwicklung sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und –sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienobjekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können.“ (Diederichs, 1994, S. 46) (siehe Abb. 1)

Abb. 1 Ausgangssituation der Projektentwicklung



Quelle: Diederichs, 1994, S. 46

Aus der Abbildung geht hervor, dass die Ausgangssituationen der Projektentwicklung unterschiedlich sein können. Vorgehend können die im Rahmen dieser Arbeit behandelten Wirtschaftsparks nach ihrer Ausgangssituation klassifiziert werden in:

- Standort sucht Idee und Kapital (Europark Coevorden-Emlichheim)
- Idee sucht Standort und Kapital (ACCESS Industrial Park, Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee)
- Kapital sucht Idee und Standort

Der Zeitfaktor spielt bei der Projektentwicklung aber auch eine wichtige Rolle. Haben Grund und Boden theoretisch ein unendliches Leben, sind wesentliche Merkmale von Immobilien ihre Langlebigkeit und eine relativ lange Produktionszeit. Aber nicht nur die bloße Distanz von zwei Zeitpunkten ist von Relevanz, auch das Timing hat in Bezug auf die Projektentwicklung eine immense Bedeutung.

(Vgl. Schulte, 2008, S. 29)

1.4.1.2 Akteure der Projektentwicklung

Am Projektentwicklungsprozess im weiteren Sinne ist eine Vielzahl an Akteuren beteiligt. Im Rahmen dieser Arbeit werden, in Anlehnung an die bereits erläuterte Zielsetzung, vorrangig zwei dieser Akteure behandelt:

- Projektentwickler
- Nutzer

Wobei der Akteur „Projektentwickler“ als ein Hilfskonstrukt stellvertretend verwendet wird um die Akteure Betreiber und Eigentümer zusammen zu fassen (bei WPs sind die direkten beteiligten Akteure – Nutzer, Betreiber, Eigentümer). Wie in den einzelnen Fallstudien im Detail behandelt, sind die Betreiber und Eigentümer in den behandelten güWPs identisch. Unterscheiden tun sie sich in ihrer Zielsetzung - ist der Betreiber auf die betriebswirtschaftliche Seite fokussiert, verfolgt der Eigentümer, der in unseren Fällen immer die öffentliche

Hand ist, auch andere Ziele (v.a. volkswirtschaftliche Ziele). Diese werden jedoch aus Gründen der sachlichen Eingrenzung dieser Arbeit ausgeblendet. Somit können die beiden Akteure pragmatisch als ein Akteur behandelt werden.

Projektentwickler

Die Projektentwickler stellen die Anbieter von Projektentwicklungen dar. Es kann unterschieden werden:

- Service-Developer (Projektentwickler als Dienstleister)
- Trader-Developer (Projektentwickler im engeren Sinne)
- Investor-Developer (Projektentwicklung für den eigenen Bestand)

Bei allen behandelten Fallstudien tritt der Investor-Developer auf. Dieser ist dem Trader-Developer sehr ähnlich und in den meisten Charakteristika sind diese auch ident. Der Unterschied besteht jedoch im Zeitpunkt des „Exits“ aus dem Projekt. Der Investor-Developer ist für die Projektentwicklung von der Initiierung bis zur Fertigstellung verantwortlich. Nach der Fertigstellung geht die Immobilie in den eigenen Bestand über.

(Vgl. Schulte, 2008, S. 62)

Nutzer

Die Nutzer treten als Nachfrager der Projektentwicklung auf. Sie bestehen aus Unternehmen sämtlicher Wirtschaftsbereiche, die Gebäude (und anderes) zu Zwecken der Verwaltung, Forschung, Produktion, Lagerung oder des Verkaufs nachfragen.

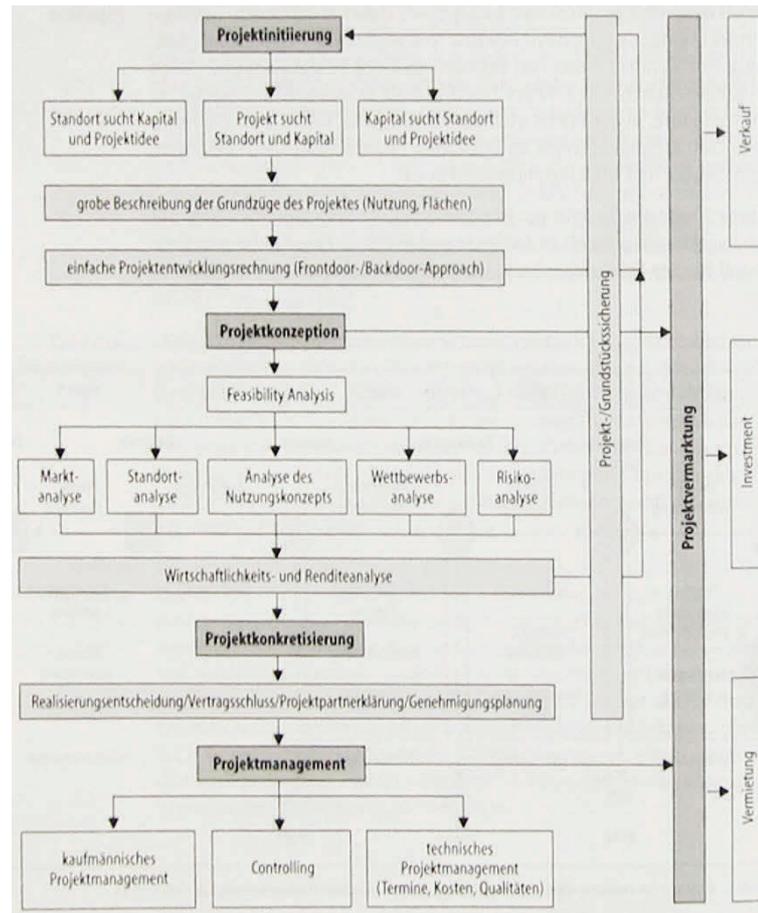
(Vgl. Schulte, 2008, S. 57)

Im Rahmen dieser Arbeit stellen die Unternehmen, die sich in den jeweiligen güWPs ansiedeln, die Nutzer dar. Die Ansiedlung erfolgt in Form von Ankauf von Fläche und dem Bau eines eigenen Betriebsgebäudes (üblich bei Gewerbe- und Industrieparks).

1.4.1.3 Phasen des Projektentwicklungsprozesses

Die Phasen des Projektentwicklungsprozesses können wie folgt vereinfacht zusammengefasst werden. Zu betonen ist, dass es sich um einen iterativen Prozess handelt (siehe Abb. 2).

Abb. 2 Phasen des Projektentwicklungsprozesses



Quelle: Schulte, 2008, S. 36

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Projektentwicklungsprozess in zwei Abschnitte geteilt – Projektvorbereitung und Projektrealisierung. Unter Projektvorbereitung werden alle Aktivitäten verstanden, die vor dem ersten Spatenstich erfolgen, unter Projektrealisierung alle nachfolgenden.

1.4.2 Wirtschaftsparks

(Vgl. Blaas, 1995, S. 4)

Der Begriff „Wirtschaftspark“ (weiter nur WP) ist ein Sammelbegriff für:

- Technologietransferzentrum
- Technologie- oder Gründerzentrum
- Technologiepark
- Industrie- und Gewerbezentrum
- Industriezone

Technologietransferzentrum

Das Technologietransferzentrum dient rein der Beratung und Kontaktvermittlung und nicht der Betriebsansiedlung. Es stellt daher eine Ausnahme dar, weil es weder Büro- noch Produktionsflächen zur Verfügung stellt. Da aber besonders Beratung und Kontaktvermittlung oft zu den Aufgaben von Wirtschaftsparks gehört, inkludieren Blaas und Schausberger das Technologietransferzentrum in die Kategorie der Wirtschaftsparks.

Technologie- und Gründerzentrum

Hauptziel von Technologie- oder Gründerzentren ist Neugründungen im Technologiebereich zu unterstützen. Hierbei handelt es sich meist um Betriebe mit geringem bis sehr geringem Flächenbedarf, welche daher in einem bereits bestehenden Gebäude untergebracht werden können. Es wird auch angeboten die Mietpreise, je nach der Verweildauer der Unternehmen, zu staffeln.

Technologiepark

In Technologieparks werden hauptsächlich technologisch anspruchsvolle neue oder junge Unternehmen angesiedelt. Diese Betriebe haben zwar einen relativ geringen Flächenbedarf, dieser ist jedoch meist zu groß, um von einem Technologie- oder Gründerzentrum gedeckt zu werden. Im Angebot sind bereits vorgefertigte oder nach den Wünschen des neuen Betriebs angefertigte Produktionshallen auf Leasing- oder Finanzierungsbasis.

Industrie- und Gewerbepark

In Industrie- und Gewerbeparks können sich wiederum auch Betriebe mit größerem Flächenbedarf ansiedeln. In der Regel werden die Grundstücke an die Interessenten verkauft.

Industriezonen

Industriezonen sind Industrie- und Gewerbeparks sehr ähnlich. Auch sie bieten die Grundstücke meist zum Kauf an, jedoch werden sie nicht durch ein einheitliches Management verwaltet und geführt.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Fokus auf die grenzüberschreitenden Industrie- und Gewerbeparks gelegt.

1.4.2.1 Ziele von Wirtschaftsparks

Die Zielsetzung des Wirtschaftsparks hängt von seiner Betreiberstruktur ab. Da Wirtschaftsparks oft als Instrument der Regional-/(Innovations)politik angewendet werden, treten in der Mehrheit der Fälle öffentliche Körperschaften als Betreiber auf. Diese verfolgen vorrangig, im Unterschied zum privaten Betreiber der einen betriebswirtschaftlichen Erfolg anstrebt, andere regional-/(innovations)orientierte Ziele:

- Positive Beeinflussung der Unternehmensentwicklung
- Steigerung der betrieblichen Innovations- und F&E-Aktivität
- Schaffung von Arbeitsplätzen
- Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur

- Förderung regionaler Verflechtungen und des Technologietransfers
- Klima- und Imageeffekte
- Ansiedlung externer Betriebe

(Vgl. Hahn, 2005, S. 26-30, 37)

Bei güWPs kommt zudem noch eine geopolitische Signalwirkung hinzu mit dem Ziel der Stabilisierung und Entwicklung von grenzüberschreitender Zusammenarbeit.

(Vgl. Blaas, 1991, S. 110)

1.4.2.2 Standortanforderungen von Gewerbe- und Industrieparks

Der Marktsektor der Gewerbe- und Industrieparks ist seit den 90er Jahren einer großen Veränderung ausgesetzt worden. So ist der Bedarf an Fläche für Produktionszwecke auf Grund von Globalisierung im deutschsprachigen Raum gesunken. Der Markt wird viel mehr von Logistikimmobilien und durch den Umschlag von globalen Warenströmen geprägt. Auch das in den 90er Jahren sehr nachgefragte Segment der Gewerbeparks, mit einer Mischung von Büro- und Lagerflächen, hat stark an Bedeutung verloren. Gefragt sind fast nur noch Logistikimmobilien mit einem sehr geringen Büroanteil (maximal 10-15%).

(Vgl. Schulte, 2008, S. 200)

1.4.3 Grenze

Eine Grenze ist ein Trennwert, eine Trennlinie oder –fläche eines Raumes und impliziert die Vorstellung scharfer Grenzlinien zwischen Territorien bzw. klar abgrenzbarer Territorien.

1.4.3.1 Typen von Grenzen

Grenzen können nach dem Grad des Widerstandes (der Durchlässigkeit) unterteilt werden in: (siehe Tab. 4)

Tab. 4 Typen von Grenzen

Grenze	Widerstand	Grenzuroutine	Beispiel
I. Grades	Sehr hoch, praktisch undurchlässig	Sehr wenige Grenzübergänge, Schikanen, sehr viele Einschränkungen, Einschüchterung	Eiserner Vorhang, heute: Grenze zw. Nord- und Südkorea
II. Grades	Lockere Grenze, durchlässig	Trotz Grenzkontrollen passierbar	Grenze zw. Tschechoslowakei und Österreich 1990-2004 („herkömmliche Grenze“)
III. Grades	Verschwindende Grenze	Grenzkontrollen bleiben formell bestehen, praktisch wird aber wenig bis kaum kontrolliert	Grenze zw. Tschechien und Österreich 2004-2007 (Grenze zw. Staaten des Schengener Raumes, jedoch noch ohne volle Anwendung)
IV. Grades	Praktisch kein Widerstand	Praktisch keine	Grenze zw. Deutschland und Niederlande seit 1995, Grenze zw. Tschechien/Slowakei und Österreich seit 2007 (Grenzen zw. Staaten des Schengener Abkommens, mit voller Anwendung)

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Girtler, 1992, S. 16

1.4.3.2 Bedeutung von Grenzen

Der Gradient der nachfolgend vorgestellten Vorteile und Nachteile von Grenzen hängt von dem Typ (Grad) der Grenze ab.

Nachteile von undurchlässigen Grenzen:

- Staatsgrenzen können einen Wirtschaftsraum so stark trennen, dass es zu negativen Entwicklungen beiderseits der Grenzen kommt
- Abschneiden der Stadtregionen von ihrem Umland

- Kommunikationsbarriere (Aufeinandertreffen verschiedener Kulturen und Sprachen)
- Damit ergeben sich Unsicherheiten und höhere Transaktionskosten

(Vgl. Blaas, 2010, S. 4-6)

Vorteile von durchlässigen Grenzen:

- Inputs aus neuen Mitgliedsländern werden mit Wegfall der Handelsbarrieren leichter verfügbar, was einen verstärkten Einsatz dieser in der heimischen Produktion als Resultat haben wird
- Produktionsstandorte, die nahe an diesen Zulieferquellen sind, werden attraktiver
- Daraus resultierende, relative Aufwertung der Grenzregionen als Produktionsstandorte

(Vgl. Mayerhofer, 2009, S. 21)

- Schnittstellen des Gütertransports, führen zur Ansiedlung von Logistikunternehmen und dazugehörenden Dienstleistungen
- Gegenseitige wirtschafts- und arbeitskulturelle Durchdringung durch Pendelbeziehungen, Wanderungsbewegungen und dem alltäglichen Zusammentreffen der Kulturen
- Einwohner internationaler Grenzräume können durch das Erleben verschiedener Traditionen, Mentalitäten und durch sprachliche Kontakte besondere Qualifikationen erwerben (Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeiten,...)

(Vgl. Blaas, 2010, S. 4-6)

1.4.4 Region

Der Begriff der Region wird unterschiedlich verwendet und bedarf einer genaueren Definition für die jeweiligen Gegebenheiten. Grundsätzlich bezeichnet Region ein räumliches Gebilde unterschiedlicher Größe, das auf Grund von bestimmten Kriterien, als zusammengehörig angesehen werden kann. Nach der Art des Kriteriums können die folgenden Grundtypen unterschieden werden:

- homogene Regionen (räumliche Gebilde, die nach bestimmten Indikatoren zusammengehörig sind, so z.B. nach Sprache, Siedlungsstruktur, Wirtschaftsstruktur, Landschaftsstruktur,...)
- funktionale Regionen (die durch eine enge Abhängigkeit gekennzeichnet sind, so z.B. ein gemeinsames Ballungszentrum, ...)
- administrative Regionen (auf Grund von politisch-administrativer Festlegung entlang von Verwaltungsgrenzen)

(Vgl. Maier, 2001, S. 17)

1.4.4.1 Grenzregionen

Räume, deren ökonomische und soziale Entwicklung vom Vorhandensein einer nahegelegenen, zwischenstaatlichen Grenze beeinflusst wird. Grenzregionen sind einerseits als Räume der Abgrenzung, andererseits als Räume des Kontaktes zu charakterisieren. In der klassischen Regionalwissenschaft geht man davon aus, dass Grenzregionen v.a. durch zwei Nachteile gekennzeichnet sind:

- Große Distanz zu politischen und wirtschaftlichen Entscheidungszentren (Periphere Regionen)
- Mangelnde Infrastrukturausstattung, da diese oft am Rande des innerstaatlichen Verkehrs- und Kommunikationsnetzes liegen

(Vgl. Blaas, 2010, S. 3-4)

Spezifisch ist hingegen, auf Grund der historischen Entwicklung, die Grenzregion zwischen Wien und Bratislava. Auf diese treffen die oben genannten Nachteile nicht zu.

1.4.4.2 Grenzüberschreitende Region

Für die Zwecke dieser Arbeit wird als Meso-Ebene zwischen der kleinörtlichen und der nationalen/übernationalen Ebene die regionale Ebene herangezogen. Dabei wird ein Konstrukt der Existenz einer grenzüberschreitenden Region verwendet, in die der Wirtschaftspark eingebettet ist. Diese grenzüberschreitende Region ist als Addition der an beiden Seiten der Grenze liegenden funktionalen Grenzregionen zu verstehen. Als Mitbestimmendes Kriterium werden die administrativen Grenzen verwendet um eine klare Zuordnung von statistischen Daten vornehmen zu können. Die tatsächliche Existenz einer grenzüberschreitenden Region wird nicht behauptet.

1.4.4.3 Eiserner Vorhang

Der Eiserner Vorhang stellte eine undurchlässige Grenze ersten Grades dar. Der Begriff „Eiserner Vorhang“ ist eine Metapher für die Blockbildung im Sinne der politischen, wirtschaftlichen und militärischen Abschottung der staatssozialistischen Länder Mittel- und Osteuropas nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges. Untrennbar verbunden ist die Metapher mit der Bezeichnung für die technischen Grenzbefestigungen zwischen liberalkapitalistischen, parlamentarischen Demokratien und staatssozialistischen Ländern (mit Ausnahme Jugoslawiens) in Europa, welche seit Ende der 40er Jahre errichtet wurden und bis zum Mauerfall 1989 existierten. (siehe Abb. 3)

(Vgl. Demokratiezentrum)

Abb. 3 Eiserner Vorhang



Quelle: Demokratiezentrum

Die Folgen des Eisernen Vorhangs sind bis heute sichtbar. Viele nachbarschaftliche Beziehungen zwischen Staaten diesseits und jenseits des Vorhangs verschwanden im Laufe der Jahrzehnte. Besonders im wirtschaftlichen Bereich war diese Grenze eine tote Grenze, sodass dort bestehende Betriebe abwanderten. Infolgedessen wanderten viele Bewohner aus diesen Gebieten ab. Auch die Sprachbarrieren wurden größer, da kaum jemand in den westlichen Ländern die Sprache des unmittelbaren, aber nicht erreichbaren Nachbarlandes lernte. Auf östlicher Seite wurden oft kilometerbreite Sperrzonen errichtet und vom Militär in Beschlag genommen.

(Vgl. Český rozhlas)

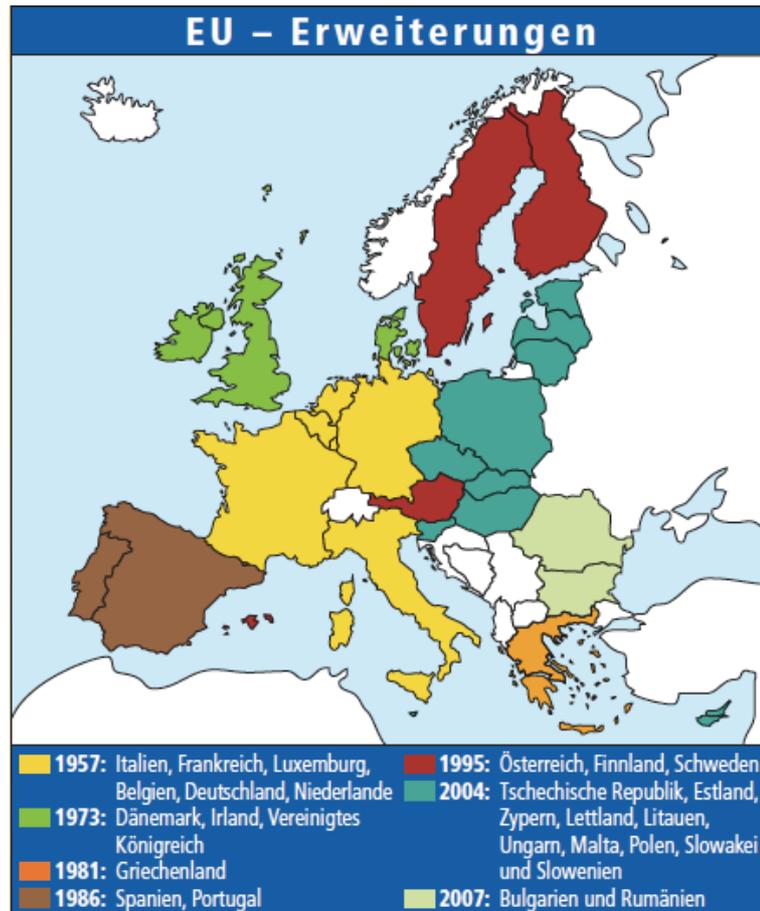
1.4.4.4 EU-Integrationsprozess

Um die sich ändernden Rahmenbedingungen besser zu verstehen, folgt an dieser Stelle ein knapper Abriss des EU-Integrationsprozesses, das Aufzeigen einzelner Erweiterungsschritte und Klärung der für diese Arbeit besonders wichtigen Begriffe – Europäischer Binnenmarkt, Schengener Raum und Europäische Zollunion.

1.4.4.4.1 EU-Erweiterungsschritte

Die einzelnen Erweiterungsschritte sind der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen. (siehe Abb. 4)

Abb. 4 EU-Erweiterungsschritte



Quelle: Hofmeister, 2007, S. 8

1.4.4.4.2 EU-Osterweiterung

Unter dem Begriff der EU-Osterweiterung wird die fünfte (und sechste) EU-Erweiterung in den Jahren 2004 (und 2007) verstanden. Die neuen Mitgliedstaaten nach dieser Erweiterung waren: Estland, Lettland, Litauen, Malta, Slowakei, Slowenien, Polen, Tschechien, Ungarn, Zypern (2004), sowie Rumänien und Bulgarien (2007). Bei diesen Staaten handelt es sich um die sogenannten Reformländer.

1.4.4.4.3 Reformländer

Reformländer, auch Transformationsländer oder Konversionsländer Osteuropas genannt, sind Länder des ehemaligen Ostblocks, die nach dem Zusammenbruch der UdSSR und dem Ende der sozialistischen Regime von Einparteienregierung und Planwirtschaft abrückten und politische Reformen in Richtung parlamentarische Demokratie, Rechtsstaat und Marktwirtschaft umsetzten.

(Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)

1.4.4.4 Binnenmarkt

Es ist zwischen dem Europäischen Binnenmarkt, der Zollunion und dem Schengener Raum zu unterscheiden. Diese drei Begriffe werden oft fälschlich gleichgestellt. Der Europäische Binnenmarkt ist laut Definition der gemeinsame Markt der Mitgliedstaaten der Europäischen Union.

Im praktischen Leben wird der Binnenmarkt aber im anderen Kontext verwendet – ein Raum in dem die „Vier Grundfreiheiten“ gelten – Freier Verkehr von: Personen, Dienstleistungen, Gütern und Kapital (siehe Tab. 5)

Tab. 5 Vier Grundfreiheiten

Freier Warenverkehr	Freier Personenverkehr	Freier Dienstleistungsverkehr	Freier Kapitalverkehr
<ul style="list-style-type: none"> • Wegfall von Zöllen und Kontrollen • Harmonisierung oder gegenseitige Anerkennung von Normen • Gewährleistung eines freien Wettbewerbs 	<ul style="list-style-type: none"> • Wegfall von Personenkontrollen an den Grenzen • Niederlassungs- und Beschäftigungsfreiheit • Anerkennung von Abschlüssen 	<ul style="list-style-type: none"> • EU-weites Angebot von Versicherungsleistungen • EU-weites Angebot von Transport, Energie- und Telekommunikationsleistungen • Handwerk, Tourismus 	<ul style="list-style-type: none"> • Freie Geld- und Kapitalbewegungen • Gemeinsamer Markt für Finanzleistungen • Liberalisierung des Wertpapierverfahrens

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Bayerisches Landesportal

So können der Schengener Raum (vereinfacht - freier Verkehr von Personen) und auch die Zollunion (freier Verkehr von Gütern) grundsätzlich als Bestandteil des Binnenmarktes verstanden werden, diese haben aber jeweils einen anderen räumlichen Bezug, der sich nicht mit der des Europäischen Binnenmarktes deckt, was im Folgenden genauer erläutert wird.

Beim Binnenmarkt handelt es sich in der Praxis um kein eindeutig endgültiges Konstrukt mit einem eindeutigen räumlichen Bezug. Der Binnenmarkt ist ständigen dynamischen Veränderungen ausgesetzt und ist eher als ein deklariertes Ziel der Europäischen Union zu verstehen. Die erste Erwähnung und die Grundlagen des Europäischen Binnenmarktes mit seinen „Vier Grundfreiheiten“ reichen bis ins Jahr 1957 zurück, als die damaligen Mitglieder der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS)¹ einen Vertrag über die Schaffung einer Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) unterschrieben haben. Die Idee des gemeinsamen Binnenmarktes wird seitdem verfolgt und schrittweise realisiert. Durch das Inkrafttreten des Vertrags von Maastricht 1993 (auch Vertrag über die Europäische Union genannt), wurde offiziell der „Europäische Binnenmarkt“ errichtet.

(Vgl. Hofmeister, 2007, S. 4-15)

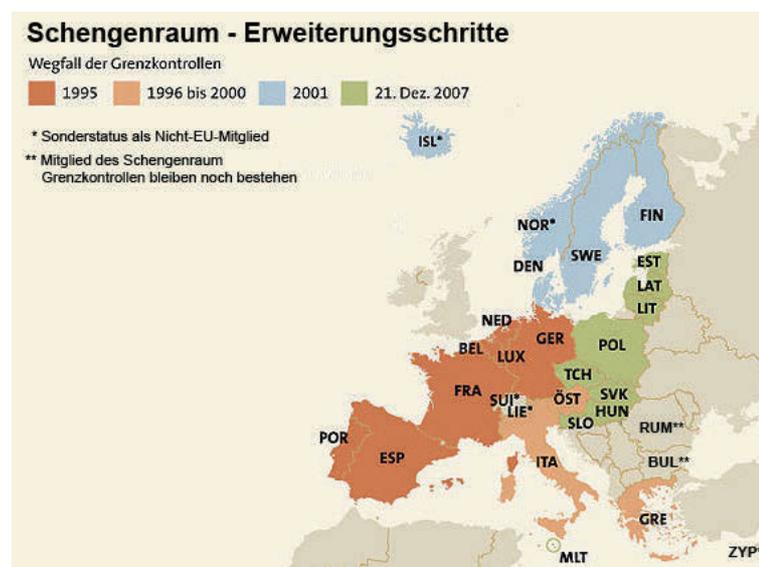
¹ Deutschland, Frankreich, Italien und die Benelux-Staaten

1.4.4.4.5 Schengener Abkommen

(Vgl. Hofmeister, 2007, S. 4-15)

Das Abkommen („Schengen I“) war das „Übereinkommen vom 14. Juni 1985 zwischen den Benelux-Staaten, Deutschland und Frankreich, betreffend dem schrittweisen Abbau der Kontrollen an den gemeinsamen Grenzen. In Kraft getreten ist das Schengener Abkommen faktisch aber erst im Jahr 1995 mit dem Schengener Durchführungsübereinkommen. Essentieller Bestandteil des Abkommens ist neben der Abschaffung von Personalkontrollen bei der Einreise von einem Schengener Land in ein anderes Schengener Land, auch die gegenseitige Anerkennung der Ausbildung. Ab diesem Datum bestanden keine Passkontrollen an den Grenzen zwischen den Mitgliedstaaten, die den multilateralen Vertrag des SDÜ unterzeichnet und ratifiziert hatten. So hat Österreich das Schengener Abkommen am 28. April 1995 unterzeichnet, in 1997 ist es in Kraft getreten und ab dem 1. April 1998 wurde es in vollem Umfang angewandt (faktischer Wegfall der Grenzen). Seit 1997/1999 – Vertrag von Amsterdam – wurde das Schengener Abkommen in das EU-Recht integriert und alle weiteren neuen Mitgliedstaaten der Europäischen Union sind automatisch Mitglieder des Schengener Raums. Zu unterscheiden ist jedoch die Mitgliedschaft im Schengener Raum, damit verbunden die Verbindlichkeit der betreffenden Regelungen, und die Abschaffung der Grenzkontrollen. So besteht eine Übergangsfrist, bis das neue Mitglied alle notwendigen Auflagen erfüllt (Sicherung der EU-Außengrenze und Umsetzen von anderen Begleitmaßnahmen). So wurden z.B. auch Tschechien und die Slowakei offiziell am 1. Mai 2004 Mitglieder des Schengener Raums, jedoch wurden die Grenzkontrollen erst am 21. Dezember 2007 abgeschafft. Die Ausdehnung des Schengener Raums ist nicht ident mit der Europäischen Union. Die räumliche Ausdehnung mit dem Datum des Wegfalls der Grenzkontrollen ist der nachfolgenden Abbildung zu entnehmen. (siehe Abb. 5)

Abb. 5 Schengenraum und der Wegfall von Grenzkontrollen



Quelle: eigene Modifikation - Kartengrundlage: Vgl. DiePresse.com, 2007

So sind die Schweiz, Liechtenstein und Norwegen als nicht Nicht-EU-Mitglieder trotzdem Mitglieder des Schengener Raumes. Es bestehen für sie somit keine Personalkontrollen zu anderen Schengener Staaten. Großbritannien und Irland sind zwar Staaten der EU, haben

aber eine Ausnahmeregelung was Schengen anbelangt und führen weiter Personalkontrollen durch. Bulgarien, Rumänien und Zypern sind zwar Mitglieder des Schengener Raums, haben aber noch nicht alle Auflagen erfüllt weswegen an ihren Grenzen noch Personalkontrollen durchgeführt werden.

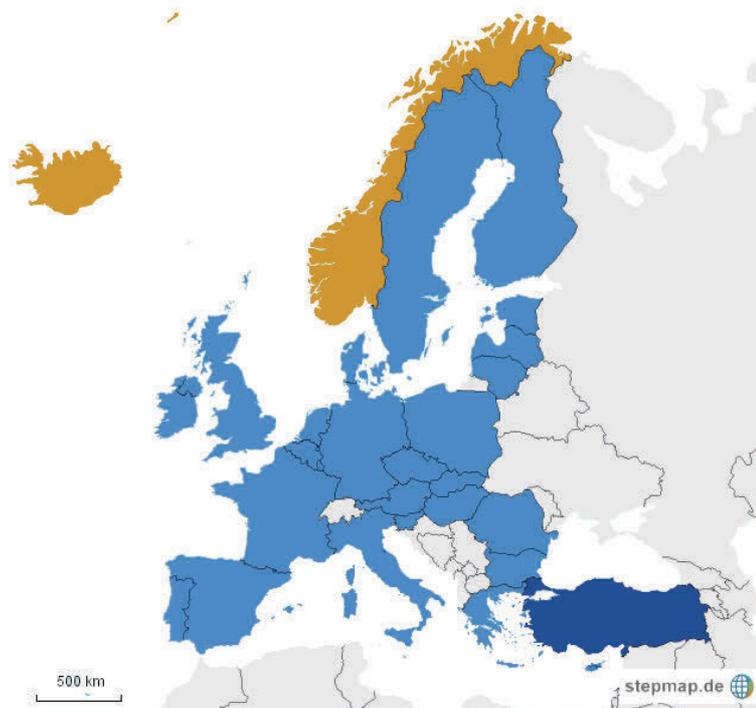
Im Rahmen dieser Arbeit wird unter dem Begriff „Schengen“ die Abschaffung von Personalkontrollen bei Grenzübergängen verstanden.

1.4.4.4.6 Europäische Zollunion

(Vgl. Europäische Kommission)

Für den grenzüberschreitenden Warenverkehr ist v.a. die Europäische Zollunion relevant. Zwischen den Mitgliedstaaten der Zollunion darf der Handel nicht durch Zölle oder gleichwirkende Abgaben behindert werden. Die räumliche Ausdehnung ist nicht ident mit der der Europäischen Union und auch nicht mit dem Schengener Raum. (siehe Abb. 6)

Abb. 6 Europäische Zollunion



Quelle: eigene Darstellung – Kartengrundlage: Vgl. StepMap

Auch Großbritannien und Irland sind Mitglied der Zollunion, im Gegensatz zum Schengener Raum. Die Schweiz ist hingegen kein Mitglied, was zur Folge hat, dass an der deutsch-schweizerischen Grenze keine Personalkontrollen mehr durchgeführt werden müssen, dafür aber die Zollabfertigung. Von den Nicht-EU-Staaten ist seit 1996 die Türkei das bedeutendste Mitglied der Zollunion. Eine besondere Regelung betrifft Island, Norwegen und Liechtenstein, die nicht Mitglieder der Zollunion sind, aber dafür des Europäischen Wirtschaftsraumes. Sie bilden mit der Zollunion eine Freihandelszone, innerhalb derer keine Binnenzölle eingehoben werden dürfen. Gegenüber Drittstaaten können diese Staaten jedoch eigene Zolltarife anwenden.

1.4.5 Grenzüberschreitender Wirtschaftspark

Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks können als Sonderform von interkommunalen Wirtschaftsparks verstanden werden. Eine klare Definition von güWP existiert nicht. Für die Zwecke dieser Arbeit kann man sich durch das 3. Zusatzprotokoll des Doppelbesteuerungsabkommens zwischen Deutschland und der Niederlande aushelfen. Dieses wird in Kapitel 3.3 3. Zusatz zum DBA DE-NL näher behandelt. Demnach kann ein güWP definiert werden, als ein räumlich abgeschlossenes Gebiet, das sich über das Hoheitsgebiet zweier Staaten erstreckt und durch die gemeinsame Grenze der Vertragsstaaten verläuft.

1.4.6 Vorteil

Als Vorteil im Allgemeinen kann in Anlehnung an Porter (1985) alles definiert werden, was in einer Wettbewerbssituation einem beteiligten Subjekt eine bessere Wettbewerbsposition gegenüber den anderen Subjekten verschafft.

Auf Unternehmen (Nutzer der güWPs) angewandt, definiert Gordon Vorteil wie folgt:

“When two or more firms compete within the same market, one firm possesses a competitive advantage over its rivals when it earns a persistently higher rate of profit (or has the potential to earn a persistently higher rate of profit)”

(Grant, 2000, S. 174)

Die Wettbewerbssituation der einzelnen Subjekte ist durch Interdependenz gekennzeichnet. So kann der Vorteil des Einen, eine Benachteiligung des Anderen darstellen. Hinzu kommt, dass, wie bereits erläutert, bei güWPs die Nutzer (Unternehmen) nicht die alleinige Subjektebene darstellen. So kann grundsätzlich zwischen den folgenden Ebenen unterschieden werden:

- Nutzer
- Betreiber
- Eigentümer (Eigentümer und Betreiber können identisch sein)
- Lokale Bevölkerung
- Volkswirtschaftliche Effekte (auf regionaler, nationaler, EU-Ebene)

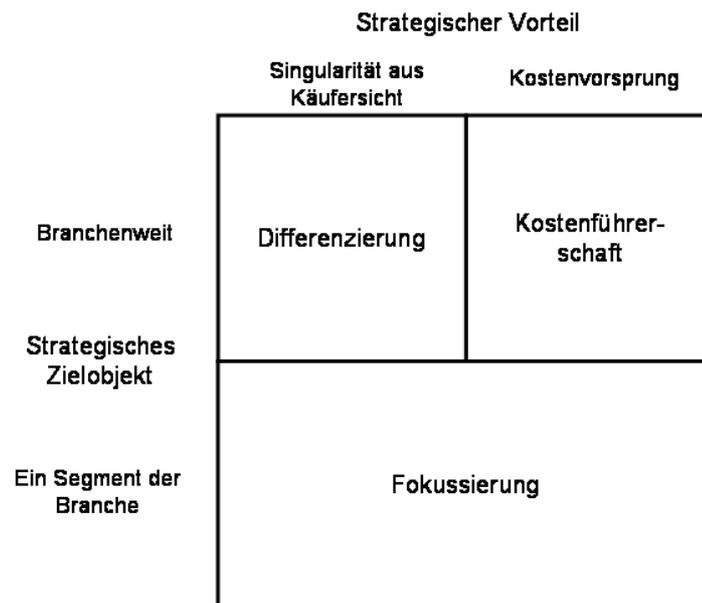
Aus Gründen der sachlichen Eingrenzung der vorliegenden Arbeit werden vorwiegend die Vorteile der Nutzer und der Projektentwickler behandelt. Signifikante negative Interdependenzen zu anderen Ebenen werden ad-hoc behandelt und als besonders relevant hervorgehoben (Stichwort: Europark - 3. Zusatz des DBA-DE-NL, spekulative Vorteile).

1.4.6.1 Wettbewerbsstrategien

(Porter, 1980, S. 34-46)

Im Zusammenhang mit Vorteilen können die nachfolgenden, generischen (Unternehmens-) Strategien unterschieden werden. (siehe Abb. 7)

Abb. 7 Wettbewerbsstrategien



Quelle: Bea, 2001, S. 178

Um die Ziele der jeweiligen Strategie zu erreichen werden verschiedene Methoden angewandt. Diese werden nachfolgend im Konkreten vorgestellt. (siehe Tab. 6)

Tab. 6 Generische Wettbewerbsstrategien

Strategie	Ziel	Methoden
Kostenführerschaft	Wettbewerbsvorteil durch geringe Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Skaleneffekte • Verbundeffekte • Erfahrungseffekte • Prozesstechnik und -design • Produktdesign • Faktorkosten (Kosten der Inputs) • Kapazitätsausnutzung • Management/Organisationseffizienz • Residuale Effekte der operativen Effektivität
Differenzierung	Einzigartige Attribute zu entwickeln um vom Konsumenten anders als die Konkurrenz wahrgenommen zu werden	<ul style="list-style-type: none"> • Preis • Image • Service (Support) • Design • Qualität • Undifferenziert oder nicht-differenziert
Fokussierung (Nischenstrategie)	Strategische Konzentration auf ausgewählte Kundengruppen, Segmente oder geographische Lage. In dieser Zielgruppe wird die Strategie der Kostenführerschaft und/oder der Differenzierung verfolgt.	

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Strategien und Ziele und Methoden (Fokussierung) - Vgl. Porter, 1980, S. 34-44; Methoden (Differenzierung) - Vgl. Grant, 2000, S. 257; Methoden (Differenzierung) – Vgl. Mintzberg, 1995, S. 120-121

Die Fokussierungsstrategie wird nur bedingt als eigenständige Wettbewerbsstrategie anerkannt und nimmt im Rahmen dieser Arbeit aus folgenden Gründen keine Rolle ein: Es werden die Vorteile, die die einzelnen Methoden der generischen Wettbewerbsstrategien unterstützen, betrachtet. Die Fokussierungsstrategie wendet keine eigenen Methoden an. Sie bedient sich der Methoden der Strategien von Kostenführerschaft und Differenzierung.

Aus raumplanerischer Sicht (und für die Zwecke dieser Arbeit) ist besonders interessant, was sich hinter dem Begriff „Residuale Effekte der operativen Effektivität“ verbirgt. So wird das als Oberkategorie für alle Wettbewerbsvorteile verstanden, was vom Unternehmen selbst praktisch nicht beeinflussbar ist (z.B. natürliches Monopol, Standortvorteil (siehe Tab. 7))

Tab. 7 Standortvorteile aus Standortfaktoren

Harte Standortfaktoren	Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren	Weiche personenbezogene Standortfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Lage zu den Bezugs- und Absatzmärkten • Verkehrsanbindung (Straße, Schiene, Wasser, Luft) • Arbeitsmarkt (quantitativ, qualitativ) • Flächenangebot, Flächen-/Mietkosten (gewerblich) • Energie- und Umweltkosten • Lokale Abgaben • Förderangebote 	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsklima lokal/regional; Qualität und Disposition der öffentlichen Verwaltung • Stadt-/Regionsimage • Branchenkontakte, Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten • Hochschulen/Forschung Innovatives Milieu der Region • Leistungsfähigkeit von Wirtschaftsverbänden 	<ul style="list-style-type: none"> • Wohnen/Wohnumfeld • Umweltqualität • Schulen/Ausbildung • Soziale Infrastruktur • Freizeitwert (Sport, kulturelles Angebot) • Reiz der Stadt und der Region

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Meyer-Stamer, 1999, S. 8

Die generischen Strategien sind grundsätzlich miteinander nicht (erfolgreich) kombinierbar. Es bestehen jedoch Ausnahmefälle. Für unsere Belange ist der Fall interessant, wenn ein Unternehmen als erstes in einen Markt eintritt. Das Unternehmen kann einen dermaßen großen Vorsprung gewinnen, dass es die Strategien frei kombinieren kann. Die nachfolgenden Unternehmen müssen erst einen Lernprozess durchlaufen.

(Vgl. Kimble)

Der Standort in einem güWP kann bei den einzelnen Methoden förderlich sein. Welche Rolle bei welcher Strategie ein güWP annehmen kann, wird im Rahmen dieser Arbeit geklärt. So wird ersichtlich für welche Unternehmen (die welche Strategie anwenden) die Lage in einem güWP (zu welchen Gegebenheiten) dienlich sein kann.

Das Konzept der Wettbewerbsvorteile ist nicht für Unternehmen anwendbar. Porter hat dieses Konzept auch auf Nationen übertragen. Dieser Ansatz der komparativen Vorteile war der Ausgangspunkt des Betriebsansiedlungskonzeptes für den Access Industrial Park Gmünd/Ceské Velenice.

(Böck, 1992, S. 2-12)

2 Ausgewählte, grenzüberschreitende Wirtschaftsparks aus Österreich

In Österreich ist die Ära der grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks eng mit dem Fall des Eisernen Vorhangs verknüpft. So stammen die Projektideen aus den Umbruchjahren 1990/1991, auch wenn diese tatsächlich erst später realisiert worden sind. Dies ist mit einer generellen Aufbruchsstimmung und Euphorie, die mit dem Wegfall der undurchlässigen Grenze verbunden war, begründet. So wollte man auch politisch eine Initiative setzen – die Idee eines vereinten Europas. Die ideologische Perspektive außer Acht lassend, verfolgte man auch wichtige regionalwirtschaftliche Ziele, handelte es sich bei dem österreichischen Grenzraum zu den ehemaligen Ostblockstaaten um die am wenigsten entwickelten, peripheren Regionen Österreichs.

(Vgl. Krivan, 2011 UND Finka, 2011)

So sind Projektideen zu drei güWPs entstanden, je zu einem neuen Nachbarland:

- ACCESS Industrial Park Gmünd/Ceské Velenice (zu CSFR/Tschechien)
- Szentgotthárd-Heiligenkreuzer grenzüberschreitender Industriepark (zu Ungarn)
- Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee (zu CSFR/Slowakei)

Letztlich wurden nur der ACCESS Industrial Park Gmünd/Ceské Velenice und der Szentgotthárd-Heiligenkreuzer grenzüberschreitender Industriepark realisiert. Da es sich jedoch beim Szentgotthárd-Heiligenkreuzer grenzüberschreitender Industriepark um einen funktional und nicht räumlich integrierten Wirtschaftspark handelt (20 km entfernte nationale Teile des Wirtschaftsparks), fällt dieser aus der Betrachtung dieser Arbeit heraus. Der Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee wurde aus verschiedenen Gründen nicht realisiert. Diese werden im Kapitel 2.2 Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee detailliert behandelt. Bei allen Projekten handelt es sich um „top-down“ Projekte, die von nationalen Stellen aus initiiert worden sind.

2.1 Access Industrial Park Gmünd/Ceské Velenice

Mit der Planung und dem späteren Bau des güWP Access Industrial Park Ceské Velenice/Gmünd (weiter nur AIP) wurde planerisches Neuland betreten. Als erster güWP in Europa hatten die Verantwortlichen keine möglichen Referenzen betreffend der zu erwartenden Rentabilität des Projekts und der Zielerreichungsgrade der regionalpolitischen und regionalwirtschaftlichen Ziele. Regionalpolitische und regionalwirtschaftliche Ziele spielen, in Abhängigkeit von der Betreiberstruktur, v.a. in ländlichen, peripheren Gebieten eine besondere Rolle:

- Beitrag zur wirtschaftlichen und politischen Stabilität vom Reformland Tschechien (weiter nur CZ)
- Quantitatives und qualitatives Beschäftigungsziel
- Regionalwirtschaftliche Effekte (Steuerliche Mehreinnahmen für die Gemeinden, indirekte Beschäftigung durch erhöhten Konsum)

(Vgl. Blaas, 1995, S. 19-20)

Ebenso hatte man kaum Erfahrung, was die besonderen Anforderungen an Services betraf, die in einem güWP notwendig sind. Dass die Services aber eine wichtige Rolle bei der Entwicklung von peripher gelegenen WPs spielen, wird bereits im Rahmen der ersten Überlegungen aus dem Jahr 1990/1991 explizit hervorgehoben. Die Betreibergesellschaft als ausführende Instanz der Serviceleistungen muss durch Möglichkeiten der Beratung, Kontaktvermittlung und Förderung die periphere Lage zumindest teilweise kompensieren.

(Vgl. Blaas, 1991, S. 118)

Mit dem Bau der ersten Ausbaustufe wurde 1993 begonnen. Durch sein nun fast 20 jähriges Bestehen bietet AIP eine wichtige Ressource bei der Identifizierung der bedeutsamsten Vorteile und Erfolgsfaktoren von güWPs. Die Bedeutung der zeitlichen Dimension und ihre Auswirkungen auf die Standortgunst werden sichtbar, wenn man auf die Webpräsenz (Homepage) des Wirtschaftsparks schaut.

“Der Wirtschaftspark vereint niedrige Lohnkosten, eine moderne Infrastruktur westlichen Standards, ein umfassendes Angebot an Service- und Beratungsleistungen sowie Rechtssicherheit, politische und soziale Stabilität. Durch das einzigartige Konzept bietet dieser Standort neben anderen Vorteilen, die Möglichkeit einer grenzüberschreitenden Ansiedlung über die EU-Außengrenze hinaus (vereinfachtes Zollverfahren sowie Gütertransporte und Personenverkehr über einen Zollnebenweg außerhalb des öffentlichen Grenzüberganges). Hierfür sind angrenzende Grundstücke auf österreichischer und tschechischer Seite reserviert. Die geographische Lage verbindet die Annehmlichkeiten einer alten Kultur- und Naturlandschaft mit deren relativen Nähe zu wirtschaftlichen Zentren wie Wien, Prag, Budweis und München.”

(Gmünd Gemeindehomepage)

Dieses Zitat stammt von der Gemeindehomepage von Gmünd und ist auch in vergleichbarer Form auf der Homepage des Wirtschaftsparks selbst zu finden. Der Eindruck, den solch ein aktuelles Zitat hinterlässt, ist mehr als fraglich, v.a. wenn man bedenkt, dass es sich bei

beiden Quellen um kostenlose Werbemöglichkeiten handelt und die Beteiligten Eigeninteresse am Erfolg des güWP haben. Dies demonstriert wie dynamisch sich die Rahmenbedingungen, in denen das AIP operiert, verändert haben.

2.1.1 Projektvorbereitung

Der Grundstein für das Vorhaben AIP wurde schon ein Jahr nach dem Fall des Eisernen Vorhangs im Jahr 1990 mit der Unterzeichnung eines bilateralen Abkommens zwischen der Republik Österreich (weiter nur AT) und der noch damaligen Tschechoslowakischen Föderativen Republik (weiter nur CSFR) über die Schaffung eines güWP als Joint Venture gelegt.

Die Aufgabenstellung der Machbarkeitsstudie lautete die Bedingungen, die die Realisierung solch eines güWP ökonomisch vertretbar machen würden, zu untersuchen. Der Gegenstand der Untersuchung war v.a. die flächenmäßig ideale Ausdehnung des güWP, aber auch die optimale institutionelle Ausgestaltung. Aus der Analyse entstand die Empfehlung, den güWP AT/CSFR zu realisieren. Auf beiden Seiten der Staatsgrenze sollte der güWP aus eigenen separaten Rechtskörpern bestehen, die jedoch durch Kooperationsvereinbarungen verbunden werden. Der güWP AIP sollte als eine räumliche und organisatorische Einheit auf dem Gebiet der aneinander angrenzenden Gemeinden Gmünd (AT) und Ceské Velenice (CSFR) gebaut werden. Die Staatsgrenze, die zugleich die Gemeindegrenze markiert, soll quer durch den Wirtschaftspark verlaufen. Im Rahmen der anschließenden einzelwirtschaftlichen und regionalwirtschaftlichen Rentabilitätsanalyse wurde versucht das Marktpotential für das Produkt AIP zu schätzen und so die mögliche Rentabilität des Projekts zu analysieren. Die Bedarfsabschätzung erfolgte mit Hilfe einer Szenariotechnik, anstelle der sonst üblichen und genaueren statistischen Analyse an Hand von Bedarfsmodellen (Diese rechneten den Bedarf nur für große räumliche Gebiete, aber nicht für konkrete spezielle Einzelfälle mit einzigartigen Merkmalen). Auf Grund der resultierenden großen Unsicherheiten, wurde die Erstellung des güWP auf drei Stufen aufgeteilt, wobei die zweite und dritte Ausbaustufe allein aus den Mittelrückflüssen aus der ersten Phase finanziert werden sollte. Auf Grundlage der regionalen Gegebenheiten auf beiden Seiten der Grenze und der aus diesen resultierenden komparativen Vorteilen wurde versucht eine ideale Spezialisierung für den INDUSTRIAL PARK zu identifizieren. Näher in Betracht gezogen wurden:

- Schuhcluster
- Möbelcluster
- Elektronikcluster
- Maschinencluster

Aus dieser Betrachtung erschien das Fokussieren des AIP auf einen Möbelcluster (Fertigung von Türen, Holzwaren, Fertigteilhäuser aber v.a. Vorprodukte) als am Sinnhaftesten. Dies sei begründet durch die lange regionale Tradition in der Be- und Verarbeitung von Holz, dem Vorhandensein vom Arbeitskräftepotential (wobei in CSFR das Potential für metallorientierte Vorprodukte der Möbelproduktion besonders gut war), niedrigem Lohnniveau und einer vertretbaren Erreichbarkeitssituation. Im Rahmen der Studie wird schon der Bau eines Gründerzentrums als wesentlicher Teil des Vorhabens AIP fest eingeplant. Es wurde erwartet, dass sich AIP nach der Startphase selbst finanzieren kann und ohne finanzielle Beiträge

aus öffentlicher Hand seine laufenden Aufwendungen decken kann. Größere öffentliche Ausgaben, die die Voraussetzung des Erfolgs des AIP darstellten, waren zu erwarten – so v.a. Investitionen im Verkehrssektor und die Errichtung einer internen Zollstation.

(Vgl. Blaas, 1995, S. 10-21 UND Vgl. Böck, 1992, S. 2-15)

2.1.1.1 Vorteile

Im Rahmen der Nutzungskonzeption werden die folgenden Vorteile genannt, die das Unique Selling Proposition (weiter nur USP) des Wirtschaftsparks sein sollten und Investoren anziehen sollten. Teilweise sind diese bis heute auf der Homepage des AIP zu finden. (siehe Tab. 8)

Tab. 8 Vorteile (Vorstudie) AIP

Standort-/Infrastrukturbezogene Vorteile	
<ul style="list-style-type: none">• <i>Im Internationalen Wirtschaftspark Gmünd können potentielle Investoren nicht nur auf das qualifizierte österreichische und das große tschechoslowakische Arbeitskräftepotential zurückgreifen. Seitens der CSFR ist eine Unterstützung der Unternehmungen bei Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, wahrscheinlich.</i>• <i>Der Standort Gmünd bietet die Möglichkeit, den CSFR-Markt zu bedienen und trotzdem nicht auf Komfort und Infrastrukturausstattung eines westlichen Industriestandortes zu verzichten.</i>• <i>Die Lohnkostenvorteile der tschechischen Arbeitskräfte lassen sich ohne Verzicht auf westlichen Komfort und Infrastruktur ausnutzen.</i>• <i>Die grenzüberschreitende Konzeption bietet die Möglichkeit, in Abhängigkeit von den unterschiedlichen Ursprungsregelungen die Import- und Exportchancen besser an die Zollbestimmungen des jeweiligen Absatzmarktes anzupassen. Einschränkend ist anzumerken, dass seit 1. März 1992 durch das EG-Zollfreistellungsabkommen der Handlungsspielraum für derartige Kooperationen (etwa in Form von Bachbearbeitung in der CSFR von in Österreich erzeugten Produkten oder umgekehrt) der Verlust des Ursprungs droht und damit bei einem Export in die EG die Zollbegünstigung wegfällt.</i>• <i>Der internationale Wirtschaftspark Gmünd ist einer der wenigen Standorte in den ehemaligen Ostblockländern, dessen Infrastrukturausstattung, insbesondere in den Bereichen Ver- und Entsorgung und Kommunikation etc. westlichen Standard entspricht.</i>• <i>Der Industriestandort Gmünd-Ceské Velenice bietet Investoren die Möglichkeit, österreichische und tschechoslowakische Produktionsfaktoren flexibel zu koppeln und individuell angepasste Kooperationsmöglichkeiten zu realisieren. Für diesen Punkt gelten sinngemäß ebenfalls die bereits angeführten Einschränkungen, die seit dem 1. März aufgrund des EG-Zollfreistellungsabkommens mit den östlichen Reformländern bestehen.</i>• <i>Eine Ansiedlung im Wirtschaftlich Gmünd bietet den Investoren die Chance, durch schrittweises Investieren das Risiko zu minimieren, das bei der Erschließung neuer Märkte immer vorhanden ist.</i>• <i>In der ortsansässigen Bevölkerung ist für die Sachgüterproduktion eine hohe soziale Akzeptanz gegeben ist.</i>	

Servicebezogene Vorteile

- *Unternehmungen, die sich im Wirtschaftspark ansiedeln genießen Rechtssicherheit gegenüber Restitutionsansprüchen von ehemals enteigneten Grundstückseigentümern. Auch die notwendigen Kontakte zu tschechoslowakischen Behörden, Administration etc. werden vom INDUSTRIAL PARK unterstützt und erleichtert.*

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Böck, 1992, S. 11-12

2.1.1.2 Hemmnisse

Gleichzeitig werden Punkte genannt, die angegangen werden müssen um die Vorteile voll erschließen zu können:

- Unkomplizierten Transfer von Arbeitskräften ermöglichen, Notwendigkeit der Erleichterung des Zollverfahrens und der Errichtung eines Grenzübergangs im Wirtschaftspark selbst (Grenzübergang 500 m entfernt).
- Optimierung der Verkehrsinfrastruktur des AIP (v.a. die Anbindung an das regionale und überregionale Straßennetz).
- Etablierung einer regionalen Betriebsdatenbank
- Notwendigkeit der Arbeit an der „Guten Adresse“ des Wirtschaftsparks

(Vgl. Blaas, 1995, S. 22-23)

2.1.2 Projektrealisierung

Schon während der Machbarkeitsstudie wurden erste Verträge zwischen AT und der CSFR unterzeichnet. Die Projektrealisierung folgte zügig.

Bereits 1993 wurde mit den Aufschließungsarbeiten begonnen und 1994/1995 die erste Ausbaustufe fertiggestellt und die Projektvermarktung und erste Unternehmensakquisitionen gestartet. Im Jahr 1999 wurde das als integrierter Bestandteil des Industrieparks geplante Gründer- und Beratungszentrum (weiter nur GBZ) eröffnet. Eine taxative Auflistung der einzelnen Schritte kann der nachstehenden Chronologie entnommen werden.

- *1990/91 Bilaterales Abkommen zwischen der Republik Österreich und der damaligen Tschechoslowakischen Republik über die Schaffung des grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks*
- *1993 Offizieller Projektbeginn, Infrastrukturelle Aufschließung und Fertigstellung der 1. Ausbaustufe des Wirtschaftsparks auf österreichischer Seite*
- *1994/95 Fertigstellung der 1. Ausbaustufe des Wirtschaftsparks auf tschechischer Seite, Start der Projektvermarktung und Unternehmerakquisition*
- *1994 Erster Investor, Linasa SA, Spanien, ein Produzent von Reinigungsmittel und Kosmetika*
- *1996 Ansiedlung von Magna Cartech und Eröffnung des Gründer- und Beratungszentrums Gmünd*
- *1998 Erste grenzüberschreitende Ansiedlung von Kinshofer, Deutschland (MARS Greiftechnik Gmünd / Strojirenský podnik MARS Ceské Velenice*

- 1999 Fertigstellung und Eröffnung der zweiten Ausbaustufe des Gründer- und Beratungszentrums Gmünd
- 2000 Ansiedlung von NBG Glasfasertechnik, der ersten erfolgreichen Aussiedlung aus dem Gründer- und Beratungszentrum Gmünd in den Wirtschaftspark
- 2001 Fertigstellung und Inbetriebnahme des Bahnanschlussgleises
- 2002 Fertigstellung und Eröffnung der zweiten Ausbaustufe von NBG Glasfasertechnik
- 2003 Ansiedlung vom Fahrsicherheitszentrum Waldviertel sowie Fertigstellung und Eröffnung der zweiten Ausbaustufen von Magna Cartech und Strojirensky podnik MARS
- 2005 Baubeginn des Biomassekraftwerkes
- 2006 Ansiedlung von DHL / CTP Invest - Logistikzentrum und Warenwirtschaft
- 2007 Fertigstellung des Biomassekraftwerkes, Inbetriebnahme des Fernwärmenetzes und Ansiedlung von HIC GmbH / Jegi GmbH, CZ - Produktion von Siliziummonokristallen für Solarzellen und Photovoltaikanlagen
- 2008 Errichtung der Photovoltaikanlage Česke Velenice mit einer Gesamtleistung von 1.100 kW

(AIP Homepage, 2011)

Zum heutigen Datum haben sich in den AIP insgesamt 31 Investoren (33 Unternehmen) eingemietet bzw. eingekauft, die rund 800 Personen beschäftigen (700 in CZ; 300 in AT, davon 50 im GBZ). Der güWP ist am Kompletieren der zweiten (letzten geplanten) Ausbaustufe und nimmt eine Fläche von 83 ha an (davon in AT 33 ha, in CZ 50 ha). (siehe Abb. 8) Eine Konkrete Aufschlüsselung der Eigentümer/Mieter ist im Kapitel 2.1.4.2 Unternehmensprofile zu finden. Die Auslastung der Fläche wird im Kapitel 2.1.4.5 Performance näher behandelt.

Abb. 8 Access Industrial Park (2011)



Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: AIP Homepage, 2011

2.1.2.1 Eigentümer- und Betreiberstruktur

Wie in der Machbarkeitsstudie empfohlen wurden zwei separate Betreibergesellschaften gegründet: in CSFR beziehungsweise CZ - HOSPODÁRSKÝ PARK, a.s, Ceské Velenice; In AT - ACCESS INDUSTRIAL PARK AUSTRIA Ges.m.b.H, Gmünd. Die beiden rechtlich getrennten Betreibergesellschaften werden durch die Person des Geschäftsführers (Ing. Jaroslav Krivan) verbunden, der die Position des Geschäftsführers bei beiden Gesellschaften inne hat. Somit kann von einer zentralen Verwaltung die Rede sein. Die Betreibergesellschaften sind jedoch nur für die Verwaltung des Parks zuständig und verfügen über keine Eigentumsrechte. Die Eigentümerstruktur kann der nachstehenden Tabelle entnommen werden. (siehe Tab. 9)

Tab. 9 Eigentümerstruktur AIP

CZ: HOSPODÁRSKÝ PARK, a.s., Ceské Velenice	
ECO Plus Beteiligungen GesmbH, St. Pölten	65 %
Gemeinde Ceské Velenice	35
AT: ACCESS INDUSTRIAL PARK AUSTRIA Ges.m.b.H, Gmünd	
ECO Plus Beteiligungen GesmbH, St. Pölten	85 %
Ecoplus Niederösterreichs Wirtschaftsagentur GesmbH, St. Pölten	15 %

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Ceske Velenice Gemeindehomepage

Nachdem ECO Plus Beteiligungen Ges.m.b.H. eine 100%tige Tochter der Ecoplus, Niederösterreichs Wirtschaftsagentur Ges.m.b.H, ist und diese wiederum ein Tochter des Landes Niederösterreich kann gesagt werden, dass der gesamte güWP im Besitz der öffentlichen Hand ist (Land Niederösterreich und der Gemeinde Ceské Velenice). Somit werden vorrangig regionalpolitische (und geopolitische) Ziele verfolgt. Diese wurden bereits im Rahmen der theoretischen Einführung aufgelistet.

2.1.2.2 Region

Die grenzüberschreitende Region, in die das AIP eingebettet ist, besteht aus dem sich im AT befindenden Nördlichen Waldviertel (AT) und dem sich in CZ befindenden Südböhmen.

Die wichtigsten soziopolitischen und wirtschaftlichen Ereignisse:

- Erster Weltkrieg (1914-1918)
- Auflösung der Monarchie Österreich-Ungarn (1918)
- Zweiter Weltkrieg (1939-1945)
- Wiederherstellung von CS als CSFR (1945)
- Fall des Eisernen Vorhangs (1989)
- Auflösung der CSFR (1993)
- Beitritt Österreichs in die EU und Schengen (1995)

- EU-Osterweiterung (1. Mai 2004)
- Beitritt der Tschechischen Republik in den Schengen Raum (21.12. 2007)
- Weltwirtschaftskrise (beginn 2007)

V.a. der Erste und der Zweite Weltkrieg hinterließen Spuren in den Köpfen der Menschen. Die einst zusammengehörende Region wurde gewaltsam am Ende des Ersten Weltkriegs getrennt und 13 AT Gemeinden, darunter Gmünd und Ceské Velenice (damals eine Gemeinde) fielen gegen ihren Willen der Tschechoslowakei (weiter nur CS) zu. Während des zweiten Weltkriegs wurde das Grenzgebiet zum Dritten Reich angeschlossen. Der Hass der Tschechen im Grenzraum, der sich während des Nazi-Regimes aufgebaut hatte, folgten die Beneš-Dekrete nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs, in denen die Aussiedlung von Germanen aus dem CZ-Grenzland und die Beschlagnahmung deren Eigentums angeordnet wurde. Die neue Grenze zwischen CSFR und AT wurde schrittweise unter dem Sowjetischen Regime, der in CSFR herrschte, zu einer undurchlässigen Grenze ausgebaut – dem Eisernen Vorhang. Dieser verlief auch quer über die einstige Gemeinde Gmünd und trennte diese in den AT-Teil – Gmünd, und CZ – Ceské Velenice. Zu dieser Zeit war keinerlei Kontakt zwischen den Regionsteilen möglich. Erst durch den Fall des Eisernen Vorhangs und der EU-Osterweiterung begannen die Regionsteile wieder zusammenzuwachsen, jedoch mit einem bitteren Beigeschmack der „Hassliebe“. Die grenzüberschreitende Kooperation und das (Wieder-)Zusammenwachsen werden durch die Euregio – Silva Nordica (2002) – und die Europaregion – CENTROPE (2003) unterstützt.

(Vgl. EUREGIO Silva Nortica UND Vgl. CENTROPE)

Die Regionsteile waren zur Zeit der Initiierung des Projekt AIP durch Gegensätze geprägt. (siehe Tab. 10)

Tab. 10 Charakteristik Region AIP (1991)

Österreich (Waldviertel)	Tschechien (Südböhmen)
<ul style="list-style-type: none"> • Periphere Lage • Geringe Bevölkerungsdichte • Geringe Dichte der wirtschaftlichen Aktivitäten • Stark landwirtschaftlich geprägt • Ungünstige Wirtschaftsstruktur (alte Industrien: Textil, Lebensmittelverarbeitung, auch wenn erste Anzeichen einer Verbesserung – Unternehmensansiedlung der Elektrobranche, Softwareentwickler) • Absenz von modernen Dienstleistungen • Geringer Ausbaustand der Ausbildungs- und Forschungskapazitäten (HAK, WIFI-Außenstelle, Werkmeisterschule für Berufstätige) • Geringes Ausbildungsniveau • Hoher Auspendleranteil • Starke Abwanderungstendenzen • Bevölkerungsrückgang • Niedrige Bruttowertschöpfung (70% des Österreichischen Durchschnitts) • Höchste Arbeitslosigkeit in Niederösterreich (Gmünd – 15%) • Niedrige Einkommen (15% unter Österreichischen Durchschnitt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rege Wirtschaftsaktivitäten • relativ günstige Arbeitsmarktsituation • Wirtschaftsstruktur rund um die staatliche Eisenbahnreparaturstätte gewachsen • Relativ gute Ausbildungs- und Forschungskapazitäten (65 km entfernt in Ceské Budejovice zwei den österreichischen HTBLA entsprechende Einrichtungen, 60 km entfernt in Jindrichuv Hradec eine Fachschule für Landwirtschaft) • Geringere Lohnkosten bezogen auf Österreich (im Branchendurchschnitt belaufen sich die Lohnkosten in Tschechien bis auf ¼ der in Österreich)

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Blaas, 1995, S. 11-12

Das ungleiche Bild ist in bedeutendem Maße das Resultat der jahrelangen Trennung durch den Eisernen Vorgang. Obwohl der Eiserner Vorhang im Jahr 1989 gefallen ist und durch den Beitritt CZ in die EU und in den Schengener Raum, sich die Art der Grenze von einer undurchlässigen zu einer offenen entwickelt hat, bleiben die Disparitäten zwischen diesen Peripheren Regionen bestehen (Disparitäten zwischen aber auch innerhalb der Nationalstaaten). In Anlehnung an die in der Einführung vorgestellte Typisierung von Grenzen kann die Grenze zwischen AT und CZ für den für uns relevanten Zeitraum wie folgt typisiert werden: (siehe Tab. 11)

Tab. 11 Entwicklung der Grenze

Grenze I. Grades	II. Grades	III. Grades	IV. Grades
-> 1990	1990 - 2004	2004 - 2007	2007 ->

Quelle: eigene Darstellung

Betrachtet man die heutige Wirtschaftsleistung (Daten aus dem Jahr 2009) so werden Disparitäten zwischen den Ländern sichtbar, aber auch die periphere Lage, die die Grenzregionen innerhalb der Nationalstaaten einnehmen. (siehe Tab. 12)

Tab. 12 Wirtschaftsleistung Region AIP (2009)

	BIP/Einwohner
EU-Durchschnitt	100%
Wien	166%
Waldviertel	85%
Südböhmen	70%

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: ÖIR Projekthaus GmbH, 2009, S. 4

Was die Entwicklung der Dynamik der Wirtschaftsaktivitäten anbelangt, so ist diese seit dem Jahr 1995 sowohl in Südböhmen als auch im Waldviertel positiv. V.a. CZ konnte seine Lage verbessern. Die Ansiedelung ausländischer Unternehmen und die Ausweitung und Modernisierung des Dienstleistungssektors haben nachweisbar zum wirtschaftlichen Aufschwung auf CZ-Seite der Grenze geführt. 2001 gelang es Südböhmen höhere Wachstumsraten als im benachbarten Waldviertel zu erzielen. Das Waldviertel zählt nationalbezogen nach wie vor zu den Regionen mit den niedrigsten ökonomischen Zuwächsen.

(Vgl. ÖIR Projekthaus GmbH, 2009, S. 4)

Die Wirtschaftsstruktur des AT-CZ Grenzraums ist nach wie vor stark geprägt von Land- und Forstwirtschaft. Die Region weist einen überdurchschnittlich hohen Anteil an Beschäftigten im (alt-)industriellen Sektor (Metallindustrie, Bauwirtschaft, Holz- und Textilindustrie) auf. Der tertiäre Sektor ist im Anstieg (v.a. Handel, öffentlicher Dienst, Tourismus). Die Arbeitsmarktsituation ist beiderseits der Grenze vergleichbar. So ist diese durch intensive, interregionale Stadt-Land-Pendelbeziehungen, hohe Arbeitslosigkeit (v.a. in AT), geringe Mobilität der Bevölkerung und relativ niedriges Bildungsniveau (Niederösterreichischer Durchschnitt) geprägt. Der Anteil an Personen (ab 15 Jahren) mit allgemeinbildendem Pflichtschulabschluss führt mit fast 40% deutlich vor den anderen Ausbildungen.

(Vgl. ÖIR Projekthaus GmbH, 2009, S. 5 UND Vgl. Guss, 2007, S. 218)

Die grenzüberschreitenden Arbeitsmarktbeziehungen haben sich seit dem Fall des Eisernen Vorhangs stark verbessert. So waren im Jahr 2006 5000 Tschechen in AT offiziell beschäftigt. Die überwiegende Mehrheit davon im Baugewerbe, Tourismus oder in der Land- und Forstwirtschaft.

(Vgl. ÖIR Projekthaus GmbH, 2009, S. 7-8)

Als interessante grenzüberschreitende, öffentliche Projekte sind die Zusammenarbeit der Krankenhäuser beiderseits der Grenze und ein aus politischen Gründen fehlgeschlagenes Projekt einer länderübergreifenden HTL mit der Unterrichtssprache Englisch und Tschechisch und Deutsch als Fremdsprachen zu nennen (CZ-Regierung stoppte alle grenzüber-

schreitenden Aktivitäten zu der Zeit als Rache wegen Grenzblokaden gegen das Atomkraftwerk Temelin).

(Vgl. Krivan, 2011)

Bezüglich der wirtschaftlichen, grenzüberschreitenden Kooperation hat sich die Situation seit der Grenzöffnung verbessert, jedoch bleiben immer noch grenzüberschreitende Aktivitäten der Sonderfall. Die ARGE Grenznutzen hat sich seit 1991 intensiv mit der Vermittlung von grenzüberschreitenden Wirtschaftskontakten auseinandergesetzt. So gelang es nach anfänglichen Schwierigkeiten die sehr unterschiedlichen Geschäftskulturen langsam anzunähern, jedoch bestehen immer noch viele Barrieren. Die wohl bedeutsamste ist dabei die unterschiedliche Sprache und die mangelnde Bereitschaft die Sprache der Nachbarn zu lernen.

(Vgl. Cizek, 2010, S. 142)

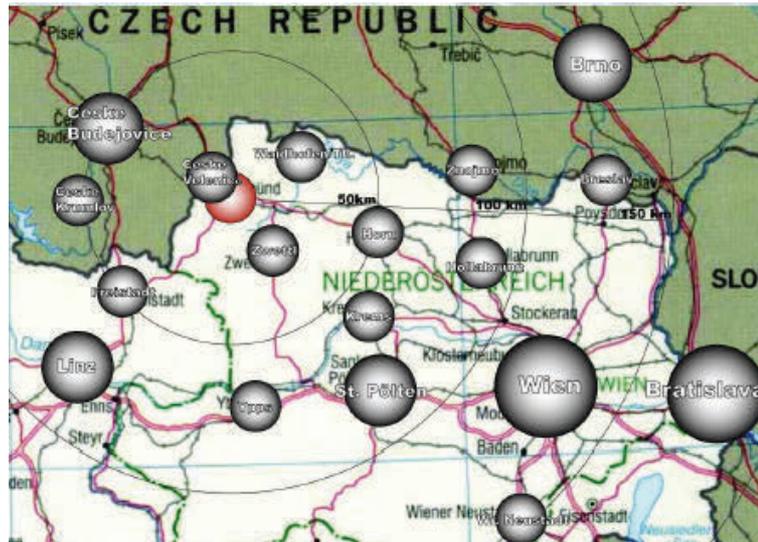
So viel zum kurzen Abbild der Region und der dynamischen Veränderungen, die sie bis heute kennzeichnen. Die Region in all ihren Facetten zu beschreiben, würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Aus dem Grund konzentrieren wir uns nur auf direkte, sich auf das AIP auswirkende Faktoren, die bei Bedarf direkt im Text näher behandelt werden.

2.1.2.3 Großräumliche Erreichbarkeit

Von grundlegender Bedeutung für die Qualität eines Wirtschaftsparks sind seine hochrangige verkehrstechnische Erreichbarkeit, sowie ebenfalls eine gute verkehrstechnische Verflechtung mit seiner umliegenden Region und das sowohl auf Straße als auch auf Schiene. Für international operierende Unternehmen ist weiter die Nähe zu internationalen Flughäfen wichtig, um weltweite Geschäftskontakte rasch abwickeln zu können.

So befindet sich das auf der Grenze zwischen Gmünd und Ceské Velenice lokalisierte Projekt geographisch betrachtet relativ günstig um die ehemaligen Ostblockstaaten zu durchdringen - Wien – 140 km, Linz – 95 km, Prag – 180 km, Brünn – 165 km (siehe Abb. 9).

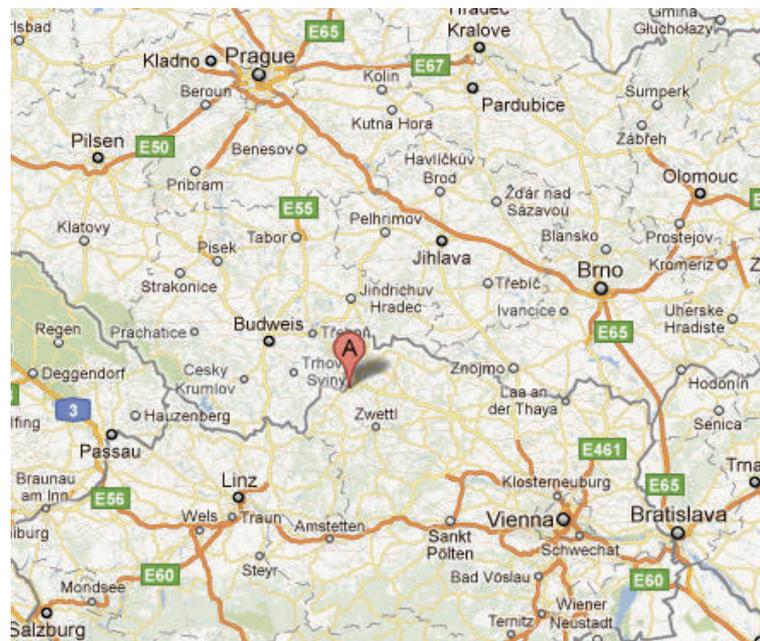
Abb. 9 Überörtliche Lage AIP



Quelle: Guss, 2007, S. 218

Jedoch ist die bloße Entfernung wenig aussagekräftig. Das Fehlen von tatsächlicher hochrangiger Verkehrsinfrastruktur, v.a. im Straßenbereich, wirft ein schlechtes Licht auf das AIP. (siehe Abb. 10)

Abb. 10 Hochrangige Verkehrsinfrastruktur AIP



Quelle: Google Maps

So befindet sich der nächstgelegene Anschluss an das hochrangige Netz (Autobahn, Schnellstraße) auf der AT-Seite in Krenns an der Donau - 72 km, und in CZ in Jihlava – 110km. Mit Ausbaumaßnahmen ist laut Auskunft der ASFINAG in den nächsten Jahren nicht zu rechnen.

Was die Erreichbarkeit auf der Schiene betrifft, so liegt das AIP auf der Strecke der ehemaligen Franz-Josephs-Bahn die Wien und Prag verbunden hat, jedoch wird dieser Strecke

sowohl von der ÖBB als auch von CD niedrige Bedeutung zugeschrieben (Hauptverbindung über Brünn). Das AIP verfügte über ein Bahnanschlussgleis, welches jedoch im Mai 2011 eingestellt wurde. (Vgl. Krivan, 2011)

Somit konnten auch langfristig die im Rahmen der Machbarkeitsstudie identifizierten Hemmnisse im Verkehrsbereich nicht beseitigt werden.

Der Industriepark verfügt auch über einen privatbetriebenen Heliport, der die Entfernung zu den Flughäfen relativiert. (siehe Tab. 13)

Tab. 13 Fahrzeiten zu Flughäfen AIP

Von Gmünd nach	Fahrzeit mit PKW
Budweis	1:04 h
Linz	1:39 h
Wien	2:23 h
Prag	3:25 h

Quelle: Guss, 2007, S. 218

2.1.2.4 Standort und kleinräumliche Erreichbarkeit

Neben der großräumigen Erreichbarkeit spielt auch die kleinräumige Erreichbarkeit eine wichtige Rolle. Nur bei einer entsprechend guten Anbindung an leistungsfähige Verkehrsnetze kann ein Austausch mit der Region erfolgen, sei es für die Zulieferung, beziehungsweise den Absatz von Produkten oder durch einen entsprechenden Zustrom an Arbeitskräften. Die Zufahrt zum AIP erfolgt auf der CZ-Seite durch die Bundesstraße B103 und auf der AT-Seite durch die Litschauer Straße. Um zur hochrangigen Straßenverbindung Richtung AT zu gelangen (B41) muss das Ortsgebiet von Gmünd durchquert werden. Dieses Faktum wirkt sich negativ auf die Ansiedlungsambitionen von Logistikunternehmen im güWP aus. (Vgl. Krivan, 2011) (siehe Abb. 11)

(Vgl. Havlicek, 2008, S. 72)

Abb. 11 Kleinräumliche Erreichbarkeit AIP



Quelle: Vgl. Havlicek, 2008, S. 72

Neben der Erreichbarkeit spielt auch die Topographie eine Rolle, so sollte diese die Investoren so wenig wie möglich beschränken. Im Umfeld des güWP sollten sich keine Nutzungen befinden, die theoretisch in Konflikt mit den Nutzungen im Wirtschaftspark treten könnten. Positiv ist zu betrachten, dass das Gebiet, an dem das AIP angesiedelt ist, eben ist, negativ hingegen die Nähe zu Siedlungsgebieten in Gmünd. Dies führte bereits zu Konflikten in der Vergangenheit. (Erschütterungen von Blechstampfwalzen von Magna sind bis zu 1 km weit spürbar) (Vgl. Krivan, 2011)

Das USP des AIP ein güWP zu sein bei dem grenzüberschreitende arbeitsteilige Prozesse realisiert werden können ist nur dann von Relevanz, wenn auch die Lage des güWP und seine innere Erschließung dies zulässt.

Die innere Erschließung des güWP kann als positiv bewertet werden. Die zur Verfügung stehenden Flächen sind durch Erschließungsstraßen auf kurzen Wegen erreichbar. Zur Zeit der Eröffnung des güWP gab es keinen Grenzübergang im Areal (500 m entfernt). Neben diesem wurde der Austausch von Waren von an beiden Seiten der Grenze liegenden Betrieben von MARS Greiftechnik im Rahmen der Nebenwegeregulierung und Sammelanmeldung – eine „Tailor-made-solution“ realisiert. An dieser Stelle sei gesagt, dass für das AIP keine Gesetze modifiziert oder neu geschaffen werden. Das AIP stellt keine Besonderheit im Gesetzbuch der beiden Länder dar. Seit dem Jahr 2005 gibt es im Areal des AIP einen eigenen Grenzübergang. Nach Schengen sind die Grenzkontrollen völlig weggefallen und ein ungestörter Verkehr im güWP kann erfolgen. Es bestehen zwei Verbindungsstraßen zwischen den AT- und CZ-Teil des WP.

(Vgl. Krivan, 2011)

2.1.2.5 Infrastrukturausstattung und Servicing

Das AIP hat den Investoren zum Zeitpunkt seiner Eröffnung moderne Infrastruktur des westlichen Standards geboten. Dieses Faktum war v.a. im CZ-Teil des güWP relevant, da in der ehemaligen Tschechoslowakei WPs was völlig Neues waren und es kaum vergleichbare, für Industrie- und Gewerbebezüge desiginierte Flächen gab. Auf der AT-Seite gab es hingegen bereits ein ausgebautes Netz von WPs. Den Investoren steht neben vollständig er-

schlossenen Grundstücken mit allen üblichen Infrastrukturnetzen auch die Möglichkeit zu, sich an die Fernwärmeleitung von der im güWP angesiedelten Biomasseanlage anzuschließen.² Als zentraler Bestandteil des güWP ist das GBZ zu sehen. Als Start-Up Hilfe für Jungunternehmer ist die Intention des GBZ neue Unternehmen zu fördern und diese im Idealfall dann in die Industriefläche im AIP umzusiedeln. Die Mietverträge waren ursprünglich auf 5 Jahre befristet, mit einer Möglichkeit diese um weitere 3 Jahre zu verlängern. Inzwischen sind die Mietverträge unbefristet.³ Die Mietflächen sind sofort beziehbar. In diesem, im Zentrum des güWP lokalisiertem Gebäude, befindet sich auch der Sitz vom Geschäftsführer der beiden Trägergesellschaften. Der Geschäftsführer ist in bedeutendem Maße mit Unterstützung seiner Sekretärin und gegebenenfalls Externen (in Ausnahmefällen) für die Ausübung der vom AIP angebotenen Serviceleistungen verantwortlich. Eine konkrete Auflistung der Serviceleistungen ist im Kapitel 2.1.3.3.8 Service und Beratungsleistungen zu finden.

2.1.2.6 Networking

WPs spielen eine wichtige Rolle in der Unternehmerlandschaft und in der Netzwerkbildung. Sie bündeln wirtschaftliche Aktivitäten. V.a. den Leitern (Geschäftsführern) kommt eine besondere Rolle zu, ihre Aufgabe ist es zwischen verschiedenen Subjekten des Wirtschaftslebens eine Drehscheibe zu Formen und aufrecht zu erhalten. Zu den wichtigsten Subjekten zählen Akteure sowohl des privaten als auch öffentlichen Sektors, darunter auch andere WPs. Dem war nicht immer so – zu Beginn des Booms der WPs in AT in den 80er Jahren spielten die WPs kaum eine aktive Rolle in diesem Prozess. Heute ist das anders und das v.a. in einer auf Innovation ausgerichteten Wirtschaft. Einer Umfrage unter den AT WPs aus dem Jahr 2005 zufolge, sind nahezu alle WPs in AT in eine Vielzahl an Kooperationsnetzwerken integriert.

(Vgl. Hahn, 2005, S. 14-16, 83)

Das AIP kooperiert über persönliche Kontakt (nicht institutionalisierte Netzwerke) mit wichtigen Akteuren des öffentlichen Sektors in der Region und kann dies zum Nutzen der Investoren ausnutzen (Bauamt erreichbar auch außerhalb der Öffnungszeiten, Vereinfachung bürokratischer Hürden,...).⁴ Die Dichte des Netzwerks ist asymmetrisch, es ist auf der AT-Seite stärker ausgeprägt. Der Grund ist im institutionellen Rahmen zu suchen. So ist die in CZ wichtigste Wirtschaftsagentur – CzechInvest (Pendent zur Austrian Business Agency) auf große Investoren (über 2000 Arbeitsplätze) ausgerichtet und misst AIP wenig Bedeutung zu. Vereinzelt Initiativen zur Kooperation mit schulischen, universitären und anderen Forschungseinrichtungen wurden schrittweise eingestellt. So gibt es auch keine langfristige Zusammenarbeit in Richtung Ausbildung von zukünftigen Arbeitskräften. Halbherzig ist auch die Position, die das AIP gegenüber anderen WPs einnimmt. Dem Geschäftsführer zu folge kooperiert das AIP mit keinem WP kontinuierlich. Das AIP hat eine „Außenseiter-Sonderstellungposition“ angenommen. Dennoch ist das AIP offen für alle Anfragen und gibt gerne Auskunft.⁵ Der Gradient der Verflechtung ist seit dem EU Beitritt

² siehe Kapitel 2.1.4.2 Unternehmensprofile

³ siehe Kapitel 2.1.4.5 Performance

⁴ siehe Kapitel 2.1.3.1 Strategie (1995) und 2.1.3.2 Strategie (2011)

⁵ siehe Kapitel 2.1.3.1 Strategie (1995) und 2.1.3.2 Strategie (2011)

CZ und dem Beitritt in den Schengener Raum allgemein gestiegen und der Aufbau von Netzwerken wurde erleichtert.

(Vgl. Krivan, 2011)

2.1.2.7 Finanzierung

Der Bau und Finanzierung erfolgte wie in der Machbarkeitsstudie empfohlen in mehreren Stufen. Die erste Ausbaustufe wurde zur Gänze monetär finanziert durch den AT-Partner – Industriezone: ATS 122 Mio. (NÖ, Wirtschaftsministerium) und GBZ (weiter nur GBZ): ATS 30 Mio. (EU, NÖ, Bund). Der CSFR-Partner Beteiligte sich durch Einbringen der CZ-Grundstücke. Man kann also von Finanzierung aus rein öffentlichen Mitteln sprechen.

(Vgl. Ceske Velenice Gemeindehomepage)

Der weitere Ausbau des AIP wurde, wie in der Machbarkeitsstudie vorgesehen, aus Mitteln zurückflüssen finanziert. Seit 1991 operiert das AIP mit ausgeglichenem Budget (ohne Verluste, aber auch ohne Gewinne, sprich ohne Kapitalverzinsung). Dieses Faktum ist den Worten vom Geschäftsführer nur vertretbar da die öffentliche Hand Gläubiger ist und keine Rendite an Private ausgezahlt werden muss.

(Vgl. Krivan, 2011)

Die Beteiligung der EU an der Finanzierung des AIP war marginal. Die EU ist nicht als entscheidender Geldgeber zu betrachten. Für Zwecke dieser Arbeit – die Erforschung der Vorteile güWP – sind die grenzüberschreitenden Förderprogramme der EU als relevant zu betrachten. Die sonstigen nationalen Förderprogramme, die eine wichtige Rolle bei der Finanzierung der peripher gelegenen Wirtschaftsparks spielen, werden bewusst außer Acht gelassen. So waren für das Projekt AIP die Förderprogramme Interreg und Phare von Relevanz (Interreg für EU Mitglieder, Phare für Reformländer, bzw. Beitrittsländer). Obwohl in den ehemaligen betreffenden Programmplanungsdokumenten, an Hand derer die Fördermittel verteilt wurden, die ausdrückliche Förderwürdigkeit von güWPs enthalten ist, blieb die Bedeutung marginal. So ist z.B. im gemeinsamen Programmplanungsdokument Interreg IIIa/Phare Programm Österreich – Tschechien in den Zielen zu finden:

- Die Entwicklung und Unterstützung grenznaher Wirtschaftsstandorte und wirtschaftsnaher Infrastruktur
- Grenzüberschreitende betriebliche Kooperation (KMUs) sowie Begleitung und Beratung von grenzüberschreitenden Aktivitäten

(Vgl. Havlicek, 2008, S. 65)

Leider ist es nicht gelungen konkrete Daten zu eruieren und über den Grund für die mangelnde Unterstützung der EU zu der Zeit kann nur spekuliert werden. So könnte man als möglichen Erklärungsansatz den Aufwand, die Langwierigkeit und große Unsicherheit bezüglich der Bewilligung des Phare Programms für den Beitrittspartner CZ genannt werden. Die Komplexität des Phare Programms führte oftmals zum wirtschaftlichen Scheitern von Projekten und verspielte politisches Kapital. Dies spiegelte sich in der Untauglichkeit des Phare Programms in der Praxis wieder.

(Vgl. Finka, 2011)

So gelang es lediglich den sich auf der CZ-Seite des güWP befindenden Bahnanschluss aus Mitteln des Phare Programms zu realisieren.

(Vgl. Krivan, 2011)

Nach dem EU Beitritt stand auch für CZ das weit lukrativere und einfachere Interreg Programm zur Verfügung, dem 2007 das ETZ Programm (oft auch als Interreg IVa bezeichnet) folgte. Jedoch ist anzumerken, dass die Förderziele zu Ungunsten von (grenzüberschreitenden) Wirtschaftsparks verschoben wurden. Dies hat mit einem Paradigmenwechsel in der Regionalpolitik zu tun – von einer exogenen Ansiedlungsstrategie zu einer endogenen Förderung der Regionalentwicklung. So sind im operationellen Programm Österreich – Tschechien 2007-2013 die Ziele zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit wesentlich weniger auf die wirtschaftliche Entwicklung fokussiert. So spielt auch die Ansiedlung und Förderung von neuen Unternehmen eine untergeordnete Rolle. Obwohl im Programm die Förderung von Unternehmerkooperationen, Bildung von Netzwerken und Clustern zu finden ist, werden diese nicht im Zusammenhang mit Wirtschaftsparks verstanden (Der Begriff „Wirtschaftspark“ fehlt vollständig).

(Vgl. Havlicek, 2008, S. 113-114)

2.1.2.8 Vorteile für den Projektentwickler aus grenzüberschreitender Konzeption

Betrachten wir an dieser Stelle die Vorteile, die für den Projektentwickler an sich aus seiner grenzüberschreitenden Konzeption resultieren. In Mittelpunkt der Betrachtung stehen die direkten Vorteile. Aus analytischen Gründen werden die Vorteile, die die Unternehmen auf Grund einer grenzüberschreitenden Konzeption genießen könnten, wie ein erhöhter Auslastungsgrad des Parks und so zu erhöhten Mitteleinnahmen aus Vermietung und Verkauf von Grundstücken an Investoren führen kann, ausgeblendet. Diese Vorteile werden im nachfolgenden Kapitel näher behandelt.⁶

In der nachfolgenden Tabelle werden die Vorteile, die sich für den Projektentwickler aus einer grenzüberschreitenden Konzeption ergeben, zusammengefasst. Der Projektentwickler nimmt in dieser Betrachtung die Rolle eines Unternehmers an, der in Konkurrenz mit anderen Wirtschaftsstandorten ist. (siehe Tab. 14)

⁶ siehe Kapitel 2.1.3.4 Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption

Tab. 14 Vorteile für den Projektentwickler aus grenzüberschreitender Konzeption AIP

	Wettbewerbsstrategie - Methoden	
Vorteil aus grenzüberschreitender Konzeption	Kostenführerschaft	Differenzierungsstrategie
Politische Unterstützung	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)	
Gesellschaftliche Akzeptanz	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)	
Gute Adresse		Image
Pionierbonus	Erfahrungseffekte	
Besondere EU Fördermöglichkeiten ⁷	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Krivan, 2011

Politische Unterstützung

V.a. am Anfang war politische Unterstützung wichtig für das Projekt, da untypische Wege im Gesetzesrahmen der beiden Länder zu finden waren.

Gesellschaftliche Akzeptanz

Die Projektrealisierung ist zu einem günstigen Zeitpunkt der Aufbruchsstimmung, die nach dem Fall des Eisernen Vorhangs an den Tag getreten ist, erfolgt.

Gute Adresse

Das AIP genießt auf Grund seines Raritätenstatus einen hohen Bekanntheitsgrad und weckt auch ohne bezahlte Werbung Interesse. Das AIP genießt ein internationales Image, das auf die im AIP investierenden Unternehmen übergeht und der internationalen Verbreitung der eigenen Marke entgegen kommt.

Pionierbonus

Als erster güWP in Europa genießt AIP den Ruf als „Knowledge-Base“ für weitere ähnliche Projekte.

⁷ Marginale Bedeutung

Besondere EU Fördermöglichkeiten

Für grenzüberschreitende Aktivitäten können Fördermittel aus den eigens dafür geschaffenen Programmen lukriert werden. Ihre Bedeutung war jedoch im Fall des AIP aus verschiedenen Gründen nur marginal.

So zeigt sich, dass die Vorteile sowohl einer Strategie der Kostenführerschaft als auch der Differenzierungsstrategie dienlich sein können. Zwar wird grundsätzlich davon abgeraten mehreren Strategien gleichzeitig nachzugehen, jedoch kann das AIP beide aus den folgenden Gründen erfolgreich anwenden:

- Pionierbonus – Wettbewerbsvorsprung
- Anziehungskraft und gute Adresse – sind Resultate einer Sonderstellung und sind nicht als Vermarktungskosten im eigentlichen Sinne zu verstehen

Überraschend das Fehlen von Vorteilen, die die klassischen Methoden der Kostenführerschaftsstrategie begünstigen würden. Auch haben die residualen Effekte der operativen Effektivität basierend auf harten Standortfaktoren nur eine marginale Bedeutung.

Die Vorteile sind unter Umständen nicht konstant und über die Zeit Veränderungen ausgesetzt; vor allem was ihre Größenordnung und ihre Relevanz anbelangt. Ein Überblick über ihre Entwicklung wird in der nachfolgenden Tabelle wiedergegeben. (siehe Tab. 15)

Tab. 15 Entwicklung der Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption AIP

Vorteil	Entwicklung	
	Größe	Relevanz
• Politische Unterstützung	↑	↑
• Gesellschaftliche Akzeptanz	↑	≈
• Gute Adresse	↑	↑
• Pionierbonus	↓	↑
• Besondere EU Fördermöglichkeiten	↓	≈

Quelle: eigene Darstellung - in Anlehnung an: Vgl. Krivan, 2011

Demnach zählen zu den größten Vorteilen heute die große politische Unterstützung und eine gute Lage.

2.1.3 Angebot

Aufbauend an den regionalen Gegebenheiten, der Erreichbarkeit, Lage, Infrastruktur, den Servicekapazitäten, der Einbettung des güWP in Netzwerke und der Finanzierung konnte/kann das AIP seinen Investoren (Mietern und Grundstückskäufern) ein Angebot machen,

das an dieser Stelle zusammengefasst wird und im nachfolgenden Kapitel 2.1.4 (Nachfrage) der realen Nachfrage gegenüber gestellt.

2.1.3.1 Strategie (1995)

Schon während der Projektvorbereitungen wurde das erste Marketingkonzept für das AIP erstellt. Diesem zu folge sollte sich das AIP auf die Akquisition großer international operierender Unternehmen konzentrieren, wobei es nötig war, solche Unternehmen nicht nur von Vorteilen des AIP, sondern auch von Vorteilen des Wirtschaftsstandorts AT im Allgemeinen zu überzeugen. (Die für gesamt AT geltenden Vorteile werden im Rahmen dieser Arbeit nicht behandelt.) Es wurden teilweise ungewöhnliche Methoden der Investorenerreichung verwendet – neben massiven Mailingaktionen, wurde Werbe- und Informationsmaterial in den Top-Hotels der ehemaligen CSFR und in den öffentlichen Verkehrsmitteln (Flughäfen), wo die Wahrscheinlichkeit am größten war, die „Ostbeauftragten“ der großen Unternehmen zu erreichen, aufgelegt. Zusätzlich wurden Anzeigen in der Fachpresse (Lufthansa Magazin, AUA Sky Lines, Wirtschaftsblatt, Economist) geschaltet. Im Zentrum der Werbeeinschaltungen stand das USP des AIP – die Möglichkeit der Kombination der jeweiligen Vorteile beider Länder. (siehe Abb. 12) Um welche Vorteile es sich hierbei handelte, wird detailliert im nachfolgenden Kapitel 2.1.3.3 Vorteile behandelt, um in einem weiteren Schritt diese dann mit den heute genannten vergleichen zu können. Obwohl in den Empfehlungen der Machbarkeitsstudie einen Fokus auf Möbelindustrie und Betriebe mit „Added Value“ (neue Wachstumsbranchen, F&E) befürwortet wurde, gibt es faktisch kein Selektionskriterium.

(Vgl. Böck, 1992, S. 9-16)

Abb. 12 Anzeigeschaltung aus dem Jahr 1994 AIP



Quelle: Werbeeinschaltung, April 1994, zur Verfügung gestellt von Krivan

2.1.3.2 Strategie (2011)

Heute gibt es kein gezieltes Marketing an sich und das gleich aus mehreren Gründen:

- Teure Werbeeinschaltungen brachten wenig Resultate – *„Kein einziges Unternehmen hat sich auf deren Grundlage im AIP angesiedelt. Das einzige wofür sie gut waren war, dass das AIP den Menschen ins Bewusstsein gelangt ist.“* (Krivan, 2011)
- AIP ist nicht in der Lage, rechtzeitig in den systemischen Standortfindungsprozess internationaler Großunternehmen einzugreifen – *„Die Unternehmen wissen schon ganz genau in welches Land sie kommen, bevor sie die zuständigen Nationalstellen (Austrian Business Agency/CzechInvest) ansprechen. Es hat macht wenig Sinn, sie über Steuersätze, Arbeitslosigkeit und andere statistische Daten zu belehren. Diese haben sie bereits und wollen diese nur von den Nationalstellen bestätigt bekommen. Von den Nationalstellen bekommen diese eine Auskunft, wo es verfügbare Flächen für ihre Betriebe gibt und erst dann kommen sie zum AIP – zu spät. Wir kommen einfach zu denen nicht durch.“* (Krivan, 2011)

Das Akquirieren neuer Unternehmen läuft ausschließlich über die eigene Webpage und im hohen Maße über Mundpropaganda in einem „Snowball-effect“ zufriedener Investoren. Das Image und der Raritätsstatus spielen eine wichtige Rolle im Marketing des AIP. Einen „Hype“ erlebte das AIP in der Zeit rund um den EU Beitritt von CZ, wo viele Journalisten über das interessante Projekt berichteten. Als Gegenleistung für die Auskunftsfreudigkeit der Geschäftsführung konnte das AIP kostenlos Werbeanzeigen zu dem Artikel platzieren.

(Vgl. Krivan, 2011)

„Das AIP macht Menschen Neugierig und zieht sie magisch an, das ist eines seiner größten Stärken.“ (Krivan, 2011)

Die Vorteile, mit denen heutzutage das AIP über sein „Hauptwerbemedium“ – die Webpage – versucht Unternehmer anzulocken, werden im nachstehenden Kapitel 2.1.3.3 Vorteile im Sinne der Übersichtlichkeit und Vergleichbarkeit mit den vorher genannten Vorteilen diskutiert.

Die offene Informationspolitik hängt mit dem neuen Betreuungskonzept des AIP zusammen. Dieses war notwendig, als sich der Schwerpunkt verschoben hat: Waren die großen Unternehmen am Anfang wichtig, die hier ihr Headquarter fürs CEE aufmachen sollten, zielt das AIP nun vor allem auf die Ansiedlung kleiner und mittlerer Unternehmen aus der Region ab sowie auf Nischenprojekte. So haben diese Unternehmen andere Anforderungen als große international operierende Unternehmen.

(Vgl. Krivan, 2011)

So stellen die folgenden Punkte die Grundpfeiler der neuen Betreuungskonzeption dar:

1. *Individuelle Betreuung aller Anfragen*
2. *Angebot "maßgeschneiderter" Dienstleistungspakete*
3. *Einbindung aller regionalen und überregionalen österreichischen und tschechischen Anlaufstellen und Behörden*
4. *Imagebildung durch Vorträge, Führungen und Öffentlichkeitsarbeit*

(Betreuungskonzept AIP, unveröffentlicht, zur Verfügung gestellt von Krivan)

„Es ist wichtig jedem einzelnen Unternehmen unabhängig seiner Größe das Gefühl zu geben, dass sie wichtig für uns sind und diese zu ermutigen und zu begleiten, ihnen Angst vor den Behörden zu nehmen und denen zu zeigen, dass es auch nur Menschen sind. Denen die Annehmlichkeiten des Lebens hier in der Region näher zu bringen.“ (Krivan, 2011)

Hinter dieser Strategiewende sind mehrere Gründe zu suchen. So zeigte sich, dass das AIP nicht so attraktiv für die großen internationalen Unternehmen ist wie gehofft, was teilweise auf die mangelnde infrastrukturelle Ausstattung sowie auf die fehlenden notwendigen soziokulturellen Rahmenbedingungen in der Region zurückzuführen ist. Eine wichtige Rolle spielte auch die Entwicklung, die CZ und die ehemaligen Ostblockstaaten Zentraleuropas durchlebt haben – so ist CZ kein Niedriglohnland mehr und die Wachstumsmärkte haben sich weiter Richtung Balkan verschoben.

(Vgl. Krivan, 2011 UND Vgl. Finka, 2011)

Hat sich die Strategie in Hinblick auf die Zielgruppe weiterentwickelt, gibt es nach wie vor noch kein spezifisches Konzept hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung für das AIP. Somit sind von Seiten des Parkmanagements keine Vorgaben für ansiedlungsinteressierte Unternehmen vorhanden, die zu einer einheitlichen abgestimmten Branchenstruktur führen würden.

(Vgl. Havlicek, 2008, S. 65)

“Wir können es uns nicht leisten auszuwählen. Wir sind für jeden dankbar, der uns nicht die Umwelt zerstört und nicht Sklavenarbeit einführt.“ (Krivan, 2011)

Nur ein einziges Unternehmen wurde in der Geschichte des AIP vom Parkmanagement abgelehnt – ein Logistikunternehmen – über die Gründe mehr im Kapitel 2.1.4.2 Unternehmensprofile.

2.1.3.3 Vorteile

Die Vorteile, mit denen sich das AIP vermarktete und vermarktet stehen in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst und gegenübergestellt. Unterstrichen sind die Veränderungen. (siehe Tab. 16)

Tab. 16 Entwicklung der vermarkteten Vorteile AIP

1995	2011
<i>Österreichische Seite</i>	<i>Österreichische Seite</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <u>Standort in der EU</u> • politische, wirtschaftliche und soziale Stabilität • besondere Möglichkeiten der Investitionsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>innerhalb Österreich kostengünstiger Betriebsstandort</u> • <u>hohe</u> politische, wirtschaftliche und soziale Stabilität • interessante Möglichkeiten der Investitions- und Gründerförderung im EU-Ziel 2 Fördergebiet
<i>Tschechische Seite</i>	<i>Tschechische Seite</i>
<ul style="list-style-type: none"> • schneller, unbürokratischer Grunderwerb • Rechtssicherheit (Ausschluss von Restitutionsansprüchen) • <u>attraktive Möglichkeiten österreichische Führungskräfte in Tschechien zu beschäftigen</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • schneller, sicherer und unbürokratischer Grunderwerb • Rechtssicherheit
<i>Für beide Seiten</i>	<i>Für beide Seiten</i>
<ul style="list-style-type: none"> • voll erschlossener Wirtschaftspark mit modernster Infrastruktur • umfassende Service- und Beratungsleistungen • Möglichkeit zur Realisierung von grenzüberschreitenden Prozessen • Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten • Potential an qualifizierten, kostengünstigen Arbeitskräften • <u>räumliche Nähe zu Budweis, Linz, Wien und Prag</u> • <u>alllastfreie Liegenschaft</u> • <u>hohe Lebensqualität</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>modernste Infrastruktur inkl. Eigenem Bahnanschlussgleis und Fernwärmenetz</u> • kompetentes Service, Beratung, Unterstützung und Nachbetreuung durch das Parkmanagement, <u>basierend auf 10-jährigen Erfahrung in der Investorenberatung vor Ort</u> • grenzüberschreitende, arbeitsteilige Prozesse können einfach realisiert werden und es besteht die Möglichkeit vereinfachter Verfahren bei Grenzübertreten am eigenem Gelände • Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten • <u>großes</u> Potential an qualifizierten und kostengünstigen Arbeitskräften

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: 1995 - Vgl. Werbeeinschaltung im „Der Waldviertler“, Februar 1995, zur Verfügung gestellt von Krivan; 2011 – Vgl. AIP Homepage, 2011

Betrachtet man die Entwicklung der vermarkteten Vorteile, so können implizit folgende Schlüsse gezogen werden:

- Österreich ist nicht mehr attraktiv für kostengünstige Produktion in der EU
- Tschechien verfügt über eine politische, wirtschaftliche und soziale Stabilität

- Lebensqualität in Tschechien ist gestiegen
- Langjährige Erfahrung als eines der größten Vorteile
- Eingestehen der Tatsache, dass die großräumige Erreichbarkeit von AIP suboptimal ist
- Das Arbeitskräftepotential der Region wurde verbessert

Ob diese Schlüsse richtig sind und ob die vermarkteten Vorteile gerechtfertigt sind, wird an dieser Stelle kurz debattiert.

2.1.3.3.1 Standort EU und kostengünstiger Betriebsstandort

AT verliert langsam seine Position als Tor zu Osteuropa in die es sich zu positionieren versucht hat. Als Sprungbrett in die Wachstumsmärkte konnte AT in der letzten Dekade viele Investoren für sich gewinnen. Doch schrumpft nun die Bedeutung dieser Vorteile, als sich die Wachstumsmärkte weiter Richtung Balkan verschieben.

(Vgl. Finka, 2011)

Auch hat AT Konkurrenz mit den neuen EU Beitrittsländern im Bereich der Produktionskosten bekommen. Fakt ist jedoch, dass das nördliche Waldviertel nach wie vor eine der schwächsten Regionen Österreichs ist.⁸ Als periphere Region kann das nördliche Waldviertel, zumindest auf AT bezogen, einen kostengünstigen Betriebsstandort für die Unternehmen anbieten.

2.1.3.3.2 Stabilität

Zur Zeit des Falls des Eisernen Vorhangs waren politische, wirtschaftliche und soziale Stabilität wichtige Faktoren bei strategischen Entscheidungen von Unternehmen. Heutzutage befinden sich beide Staaten innerhalb der EU und CZ hat in den letzten 20 Jahren seine politische, wirtschaftliche und soziale Stabilität bewiesen.

2.1.3.3.3 Förderungen

Es existiert ein großes Spektrum an Förderungen von verschiedenen Förderstellen (Land, Bund, EU), aus denen Unternehmen in dieser Region in Abhängigkeit von Förderkriterien profitieren können. Eine komplette Übersicht über die gesamte Förderkulisse würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Aus diesem Grund wird ein pragmatischer Zugang gewählt und nur die im Rahmen von Gesprächen mit Geschäftsführern von Unternehmen als bedeutsam genannten präsentiert. Weiters wird der Fokus auf die Förderungen, die aus der grenzüberschreitenden Konzeption hervorgehen, gelegt (Alleinstellungsmerkmal zu den rein innerstaatlichen Wirtschaftsparks in peripheren Regionen).

So sind grundsätzlich Förderungen auf beiden Seiten der Grenze möglich. Beide Regionen sind wie bereits erwähnt auf die Nationalstaaten bezogen peripher gelegen. Den in der AT-Peripherie angesiedelten Unternehmen stehen lukrative nationale Fonds zur Verfügung - ARGE Grenznutzen, Eco plus. (Vgl. Blaas, 2009: S. 134). Die Unternehmen in CZ können

⁸ siehe Kapitel 2.1.2.2 Region

faktisch keine nationalen Förderungen erhalten wegen niedriger Arbeitslosigkeit in der CZ-Region (6%) und niedriger Bevölkerungsdichte. (Vgl. Czechinvest UND Vgl. Krivan, 2011)

In AT kann sich die Förderbeteiligung auf bis zu 35% belaufen. Der Zusammensetzung der Förderung ist abhängig von der momentanen Situation der Fördertöpfe (Land, Bund, EU), so reichen diese von verbilligten Krediten und Haftungsübernahme bis hin zu direkter monetärer Subvention. In der Praxis ist allerdings mit durchschnittlich ca. 25% Förderbeteiligung zu rechnen.

(Vgl. Krivan, 2011)

Im Bereich der Förderung von grenzüberschreitenden Aktivitäten, die für uns von besonderem Interesse sind, spielt die EU eine bedeutende Rolle (Interreg IIIa, PHARE, ETZ).⁹ Überraschend ist, dass es auch den Unternehmen nicht gelungen ist, Fördermittel aus diesen Programmen zu lukrieren (laut Angabe des AIP Geschäftsführers). Es wurden drei Aufträge eingereicht, alle wurden jedoch mit der Begründung, bei Unternehmen im AIP handle es sich vor allem um industriell fertigende Betriebe mit wenig bis keinen F&E-Aktivitäten, abgelehnt. Die Unternehmen brauchen Investitionskapital für Ankauf von Maschinen, jedoch ist das aktuelle Förderprogramm auf Networking, Dienstleistungserstellung und Beratung ausgerichtet.

(Vgl. Havlicek, 2008, S. 65 UND Vgl. Finka, 2011 UND Vgl. Krivan, 2011 UND Vgl. Hanic, 2011)

2.1.3.3.4 Grunderwerb

In der Tat war ein schneller, unbürokratischer Grunderwerb in CZ möglich auf Grund der schwachen Gesetzeslage. Dem ist nicht mehr so und das Verfahren ist mit dem in AT vergleichbar.

(Vgl. Krivan, 2011)

2.1.3.3.5 Rechtssicherheit

Auf Grundlage von abgeschlossenen Verträgen mit CZ konnte und kann das AIP seinen Investoren Schutz vor Restitutionsansprüchen garantieren.

(Vgl. Krivan, 2011)

2.1.3.3.6 Lebensqualität

In der grenzüberschreitenden Region gibt es ein großes naturräumliches Kapital in Form von unberührter Fauna und Flora und gut erhaltenem kulturellem Erbe. Dieses ist beiderseits der Grenze vergleichbar hochwertig. Im Bezug auf Angebot an Infrastruktur, Waren und Dienstleistungen (Kaufkraft nicht berücksichtigt) war das Angebot nach dem Fall des Eisernen Vorhangs deutlich unterschiedlich. Diese Disparitäten konnten zwischenzeitlich

⁹ siehe Kapitel 2.1.2.7 Finanzierung

abgebaut werden. Eine höhere Lebensqualität in AT kann heutzutage nicht mehr als entscheidender Standortvorteil gesehen werden.

(Vgl. Krivan, 2011 UND Vgl. Finka, 2011)

2.1.3.3.7 Infrastruktur

Die Infrastruktur des AIP wurde nach westlichen Standards konzipiert und gebaut und für beide Seiten des güWP, aber besonders für die CZ-Seite war es zum Zeitpunkt der Projektinitiierung ein großer Standortvorteil. In CZ war der Bau der güWPs noch ganz am Anfang und hochqualitative erschlossene Flächen waren in der CZ-Region nicht verfügbar. Bis heute gibt es nur eine Gewerbezone im CZ-Regionsteil - in der Nähe von Ceské Budejovice (52 km)

(Vgl. Krivan, 2011)

2.1.3.3.8 Service- und Beratungsleistungen

Vom AIP werden kostenlos die folgenden Service- und Beratungsleistungen für eingekaufte/eingemietete Unternehmen angeboten:

- Finanzierungs- und Förderberatung
- Sekretariat- und Bürodienste
- Buchhaltung und Lohnverrechnung
- Übersetzer- und Dolmetscherdienste
- Rechtsberatung
- Marketingberatung
- Arbeitsmarktberatung und Personalsuche
- Unterstützung bei Behörden

Ob und wie das Serviceangebot ausgedehnt, verkleinert oder modifiziert wurde, kann man nicht konkret sagen, da die Services von einer Person (dem Geschäftsführer) erbracht werden. Fakt ist jedoch, dass die Qualität der Serviceleistungen durch jahrelange Erfahrung immer besser wird und sich immer weiter mit konkreten Detailfragen beschäftigt.

(Vgl. Krivan, 2011)

Durch das Angebot an spezifischen (kostenlosen) Service- und Dienstleistungen können die Eintrittsbarrieren in einen neuen Markt gesenkt werden. Das war v.a. wichtig in den ersten Jahren nach dem Fall des Eisernen Vorhangs (Stichwort. „Wilder Osten“).

2.1.3.3.9 Grenzüberschreitende Prozesse

Dadurch, dass AIP nicht nur funktional aber auch räumlich eine Einheit über die Grenze hinaus darstellte, wurden erstmals direkte/kleinräumige grenzüberschreitende arbeitsteilige Prozesse möglich, so dass innerhalb eines Produktionsprozesses die Vorteile beider Länder kombiniert werden konnten. Die Möglichkeit über die Grenze seine Produktionstätigkeit auszuüben war jedoch durch das Nichtvorhandensein eines Grenzübergangs direkt im AIP erschwert. Bis 2005, als ein Grenzübergang direkt am Gelände eröffnet wurde, mussten

PKW über den 500 m entfernten Grenzübergang die Grenze passieren, LKW sogar über einen 5,5 km entfernten bei Neunangelberg. Als Sonderfall und Ausnahme ist der Fall Kinshofer (heute MARS Greiftechnik) zu betrachten, wo im Rahmen der geltenden Gesetze Lücken genutzt wurde. Durch Ausnutzung der Nebenwegeregelung und der Sammelmeldung konnte erstmals (und bis heute das einzige Mal) ein Betrieb seinen Produktionsprozess zwischen beiden Ländern aufteilen. Dieser hatte einen eigenen werkinternen Grenzübergang am Gelände. Eine Herausforderung stellte v.a. die notwendige EDV-mäßige Registrierung der Personen und Güter, die die Grenze passiert haben.

(Vgl. Krivan, 2011)

Ein ähnliches Problem ist auch bei anderen im AIP angesiedelten Unternehmen aufgetreten, die nicht direkt über die Grenze operieren, jedoch ausländische Arbeitskräfte beschäftigen wollten. Aus Gründen politischer Akzeptanz konnten keine Sonderkontingente für CZ-Arbeitskräfte in AT geschaffen werden. Auch die angedachten Ausnahmen im Ausländerbeschäftigungsgesetz, die einen unkomplizierten für maximal 6 Monate befristeten Transfer von Arbeitskräften über die Grenze in den Bereichen Einschulung und Ausbildung sowie für die Mitarbeit an Forschungsprojekten ermöglichen sollten, wurden nicht verabschiedet. Das AIP genießt keinen gesetzlichen Sonderstatus. Dagegen war die Arbeits- und Aufenthaltsbewilligung für AT-Arbeitskräfte in der ehemaligen CSFR im Falle eines Joint-Ventures unkompliziert.

(Vgl. Blaas, 1995, S. 22)

Seit dem Wegfall der Grenzkontrollen durch das Schengenabkommen (2007) ist ein unbegrenzter Transfer im AIP möglich und die Chance einer neuen Qualität von grenzüberschreitenden arbeitsteiligen Prozessen hat sich eröffnet. Es gebraucht keiner werkinternen gebäudetrennenden Sicherheitsschleusen oder aufwendiger Registrierung wie es im Falle von Kinshofer (MARS Greiftechnik) früher nötig gewesen ist.

(Vgl. Krivan, 2011)

2.1.3.3.10 Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten

Wie bereits im vorigen Punkt erläutert wurde der Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten in der Anfangsphase durch das Nichtvorhandensein von einem Grenzübergang direkt im AIP erschwert. Dieser Missstand wurde erst am 1. 1. 2005 durch Eröffnung einer Zollstation (Container) im Areal des AIP behoben. Seit Schengen (2007) sind die Grenzkontrollen völlig weggefallen und ein unbegrenzter Transfer im AIP ist möglich.

2.1.3.3.11 Großräumige Erreichbarkeit

In der Tat ist es bis heute nicht gelungen die großräumige Erreichbarkeit zu verbessern, auch wenn dies als eine der Bedingungen für den Erfolg des AIP schon im Rahmen der Machbarkeitsstudie genannt wurde.¹⁰

¹⁰ siehe Kapitel 2.1.2.3 Großräumliche Erreichbarkeit

2.1.3.3.12 Altlastenfreie Liegenschaften

Das AIP konnte und kann den Investoren altlastenfreie Liegenschaften garantieren. Zu diesem Zweck wurde eine Studie ausgearbeitet, Probebohrungen durchgeführt und eine Versicherung abgeschlossen.

(Vgl. Krivan, 2011)

2.1.3.3.13 Arbeitskräftepotential

Bei dem Arbeitskräftepotential ist nicht nur die Anzahl der Arbeitskräfte von Bedeutung, aber auch ihr Ausbildungsniveau (Qualifikation) und das Lohnniveau. Die Situation auf beiden Seiten der Grenze war zur Zeit des Falls des Eisernen Vorhangs bedeutend unterschiedlich. So wurde in den Anfangsjahren auf der CZ-Seite eine Vielzahl an qualifizierten Arbeitskräften (Metallverarbeitung) aus der geschlossenen staatlichen Eisenbahnreparaturstelle in Ceské Velenice freigesetzt. Zeitweilen hatte die Region die größte Arbeitslosigkeit von CZ. Das Lohnniveau der CZ-Arbeiter war 5-6 Mal so niedrig wie der AT-Kollegen. Auch dank des AIP gelang es schnell die Arbeitslosigkeit zu reduzieren (Stichwort: MAGNA, MARS). Die Arbeitslosigkeit befindet sich heute unter dem CZ-Durchschnitt (6%). Auf der AT-Seite gab es eine 15%-tige Arbeitslosigkeit (die größte von Niederösterreich). Es gibt wenig qualifizierte Arbeitskräfte, ein Zustand, der auch durch eine Bildungsoffensive bis heute nicht behoben werden konnte. Die gesamte Region leidet unter Abwanderungstendenzen. Wie bereits in der Machbarkeitsstudie angeführt, führte dieser Umstand je nach Branche kurz/mittelfristig zur qualifizierten Arbeitskräftemangel. Dies führte letztlich zu einer verstärkten Lohnanhebung auf der CZ-Seite. (kurzfristig – LINASA, mittelfristig – MAGNA, MARS,..)¹¹ Heutzutage ist CZ kein Niedriglohnland mehr und die Unterschiede in den Lohnniveaus sind so klein, dass sie nicht zur Akquisition von international agierenden Unternehmen ausreichen.

(Vgl. Krivan, 2011 UND (Vgl. Finka, 2011)

Fazit: Das Arbeitskräftepotential wurde nicht verbessert, im Gegenteil – das AIP leidet unter einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Das Vorhandensein von kostengünstigen Arbeitskräften hat sich relativiert und ist nun mehr auf die einzelnen Nationen zu beziehen.

(Vgl. Blaas, 2009: S. 132-134) UND Vgl. Krivan, 2011)

„Die Lohnkostenunterschiede sind inzwischen so klein, dass es sich für kein internationales Großunternehmen mehr lohnt sich im AIP niederzulassen. Und die Lokalen? Kein Österreicher aus der Region würde sich trauen sein Unternehmen im Tschechischen Teil des Parks aufzumachen. Den würden sie zuhause verprügeln!“

(Krivan, 2011)

¹¹ siehe Kapitel 2.1.4.2 Unternehmensprofile

2.1.3.4 Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption

Da das AIP auf seine grenzüberschreitende Konzeption als sein USP setzt, sind diese nahezu identisch mit dem im vorigen Kapitel behandelten allgemeinen Vorteilen.¹² In der nachfolgenden Tabelle werden die besagten Vorteile nach ihrer Eignung für Unternehmen, die eine ausgewählte Wettbewerbsstrategie verfolgen, zusammengefasst. Aus analytischen Gründen werden die Vorteile in drei Gruppen geteilt:

1. Langfristige/Permante Vorteile
2. Mittelfristige Vorteile
3. Sonstige Vorteile

Zu der ersten Gruppe gezählt werden Vorteile, die entweder faktisch keiner Veränderung über die Zeit unterliegen oder sich nur sehr langsam verändern (diese können für den Zeitraum der Unternehmensplanung als stabil angenommen werden). Zu der zweiten Gruppe zählen Vorteile, deren Veränderung relativ langsam stattfindet und für gewöhnlich keine großen Sprünge macht. In dieser Gruppe sind die residualen Vorteile vereint. (siehe Tab. 17)

Es ist wichtig zu erwähnen, dass durch die jahrelange Trennung der Wirtschaftsräume durch eine undurchlässige Grenze (I. Grades) und die im Ostblock bis dato herrschende Wirtschaftsform eine große unbefriedigte Nachfrage bei Konsumenten entstanden ist und das v.a. im Bereich der Konsumgüter (Vgl. Böck, 1992, S. 14). So kann von den neuen Märkten auch als (große) Nischenmärkte gesprochen werden (Fokussierungsstrategie). Den Vorsprung, den die Unternehmen, die als erste die in einen neuen Markt eintreten, kann dazu verwendet werden, beide generischen Strategien frei kombinieren zu können („Vorsprungspuffer“ gegenüber Mitbewerbern).

¹² siehe Kapitel 2.1.3.3 Vorteile

Tab. 17 Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption AIP

	Wettbewerbsstrategie - Methoden	
Vorteil aus grenzüberschreitender Konzeption	Kostenführerschaft	Differenzierungsstrategie
Langfristig		
Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten	Skaleneffekte, Faktorenkosten, Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	
Möglichkeit grenzüberschreitende arbeitsteilige Prozesse zu realisieren	Prozesstechnik- und design, Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	Image, Qualität
Mittelfristig		
Besondere EU Fördermöglichkeiten	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	
Unterschiede in Legislative	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	
Möglichkeit der attraktiven Unterbringung der Führungskräfte in AT	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche personenbezogene Standortfaktoren)	
Sonstige		
Unterstützung bei dem Eintritt in einen neuen Markt	Erfahrungseffekte (Lernkurve), Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)	
Politische Unterstützung	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)	

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Grundlage: Vgl. Ceske Velenice Gemeindehomepage

Demnach ist die grenzüberschreitende Konzeption v.a. für Unternehmen, die eine Kostenführerschaft anstreben, dienlich.

Die Vorteile sind nicht konstant und sind über die Zeit Veränderungen ausgesetzt, v.a. was ihre Realisierbarkeit und ihre Relevanz anbelangt. Ein Überblick über ihre Entwicklung wird in der nachfolgenden Tabelle wiedergegeben (siehe Tab. 18).

Tab. 18 Entwicklung der Vorteile für die Unternehmen AIP

Vorteil	Entwicklung	
	Möglichkeit	Relevanz
• Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten	↑	↓
• Möglichkeit grenzüberschreitende arbeitsteilige Prozesse zu realisieren	↑	↓
• Unterstützung bei dem Eintritt in einen neuen Markt	↑	↓
• Besondere EU Fördermöglichkeiten	↑	×
• Unterschiedliche in Legislative	↓	↑
• Möglichkeit der attraktiven Unterbringung der Führungskräfte in AT	≈	↓
• Politische Unterstützung	≈	≈

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an Krivan, 2011

So wird ersichtlich, dass zwar die Möglichkeiten grenzüberschreitend zu handeln gestiegen sind (Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten, Möglichkeit grenzüberschreitende arbeitsteilige Prozesse zu realisieren, Unterstützung bei dem Eintritt in einen neuen Markt), es jedoch nun mehr die Unterschiede in Legislative sind, die interessant sind.

2.1.3.5 Hilfe bei der Erschließung der Vorteile

Ein Unternehmen kann von einem Vorteil nur dann profitieren, wenn es ihm gelingt diesen für sich zu erschließen. Dazu notwendig ist die Kenntnis der Existenz von potentiellen Vorteilen und das nötige Know-How diese dann auch nutzbar zu machen. Umso schwieriger wird die Aufgabe, befindet man sich auf einem unbekanntem Terrain, wie ein güWP zweifellos darstellt. V.a. zur Zeit der Eröffnung des AIP wurde noch vom Ostblock wie über den „Wilden Osten“ gesprochen. Aber auch wäre dieses Projekt zwischen zwei EU Mitgliedern realisiert worden, gäbe es zu der Zeit keine Referenzen, wie man mit zwei verschiedenen nationalen Systemen umzugehen hat. Aus dem Grund wurde beim AIP von vornherein großer Wert auf ein breites Spektrum an kostenlosen Service- und Beratungsleistungen gelegt, als unerlässliche Voraussetzung für den Erfolg des güWP. Diese wurden bereits im Rahmen des Kapitels 2.1.3.3.8 Service- und Beratungsleistungen aufgelistet. Wie im Be-

treuungskonzept¹³ verankert, hat individuelles Service aller Ansiedlungsinteressierten aber auch Unternehmen im güWP, einen hohen Stellenwert. So werden maßgeschneiderte Lösungen für die Unternehmen von der Betreibergesellschaft erarbeitet und die Unternehmen mit allerlei für Sie notwendigen Informationen, Statistiken etc. versorgt. Jedoch ist zu sagen, dass diese „Allround“-Pflege nur auf Anfrage des Unternehmens verfügbar ist. Es ist eine bewusste Strategie des Geschäftsführers nicht pro-aktiv zu handeln, sondern nur auf Anfragen zu reagieren. Diese Haltung hat gleich mehrere Gründe:

- Kein einziges Unternehmen hat sich auf Grundlage vom pro-aktivem Marketing im AIP angesiedelt
- Es soll nicht der Anschein erweckt werden, dass der Geschäftsführer als Person einen Profit erwirtschaftet, wenn er einem Unternehmen eine Liste von Steuerberatern, Bauunternehmen etc. gibt, ohne dass er darum explizit gebeten wurde
- Will nicht die ansässigen Unternehmen belästigen – *„Wenn sie sich nicht melden – ist alles ok.“* (Krivan, 2011)

(Vgl. Krivan, 2011)

2.1.4 Nachfrage

Durch das Gegenüberstellen des Angebots und der Nachfrage wird ersichtlich:

- Ob das Konzept und die Strategie, mit der das AIP auf dem Markt agiert, erfolgreich waren
- Ob die genannten Vorteile, mit denen versucht wurde, die Unternehmen vom Standort AIP zu überzeugen, wirklich gegriffen und Unternehmen zum Ansiedeln bewogen haben
- Welche Rolle dabei die aus der grenzüberschreitenden Konzeption resultierenden Vorteile hatten

Zwischenzeitlich befinden sich insgesamt 33 Unternehmen im Industriepark. (siehe Tab. 19)

¹³ siehe Kapitel 2.1.3.2 Strategie (2011)

Tab. 19 Unternehmen im AIP

Österreichische Seite		
Industriezone	12 Unternehmen (davon 2 in Bau)	250 Beschäftigte
GBZ	13 Unternehmen	50 Beschäftigte
Tschechische Seite		
Industriezone	21 Unternehmen (davon 3 in Bau)	700 Beschäftigte

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Grundlage: Vgl. Ceske Velenice Gemeindehomepage

2.1.4.1 Branchen- und Unternehmerstruktur

Wie bereits beschrieben, besteht für das AIP kein spezifisches Konzept hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung, das zu einer abgestimmten Branchenstruktur führen würde (Vgl. Havlicek, 2008, S. 65). Als Folge ist das Aktivitätsfeld im güWP inhomogen. Befinden sich Unternehmen derselben Branche im güWP, dann stehen diese oft im direkten Konkurrenzkampf (stellen gleiche Produkte her) und können sich kaum ergänzen. (Vgl. AIP Homepage, 2011) So existieren faktisch keine Beziehungen zwischen den angesiedelten Unternehmen (bis auf zwei Sonderfälle die im Rahmen des Kapitels 2.1.4.2 Unternehmensprofile behandelt werden). Alle Initiativen vom Parkmanagement ausgehend ein Netzwerk zwischen diesen Betrieben aufzubauen (Stichwort: Weihnachtsfeier) sind gescheitert. Auch die Kantine, die oft das Herzstück des Networkingkonzepts der Wirtschaftsparks darstellt, wird kaum bis gar nicht von den ansässigen Unternehmen genutzt. (Vgl. Krivan, 2011) Dies verhindert Agglomerationseffekte, die eines der wichtigsten Vorteile von WPs im Allgemeinen sind. In dem breit gefächerten Branchenmix können drei leicht ausgeprägte Schwerpunkte identifiziert werden:

- Metallverarbeitung
- Holzverarbeitung
- Kleinunternehmen (bis 20 Beschäftigte)

Diese Branchenstruktur entspricht im Großen und Ganzen der Branchenstruktur der Region. Als Erklärungsansatz können die freigesetzten Arbeitskräfte aus der geschlossenen Eisenbahnreparaturstätte in Ceské Velenice genannt werden (Metallverarbeitung) und die Nähe und Verfügbarkeit der Ressource Holz im Waldviertel (Holzverarbeitung).

(Vgl. Havlicek, 2008, S. 65 UND Vgl. Krivan, 2011)

Die heutige Branchenstruktur ist das Resultat einer langandauernden Entwicklung. War das AIP am Anfang auf große international operierende Unternehmen ausgerichtet, konzentrierte er sich nach und nach immer mehr auf kleine und mittlere Unternehmen (weiter nur KMUs) aus der Region und Nischen-Projekte. Die Attraktivität des güWP für diese ver-

schiedenen Zielgruppen zeigt auch ein Blick auf die Chronologie.¹⁴ So gelang es in der Anfangsphase die internationalen Großunternehmen Linasa (1994), MAGNA (1996) und als erste und bis heute einzige grenzüberschreitende Ansiedlung – MARS Greiftechnik (1998) für das AIP zu gewinnen. Ab 1999 überwogen die Ansiedlungen von KMUs, was auch mit der Eröffnung des GBZ verstanden werden kann. Seit 2003 fanden immer mehr Nischen-Projekte im AIP Platz (2003 – Fahrsicherheitszentrum, 2005 – Biomassekraftwerk, 2008 - Photovoltaikanlage). Die Ansiedlungsgründe der einzelnen Unternehmen sind im nachstehenden Kapitel 2.1.4.2 Unternehmensprofile zu finden.

(Vgl. AIP Homepage, 2011)

Außer Neuansiedlung ist auch die Ausbau- und Erweiterungstätigkeit der Unternehmen im AIP relevant. So haben sowohl MAGNA als auch MARS Greiftechnik mehrmals expandiert. Mittlerweile strahlen diese beiden Unternehmen eine signifikante Anziehungskraft an andere Unternehmen aus - „Subcontractors“ siedeln sich im güWP an (DHL – MAGNA, Benisek – MARS Greiftechnik). Auch das örtliche Unternehmen Traxler aus Gmünd, profitiert stark von Aufträgen von MAGNA und expandiert (Verbundeffekt).

(Vgl. Krivan, 2011)

Hingegen übt LINASA als Reinigungsmittel- und Kosmetikhersteller keine Anziehungskraft auf andere Unternehmen und hat auch nicht expandiert. Die Gründe sind in der suboptimalen Standortwahl zu suchen.¹⁵

Bemerkenswert ist auch die Expansionstätigkeit des aus der Region stammenden Unternehmens NBG beziehungsweise FCT. Die beiden sich mit Glasfasertechnik beschäftigenden Unternehmen ist als einzigen die Aussiedlung aus dem GBZ in die Industriezone (wie Angedacht im Konzept des GBZ) gelungen.¹⁶

2.1.4.2 Unternehmensprofile

Auf der Grundlage der Auswertung des Experteninterviews mit dem Geschäftsführer des AIP und der Auswertung der Unternehmerbefragung mittels Fragebögen, wurden einzelne Profile der im AIP angesiedelten Unternehmen erstellt. Die Nachfrage nach Service- und Beratungsleistungen wird im nachfolgenden Kapitel 2.1.4.4 Hilfe bei der Erschließung der Vorteile wird separat behandelt. (siehe Tab. 20-32)

Tab. 20 Unternehmensprofil – GEM Bohemia

GEM Bohemia, Ceské Velenice (ehemalige Linasa)	
Geschäftsbereich	Abfüllung und Vertrieb von Wasch-, Reinigungsmitteln und Kosmetik
Unternehmenstyp	Großes international operierendes Unternehmen

¹⁴ siehe Kapitel 2.1.2 Projektrealisierung

¹⁵ siehe Kapitel 2.1.4.2 Unternehmensprofile

¹⁶ siehe Kapitel 2.1.4.2 Unternehmensprofile

Im AIP seit	1994
Angesiedelt in	CZ-Seite - Industriezone
Ansiedlungsgrund	Der spanische Kosmetikhersteller hatte einen Vertriebsstandort in Deutschland. Als die Vertriebszahlen in die ehemaligen Ostblock-Staaten auf einmal explodierten, wurde beschlossen einen Standort im ehemaligen Ostblock zu etablieren. Betreut mit der Leitung des neuen Standorts sollte der ehemalige Leiter des Vertriebszentrums in Deutschland. Dieser hat sich als einzige Bedingung gestellt, dass er nicht im Ostblock wohnen will. Nur aus diesem Grund (Möglichkeit in AT zu wohnen für die Führungskräfte) wurde, ohne jegliche Vorstudien durchzuführen, der Standort AIP gewählt.
Entwicklung	Später Abverkauf der Vertriebsstelle an den Leiter, Umbenennung in GEM Bohemia, Ceské Velenice.
Genutzte Vorteile	Standort im CEE, Attraktive Möglichkeit österreichische (ausländische) Führungskräfte in CZ zu beschäftigen, Zugang zum Arbeitsmarkt des Nachbarlandes (2 Österreicher beschäftigt, nicht als Führungskräfte)
Barrieren	Dadurch dass vor der Standortentscheidung keine notwendigen Vorstudien erarbeitet wurden, hatte Linasa große Probleme am Anfang, da es keine qualifizierte Arbeitskräfte in der Region gab (keine Tradition).
Zufriedenheit	Am Anfang große Unzufriedenheit wegen fehlenden qualifizierten Arbeitskräften, mittelfristig konnte das Problem gelöst werden, inzwischen Zufriedenheit mit dem Standort AIP.

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Krivan, 2011

Tab. 21 Unternehmensprofil – MAGNA Cartech s.r.o.

MAGNA Cartech s.r.o., Ceské Velenice	
Geschäftsbereich	Erzeugung von Autoteilen aus Blech im Stanzverfahren
Unternehmenstyp	Großes international operierendes Unternehmen
Im AIP seit	1996
Angesiedelt in	CZ-Seite - Industriezone

Ansiedlungsgrund	Die Standortentscheidung für die Ansiedlung von MAGNA ist über eine politische Schiene gelaufen. MAGNA wollte den Prager Standort der ehemaligen AVIA verlassen und suchte einen anderen Standort in CZ. Zu der Zeit wurde politischer Druck auf MAGNA ausgeübt, zumindest ein Teil des Betriebs in AT anzusiedeln (F&E). Aus dem Grund hat man sich für den Standort AIP entschieden. Es wurden drei Kanzleien im GBZ auf der AT-Seite gemietet, womit die Forderung erfüllt war. In diesen Kanzleien wurden von Österreichischen Führungskräften neue Tschechische Führungskräfte ausgebildet. Zwischenzeitlich wurde ein eigenes Werk im CZ-Teil der Industriezone im AIP gebaut. Nach seiner Fertigstellung wurde das GBZ verlassen. Eine wichtige Rolle spielten sicherlich auch die frei gewordenen qualifizierten Arbeitskräfte im Metallverarbeitenden Bereich und die niedrigen Lohnkosten.
Entwicklung	Das Werk wurde mehrmals Erweitert, auch zur Zeit findet eine weitere Erweiterung statt. <i>„Das MAGNA-Werk würde nie so groß werden wenn es die Logistik/Zollobstruktionen noch gäbe.“</i> (INTERVIEW, Krivan, 24.10.2011)
Genutzte Vorteile	Standort im CEE, Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten, Potential an qualifizierten Kostengünstigen Arbeitskräften, schneller unbürokratischer Grunderwerb
Barrieren	Teilweise Barrieren hinsichtlich des Transfers von Arbeitskräften zwischen beiden Unternehmensteilen
Zufriedenheit	Auch wenn keine expliziten Angaben bezüglich Zufriedenheit gemacht worden sind, können implizit Schlüsse auf diese geschlossen werden. So kann die Ausbautätigkeit als ein Indiz für eine Zufriedenheit verstanden werden.

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Krivan, 2011

Tab. 22 Unternehmensprofil – NBG Systems GmbH und FCT Fibre Cable Technology GmbH

NBG Systems GmbH, Gmünd und FCT Fiber Cable Technology GmbH, Gmünd)	
Geschäftsbereich	Herstellung von Edelstahlröhrchen mit integrierter Glasfaser
Unternehmenstyp	Angefangen als kleines Unternehmen aus Gmünd, inzwischen ein mittelgroßes Unternehmen mit internationaler Beteiligung
Im AIP seit	1996
Angesiedelt in	Beide Unternehmen anfangs im GBZ, dann in die AT-Seite der Industriezone übersiedelt

Ansiedlungsgrund	Als Start-up-Betriebe konnten die Unternehmen von den sofort beziehbaren, kostengünstigen, voll ausgestattete Räumlichkeiten des GBZ und dem breitem Spektrum an Service- und Beratungsleistungen profitieren.
Entwicklung	NBG im GBZ gegründet, dann in die Industriezone übersiedelt, internationale Beteiligung bekommen, neues Start-up, das FCT, im GBZ gegründet um dann wieder in die Industriezone zu übersiedeln. Die Grenzöffnung hat sich positiv auf ihre Entwicklung ausgewirkt.
Genutzte Vorteile	Sehr relevant: Standort in der EU, voll erschlossener Wirtschaftspark mit moderner Infrastruktur westlichen Standards, sofort Beziehbar (Industriezone + GBZ)
Zufriedenheit	Neutral – konstant
Grenzüberschreitende Verflechtung	Haben Zulieferer aus dem Nachbarland und setzen ihre Produkte im Nachbarland ab

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Hanic, 2011 UND Vgl. Krivan, 2011

Tab. 23 Unternehmensprofil – Kinshofer Greiftechnik GmbH / Kinshofer CZ s.r.o.

Kinshofer Greiftechnik GmbH, Gmünd + Kinshofer CZ s.r.o., Ceské Velenice (ehemalige MARS Greiftechnik, Gmünd + Strojírenský podnik MARS Ceské Velenice)	
Geschäftsbereich	Herstellung von Lastaufnahmemitteln und hydraulischen Drehmotoren (AT zusätzlich auch deren Montage und Vertrieb)
Unternehmenstyp	Großes international operierendes Unternehmen
Im AIP seit	1998
Angesiedelt in	Beidseitig – Industriezone

Ansiedlungsgrund	Die erste grenzüberschreitende Ansiedlung konnte über persönliche Kontakte gewonnen werden, sprich per Zufall. So konnte der ehemaligen Geschäftsführer vom AIP (Herr DI. Jakoubek) ein ähnliches Beispiel eines güWP zwischen Brasilien und Chile. Unter dem Motto „Wenn es dort möglich war, wieso nicht hier auch?“ wurde der Geschäftsführung des AIP ein Auftrag gegeben eine „Tailor-made-solution“ für MARS, die eine grenzüberschreitende Produktion ermöglicht, zu erarbeiten. Die Lösung war gleichzeitig die Bedingung der Ansiedlung. Da das AIP keine rechtliche Sonderstellung hatte, mussten Lücken in bestehenden Gesetzen ausgenutzt werden. Durch eine Sammelanmeldung und Nebengewegeregelung ein betriebsinterner Grenzübergang ermöglicht.
Entwicklung	Durch Beitritt CZ in den Schengener Raum wurde die werkinterne Zusammenarbeit erleichtert.
Genutzte Vorteile	Sehr Relevant: Standort in CEE, voll erschlossener Wirtschaftspark mit Infrastruktur westlichen Standards, Möglichkeit zur Realisierung von grenzüberschreitenden Prozessen, räumliche Nähe der Grenze, eigener Grenzübergang am Gelände Relevant: Potential an qualifizierten Arbeitskräften, Beratung beim Eintritt ins neue unbekanntes Land, Förderungen
Barrieren	Teilweise Barrieren hinsichtlich des Transfers von Arbeitskräften zwischen beiden Unternehmensteilen
Grenzüberschreitende Verflechtung	Geschäftsführer wohnt/ist öfters im Nachbarland, Grundwortschatz der Sprache des Nachbarn
Zufriedenheit	Abnehmende Standortzufriedenheit

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Hanic, 2011 UND Vgl. Krivan, 2011

Tab. 24 Unternehmensprofil – Jokl, Stavebniny Žiak, Kulhanek EUROOK s.r.o.

Jokl, Ceské Velenice; Stavebniny Žiak, Ceské Velenice und Kulhanek EUROOK s.r.o., Ceské Velenice	
Geschäftsbereich	Dachdecker und Spengler (Jokl) Erzeugung und Verkauf von Bausolierungen, Handel mit Baumaterialien (Stavebniny Žiak) Erzeugung von Fenster und Türen, Tischlereibetrieb (Kulhanek EUROOK)
Unternehmenstyp	Kleines örtliches Unternehmen aus Ceské Velenice

Im AIP seit	2003 (Jokl)
Angesiedelt in	CZ-Seite – Industriezone
Ansiedlungsgrund	Angesiedelt im AIP nur aus dem Grund, da es in Ceské Velenice keine anderen Industrieflächen gibt.
Entwicklung	Durch Beitritt in den Schengener Raum vereinfachter Export von Produkten (Stavebniny Žiak)
Genutzte Vorteile	Sehr relevant: Voll erschlossener Wirtschaftspark mit moderner Infrastruktur westlichen Standards und v.a. sofort Beziehbare, Standort in der EU, Zugang zum Absatzmarkt des Nachbarlandes (AT),
Zufriedenheit	Zufrieden – konstant
Grenzüberschreitende Verflechtung	Setzen Ihre Produkte (auch) im Nachbarland ab, Geschäftsführer wohnen/sind öfters im Nachbarland, Geschäftsführer sprechen die Sprache des Nachbarn

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Hanic, 2011 UND Vgl. Krivan, 2011

Tab. 25 Unternehmensprofil – Fahrsicherheitszentrum GmbH

Fahrsicherheitszentrum GmbH, Gmünd (gilt analog für Verreg Ai Luftverkehr und Bedarfsflug GmbH, Gmünd)	
Geschäftsbereich	Fahrsicherheitszentrum bzw. Hubschraubertransporte
Unternehmenstyp	Kleine Nischen-Projekte aus Gmünd
Im AIP seit	Keine Angabe / 2003
Angesiedelt in	CZ-Seite – Industriezone
Ansiedlungsgrund	Persönliche Kontakte
Entwicklung	Keine
Genutzte Vorteile	Sehr relevant: Sofort beziehbar Relevant: Schneller unbürokratischer Grunderwerb und Firmen-gründung, altlastenfreie Liegenschaft, Niedrige Miet-/Grundstückskosten, Förderungen
Zufriedenheit	Neutral – konstant

Grenzüberschreitende Verflechtung	Kooperieren mit Unternehmen aus dem Nachbarland
-----------------------------------	---

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Hanic, 2011

Tab. 26 Unternehmensprofil – Bioma AG

Bioma AG Gmünd + Bioma AG Ceské Velenice (Grundstück in Miete) (grenzüberschreitend organisatorisch und funktional zusammengehörende Betriebe an beiden Seiten der Grenze, jedoch räumlich getrennt)	
Geschäftsbereich	AT – Betrieb eines Biomassekraftwerks CZ – Holzlagerung und Verarbeitung
Unternehmenstyp	Internationaler Investor
Im AIP seit	2005
Angesiedelt in	beidseitig – Industriezone
Ansiedlungsgrund	Durch eigene Recherche gefundener Standort mit Wärmeabsatzmöglichkeit und gutem Rohstoffvorkommen (Holz). Resultat der Energiepolitik.
Entwicklung	Durch Beitritt in den Schengener Raum vereinfachter Import von Rohstoffen, Ermöglichen des Export von Produkten (Wärme) – Verlegung einer grenzüberschreitenden Fernwärmeleitung möglich. Schrittweiser Anschluss von Betrieben des AIP an die Wärmeleitung im Schneeballeffekt – erste MAGNA, spätere andere Betriebe, Gmünd, Ceské Velenice. (billiger als mit Gas zu heizen)
Genutzte Vorteile	Sehr relevant: Zugang zum Beschaffungsmarkt des Nachbarlandes, Förderungen (nur für erzeugte Energie) Relevant: Niedrige Miet-/Grundstückskosten, umfassende Service- und Beratungsleistungen
Zufriedenheit	Zufrieden – konstant
Grenzüberschreitende Verflechtung	Hat Zulieferer aus dem Nachbarland, setzt seine Produkte (Wärme) im Nachbarland ab, kooperiert mit Unternehmen im Nachbarland, Geschäftsführer wohnt/ist öfters im Nachbarland

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Hanic, 2011 UND Vgl. Krivan, 2011

Tab. 27 Unternehmensprofil – DHL s.r.o.

DHL s.r.o., Ceské Velenice (gilt an log für Skriha sr.o., Ceské Velenice, der das gleiche für Kinshofer macht)	
Geschäftsbereich	Logistikzentrum (Komplett Lagerdienste für MAGNA)
Unternehmenstyp	Unternehmen aus der CZ-Region
Im AIP seit	2008
Angesiedelt in	CZ-Seite - Industriezone
Ansiedlungsgrund	Anfrage von MAGNA eine Lagerhalle in seiner unmittelbaren Nähe zu bauen. (Outsourcing)
Genutzte Vorteile	Sehr relevant: Voll erschlossener Wirtschaftspark mit Infrastruktur westlichen Standards
Grenzüberschreitende Verflechtung	Geschäftsführer spricht die Sprache des Nachbars
Zufriedenheit	Neutral, unverändert

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Hanic, 2011 UND Vgl. Krivan, 2011

Tab. 28 Unternehmensprofil – RUHL FVE s.r.o.

RUHL FVE s.r.o., Ceské Velenice (ehemalige MZ Energie, Ceské Velenice)	
Geschäftsbereich	Photovoltaikanlage
Unternehmenstyp	Internationaler Investor
Im AIP seit	2008
Angesiedelt in	CZ-Seite – Industriezone

Ansiedlungsgrund	Über persönliche Kontakte recherchierte Gesetzeslücke. In CZ bekommt man für jede erzeugte kWSt. aus erneuerbaren Quellen Subventionen. Da jedoch zu viele solcher Kraftwerke in CZ gebaut wurden, wurde beschlossen keine neuen Kraftwerke an das Netz mehr anzuschließen. Man bekam Subventionen für Erzeugte kWSt., konnte diese aber nicht am CZ-Markt verkaufen. Dies war jedoch in AT möglich. Mit EVN hat der Entwicklung einen lukrativen Vertrag geschlossen (EVN konnte seinen Grünenergieanteil im Netz erhöhen) und über ein eigenes privates Vertriebsnetz (Kabel), dass von der Photovoltaikanlage im CZ-Teil über die Grenze an das EVN-Netz in AT angeschlossen. Zusätzlich bekam die diese Vertriebsgesellschaft Subventionen, da sie einen grünen Energiemix vorweisen konnte.
Entwicklung	Durch eine Gesetzesänderung auf CZ-Seite ist mit rückwirkender Geltung die Förderung von erzeugten kWSt. Ohne Anschluss an das CZ-Vertriebsnetz abgeschafft worden.
Genutzte Vorteile	Sehr relevant: Förderungen (das Wichtigste), Zugang zum Absatzmarkt des Nachbarlandes Relevant: Räumliche Nähe der Grenze, Altlastenfreie Liegenschaft, sofort Beziehbar, Niedrige Grundstückskosten
Zufriedenheit	Anfangs zufrieden, mittlerweile wegen geänderten gesetzlichen Rahmenbedingungen unzufrieden
Grenzüberschreitende Verflechtung	Grenzüberschreitender Absatz von Produkten, Geschäftsführer spricht die Sprache des Nachbarlandes

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Hanic, 2011 UND Vgl. Krivan, 2011

Tab. 29 Unternehmensprofil – Autolackierer Traxler

Autolackierer Traxler, Gmünd	
Geschäftsbereich	Lackierbetrieb
Unternehmenstyp	Kleines örtliches Unternehmen aus Gmünd
Angesiedelt in	AT-Seite - Industriezone
Ansiedlungsgrund	Musste wegen Emissionen aus der Innenstadt von Gmünd wegziehen. Die Grenzlage war ihm egal.
Entwicklung	Mehrere Erweiterungen dank zusätzlichem Zuliefervertrag mit MAGNA.

Genutzte Vorteile	Voll erschlossener Wirtschaftspark mit moderner Infrastruktur westlichen Standards und v.a. sofort Beziehbar.
Zufriedenheit	Steigende Zufriedenheit (dank MAGNA-Zuliefervertrag)

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Krivan, 2011

Tab. 30 Unternehmensprofil – Tischlerei Herzog

Tischlerei Herzog, Gmünd	
Geschäftsbereich	Tischlereibetrieb
Unternehmenstyp	Kleines örtliches Unternehmen aus Gmünd
Angesiedelt in	AT-Seite - Industriezone
Ansiedlungsgrund	Angesiedelt im AIP nur aus dem Grund, da es hier sofort beziehbare hochqualitative Liegenschaften gab, im Gegensatz zu andern Standorten in Gmünd. Die Grenzlage war/ist irrelevant.
Genutzte Vorteile	Voll erschlossener Wirtschaftspark mit moderner Infrastruktur westlichen Standards und v.a. sofort Beziehbar

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Krivan, 2011

Nicht im güWP angesiedelt aber umso interessanter sind zwei Unternehmen, die dem Beispiel von MARS Greiftechnik (Kinshofer) folgen wollten und an einer direkten grenzüberschreitenden Ansiedlung interessiert waren. Beide Projekte wurden aber aus verschiedenen Gründen nicht realisiert:

Tab. 31 Unternehmensprofil – Hersteller von Luxusblechscheiben

Hersteller von Luxusblechscheiben (Ansiedlungsinteressent)	
Unternehmenstyp	Mittelgroßes international operierendes Unternehmen
Angesiedelt in	beidseitig - Industriezone
Ansiedlungsgrund	Durch eine Ansiedlung in AT und CZ wollten Vorteile beider Seiten bezüglich Qualität und Kostenfaktor von Arbeitskräften genutzt werden. So sollten die heiklen Arbeitsschritte in AT durchgeführt werden und die arbeitsintensiven in CZ
Genutzte Vorteile	Potential an qualifizierten (AT) kostengünstigen (CZ) Arbeitskräften

Grund der Nichtrealisierung	Im Rahmen des Produktionsprozesses wäre es notwendig gewesen 6 mal die Grenze zu queren – ein logistisches Problem, da bei jeder Querung die Waren (und Personen) EDV-mäßig erfasst werden müssten – problematisch bei Halbprodukten.
Entwicklung	Seit dem Beitritt in den Schengener Raum gäbe es dieses Problem nicht mehr, jedoch sind die Unterschiede in den Lohnkosten inzwischen so klein, dass sich solche logistisch aufwändige Produktionsprozesse nicht mehr lohnen würden

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Krivan, 2011

Tab. 32 Unternehmensprofil – Speditionsunternehmen

Speditionsunternehmen (Ansiedlungsinteressent)	
Unternehmenstyp	Großes international operierendes Unternehmen
Angesiedelt in	beidseitig - Industriezone
Ansiedlungsgrund	Wollten die Möglichkeit eines eigenen Grenzübergangs nutzen am eigenen Gelände nutzen. So sollte den langen Wartezeiten am Zoll und gleichzeitig dem Problem mit dem Umsatteln begegnet werden.
Genutzte Vorteile	Möglichkeit der Realisierung von grenzüberschreitenden Prozessen, eigener Grenzübergang am Gelände
Grund der Nichtrealisierung	Das einzige vom Parkbetreiber aus folgenden Gründen abgelehnte Unternehmen: <ul style="list-style-type: none"> • Nicht hinreichend kontrollierbar was die Grenze passiert – bei Missbrauch verheerende Wirkung auf das Image vom AIP • Erhöhtes LKW-Aufkommen • Erhöhte Emissionen
Entwicklung	Seit dem Beitritt in den Schengener Raum gibt es diesen Vorteil nicht mehr.

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Krivan, 2011

2.1.4.3 Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption

Nahezu alle genannten Vorteile resultieren aus der Grenzlage des AIP. So können nur die folgenden Vorteile als einzige Sonderstellungsmerkmale resultierend aus einer grenzüberschreitenden Konzeption identifiziert werden: (siehe Tab. 33)

Tab. 33 Tatsächlich genutzte Vorteile aus grenzüberschreitender Konzeption für die Unternehmen AIP

Vorteil	Unternehmen die ihn nutzen
Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten	GEM Bohemia, MAGNA Cartech, Kinshofer Greiftechnik, Bioma, RUHL FVE, örtliche Kleinunternehmer aus Gmünd (Jokl, Stavebniny Ziak, Kulhanek EUROOK)
Unterschiedliche in Legislative	MAGNA Cartech, Fahrsicherheitszentrum, Bioma, RUHL FVE
Unterstützung bei dem Eintritt in einen neuen Markt	Kinshofer Greiftechnik, Bioma
Möglichkeit grenzüberschreitende arbeitsteilige Prozesse zu realisieren	Kinshofer Greiftechnik
Möglichkeit der attraktiven Unterbringung der Führungskräfte in AT	GEM Bohemia

Quelle: eigene Darstellung

So zeichnet sich ein ähnliches Bild im Bezug auf die generischen Wettbewerbsstrategien wie bei der Angebotsanalyse – Unternehmen die eine Strategie der Kostenführerschaft anwenden sind im AIP angesiedelt. V.a. wichtig die Methoden – Skaleneffekte, Faktorkosten, residuale Effekte der operativen Effektivität (hier v.a. Harte Standortfaktoren).

2.1.4.4 Hilfe bei der Erschließen der Vorteile

Die Service- und Beratungsleistungen des AIP werden als ein Werkzeug zur Erschließung der spezifischen Vorteile verwendet. In wie weit die Unternehmen die Service- und Beratungsleistungen in Anspruch genommen haben, ist unterschiedlich und ist in zweifacher Hinsicht einer zeitlichen Entwicklung unterworfen:

- In Abhängigkeit von der Phase, in der sich das Unternehmen befindet (Standortsuche, Ansiedlung, Betrieb,..)
- In Abhängigkeit von den externen, sich ändernden Rahmenbedingungen (EU Osterweiterung, Schengen)

So wurde z.B. für MARS Greiftechnik noch in ihrer Ansiedlungsphase eine „Tailor-made-solution“ erarbeitet, die den grenzüberschreitenden Produktionsprozess erst möglich ge-

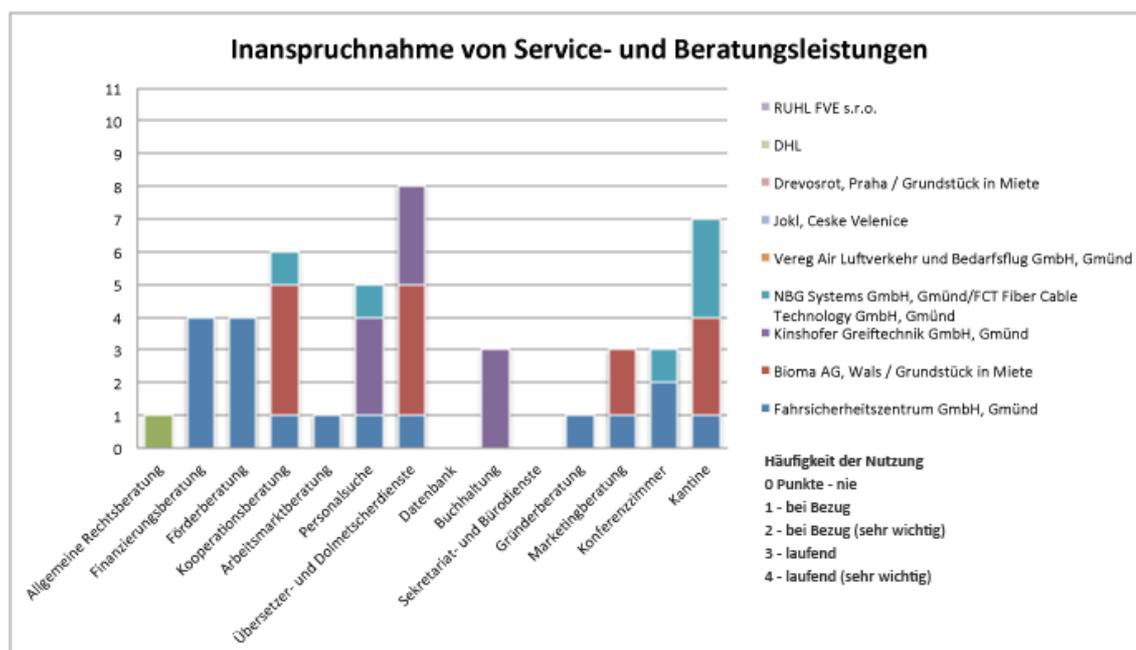
macht hat. MAGNA wurde in der Ansiedlungsphase unterstützt beim Recruiting von CZ-Arbeitskräften. Heutzutage wird kaum mehr Hilfe bei der Rekrutierung bei AIP nachgefragt. Als Grund können die verbesserten institutionellen Rahmenbedingungen des ehemaligen Reformlandes genannt werden (Große international agierende Personalunternehmen haben sich in CZ ausgebreitet). Auch die qualitativen Anforderungen an die Service- und Beratungsleistungen haben sich erhöht. Am Anfang hatte man es mit dem „Wilden Osten“ zu tun und es wurden grundsätzliche Auskünfte erteilt (z.B.: Auskünfte über Unternehmensformen in CZ gegeben, wie die Steuern zu zahlen). Heutzutage kommen eher Detailanfragen (v.a. bezüglich Legalität). Vor Schengen (2007) war die Zollberatung die am meisten nachgefragte Beratungsleistung. Nach 2007 ist sie obsolet. Betrachtet man die Quantität der Anfragen, so sinkt diese bei den in der Industriezone angesiedelten Unternehmen nach der Ansiedlungsphase rapide. So beschränkt sich deren Nachfrage auf die Benutzung des Konferenzzimmers von Zeit zu Zeit. Vergleichbar die Situation bei den im GBZ angesiedelten Unternehmen. Durch das Einsetzen des Trends zum „paperless office“, wird die Inanspruchnahme der Service- und Dienstleistungsangebote heutzutage fast ausschließlich auf die Sekretariatsdienste (Paketübernahme, gemeinsamer Kopierer) beschränkt. Das Konferenzzimmer wird 3-4 Mal im Jahr benutzt. Die Kantine wird kaum genutzt.

Anders verhält es sich jedoch mit der Unterstützung der Unternehmen bei Behördengängen: in der Anfangsphase unterstützte das AIP die Unternehmen bei Behördengängen fast gar nicht, heute ist es eines seiner wichtigsten Aufgaben. (AIP hat große politische Unterstützung)

(Vgl. Krivan, 2011)

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Ergebnisse der Unternehmensbefragung der in der Industriezone angesiedelten Unternehmen. Von insgesamt 28 Unternehmen haben 9 Unternehmen teilgenommen. Ob es sich um ein repräsentatives Ergebnis handelt, bleibt offen. (siehe Abb. 13)

Abb. 13 Inanspruchnahme von Service- und Beratungsleistungen AIP



Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Hanic, 2011

So werden, wenig überraschend, v.a. Übersetzungs- und Dolmetscherdienste in Anspruch genommen. Überraschend die laufende Inanspruchnahme der Hilfe bei der Personalsuche, Übersetzer- und Dolmetscherdiensten und Buchhaltung vom großen international operierendem Kinshofer Greiftechnik Unternehmen. Als möglicher Erklärungsansatz kann ihr Ansiedlungszeitpunkt in der Anfangsphase des AIP genannt werden. Zu der Zeit waren nur sehr wenige Unternehmen im güWP – eine Art „Club-Denken“ konnte entstehen, sodass über die Jahre eine Art institutionalisierte Zusammenarbeit entstanden sein könnte. Vergleichbar ist auch die Situation bei NBG/FCT, die der Kantine überraschend große Bedeutung beimessen - konträr zu den Aussagen im Interview mit dem Geschäftsführer des AIP. Festzustellen ist auch eine sich abzeichnenden Über- Inanspruchnahme der Leistungen des AIP durch kleine örtliche Unternehmen.

Auf das vorangegangene Kapitel 2.1.3 Angebot zurückzugreifend, haben sich nicht nur die Anforderungen an die Service- und Beratungsleistungen geändert, sondern auch das Angebot an angebotenen Leistungen hat sich verbessert, v.a. in qualitativer Hinsicht. So hatte der Leistungserbringer in der Anfangsphase des AIP genau so wenig Erfahrung mit grenzüberschreitender Ansiedlung, wie die Unternehmen selbst. So ist es nicht überraschend, dass die einzige direkte grenzüberschreitende Ansiedlung aus der Koppelung vom Nötigen betriebsinternen (Erfahrungen von grenzüberschreitender Ansiedlung Brasilien-Chile) und betriebsexternen Know-how (AIP), entstanden ist. Andere Betriebe hatten dieses betriebsinterne Know-How nicht. Mit der Zeit hat sich das nötige Know-How bereits ausgebreitet (MARS Greiftechnik als Vorzeigebispiel), jedoch ist die Möglichkeit der grenzüberschreitenden Ansiedlung nicht mehr so lukrativ. Die Disparitäten (v.a. relevant: die Lohnkostenunterschiede) sind auf ein Maß gesunken, dass sich der Mehraufwand für eine grenzüberschreitende Ansiedlung nicht mehr für ein international operierendes Unternehmen lohnen würde.

2.1.4.5 Performance

Die Performance wird mittels Kennzahlen in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst. (siehe Tab. 34)

Tab. 34 Performance AIP

	CZ - Teil	AT - Teil	Gesamt
Fläche zum heutigen Datum	50 ha	33 ha	83 ha
Auslastung	Ca. 50 % (GBZ nahe zu 100 %)		
Entwicklung der Auslastung	Einen Aufschwung hat das AIP Ende der 90er Jahre erlebt (zu verbinden mit der Fertigstellung des GBZ) und kurz vor und nach dem EU Beitritt (zu verbinden mit dem erhöhten Interesse um AIP wegen seiner Raritätenstellung und allgemeiner Euphorie). Die Folgen der Wirtschaftskrise wurden durch das breit angelegte Spektrum aus Unternehmen verschiedener Branchen und verschiedenen Unternehmertypen abgefedert. Generell kann die Dynamik des AIP mit der der Region verglichen werden – träge und stabil.		
Ausbaupläne	Die letzte Ausbaustufe wird zur Zeit realisiert, es besteht keine Fläche mehr für weitere Erweiterungen.		
Grundstückspreise	Marktkonform, niedriger als von konkurrierenden Wirtschaftsparks auf Grund von niedrigen Bau- und Ressourcenkosten zum Zeitpunkt der Erbauung des AIP		
Kostendeckungsgrad	Seit 1999 finanziell eigenständig, ausgeglichenes Budget (keine Verluste, kein Gewinn, keine Dividende)		
Fazit	Stabiler etablierter Wirtschaftspark mit mäßigem Erfolg, jedoch finanziell eigenständig		

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Krivan, 2011

2.1.5 Schlussfolgerungen und Thesen

Die Projektentwicklung von AIP ist untrennbar mit der Aufbruchsstimmung nach dem Fall des Eisernen Vorhangs verbunden. Dem AIP gelang es schnell auf die gesellschaftliche Nachfrage zu reagieren. Deswegen kam das AIP in den Genuss einer großen breiten politischen und gesellschaftlichen Unterstützung und einer „guten Adresse“. Diese haben sich auch über die Zeit als seine größten Stärken herauskristallisiert.

- **Eine schnelle Reaktion auf gesellschaftliche und unternehmerische Nachfrage kann Vorteile bringen.**
- **Politische Unterstützung ist wichtig, sie kann auch den Unternehmen zugutekommen.**
- **Gesellschaftliche Akzeptanz ist förderlich.**
- **Das Vorhandensein einer grenzüberschreitenden Identität kann positive Auswirkungen auf das Projekt haben.**
- **Durch unkonventionelle Lösungen wird Aufmerksamkeit und gratis Werbung generiert, was sich positiv im Image widerspiegeln kann. Dies stellt eines der wichtigsten Vorteile aus einer grenzüberschreitenden Konzeption für den Projektentwickler dar.**

Die reale unternehmerische Nachfrage verfehlte das Projekt aber teilweise. So wurden hochgesteckte Ziele gesetzt, die sich jedoch, wie sich jedoch später herausstellte, als nicht erreichbar herausstellten. So zeigte sich, dass die top-down Struktur des AIP suboptimal für die Ansiedlung von großen international operierenden Unternehmen ist. So fehlt es an nötigen infrastrukturellen Möglichkeiten und soziokulturellen Gegebenheiten in der Region.

- **Das Projekt muss den regionalen Rahmenbedingungen angepasst sein.**

Auch zeigte sich, dass sich die Entscheidung über Ansiedlung in einer Sonderimmobilie, die sich den herkömmlichen Rahmen entzieht, dem traditionellen hierarchischen Standortsuchprozess völlig entzieht.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks entziehen sich dem traditionellen Standortsuchprozess, ein Eingreifen in diesen Prozess ist seitens der Betreibergesellschaft praktisch unmöglich.**

Die Vorteile, die sich aus der grenzüberschreitenden Konzeption ergeben haben, waren auf große international operierende Unternehmen ausgerichtet, die eine Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft anstreben. Von diesen wurden diese auch erkannt und v.a. vor dem EU-Beitritt haben sich viele solcher Unternehmen hier angesiedelt. Inzwischen änderten sich die Rahmenbedingungen (Tschechien kein Low-Cost-Land mehr, kein unerschlossener Wachstumsmarkt) und das AIP hat nicht mehr genug Anziehungskraft um große (arbeitsintensive) international operierende Unternehmen zu akquirieren. Die neue Zielgruppe stellen die regionalen KMUs dar. Diese können jedoch auf Grund von soziokulturellem Regulationssystem nur beschränkt aus den Unterschieden zwischen den beiden Ländern profitieren.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks an Grenzen zu neuen Märkten sind für Unternehmen, die eine Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft verfolgen, attraktiv.**
- **Grenzüberschreitende Vorteile können v.a. von nicht-örtlichen Betrieben voll in Anspruch genommen werden, das soziokulturelle Regulationssystem beschränkt die örtlichen Unternehmer.**

Die Möglichkeiten grenzüberschreitend zu handeln sind gestiegen (Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten, Möglichkeit grenzüberschreitende arbeitsteilige Prozesse

zu realisieren, Unterstützung bei dem Eintritt in einen neuen Markt), aber es sind nur mehr fast ausschließlich die Unterschiede in Legislative ausschlaggebend. So wird AIP das Ansiedlungsziel von Nischen-Projekten und Spekulanten, die sich die kurzfristigen legislativen Unterschiede zwischen den beiden Ländern zu Nutze machen wollen.

- **Lang- und mittelfristige Vorteile verlieren ihre Signifikanz durch Grenzöffnung, kurzfristige Vorteile werden immer wichtiger (v.a. Unterschiede in Rechtssystemen).**

Das USP des AIPs grenzüberschreitend agieren zu können, wurde durch das Nichtvorhandensein nötiger Infrastruktur (Grenzübergang) beschränkt.

- **Die Möglichkeit einer Grenzüberquerung direkt im grenzüberschreitenden Wirtschaftspark ist kein zusätzliches Angebot, sondern eine Voraussetzung.**

Der Grenzgang ist mit vielen Hemmnissen verbunden. Das resultiert in erhöhten Transaktions- und Entwicklungskosten. V.a. die Sprachbarriere erwies sich als besonders relevant. Durch die unmittelbare Grenzlage und das Angebot an spezifischen Service- und Dienstleistungen kann jedoch der fremde Markt weitgehend ohne Verzicht auf heimische Vorteile erschlossen werden.

- **Der Grenzgang ist mit erhöhten Transaktions- und Entwicklungskosten verbunden, v.a. die Sprachbarriere ist bedeutend.**
- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks bieten eine Plattform um fremde Märkte bearbeiten zu können, ohne auf bestimmte (v.a. subjektive) heimische Vorteile verzichten zu müssen.**

Die Unternehmen brauchen Unterstützung (seitens der Betreibergesellschaft) um diesen zu realisieren und aus ihm Profit ziehen zu können. Jedoch ist festzustellen, dass das vorhandene interne Know-How der Betreibergesellschaft nicht ausreichend war. Durch eine reaktive Haltung hat die Betreibergesellschaft nur beschränkt zur Erschließung der Vorteile beigetragen.

- **Unternehmen brauchen Unterstützung seitens der Betreibergesellschaft bei der Erschließung der Vorteile**
- **Betreibergesellschaft muss pro-aktiv vernetzt handeln.**

Heute ist das AIP ein stabiler etablierter Standort. Von einer Realisierung des unveränderten Konzepts des AIP unter den heutigen Rahmenbedingungen ist abzuraten.

„Heute solch einen Park hier zu bauen wäre Selbstmord, damals, 1995, da war es sinnvoll! AIP könnte heute genau so gut im Inland stehen, würde sich aber anders entwickeln, ohne die ganze Gratispublicity.“ (Krivan, 2011)

- **Gutes Timing ist entscheidend.**

2.2 Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee

Nahezu zeitgleich mit dem ACCESS Industrialpark Gmünd/Ceské Velenice wurde mit den Überlegungen zum vergleichbaren güWP auch an der östlichen Grenze Österreichs – mit der Slowakei – begonnen. Dieses Vorhaben wurde jedoch nie realisiert. Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen die Gründe der damaligen Nichtrealisierung. Zusätzlich bietet uns die Frage, ob dieses Projekt auch heute realisiert werden könnte, eine Möglichkeit, die sich über die Zeit veränderte Lagegunst für güWPs zu betrachten. Als Hauptquelle dient ein Experteninterview mit prof. Ing. arch. Maroš Finka, PhD geführt, der aktiv an der Erstellung der Machbarkeitsstudie beteiligt war und heute der Vizerektor der Technischen Universität Bratislava ist.

2.2.1 Projektvorbereitung

Die Projektvorbereitung verlief analog zum AIP. Zum Großteil waren die gleichen Akteure involviert. Unterscheidungsmerkmale sind v.a. in vier Bereichen zu finden:

- Region
- Großräumliche Erreichbarkeit
- Standort und kleinräumliche Erreichbarkeit
- Infrastruktur- und Dienstleistungsangebot

Größte Vorteile genannt im Rahmen der Vorstudie:

- Marktzugang zu Osteuropa
- Lohnkostenunterschiede
- Verfügbare qualifizierte Arbeitskräfte in beiden Ländern

(Vgl. Finka, 2011)

Neben wirtschaftlichen Zielen wurden v.a. regional- und geopolitische Ziele verfolgt, wie im Fall vom AIP. (Vgl. Blaas, 1995, S. 31-32)

2.2.1.1 Region

Anders als im Fall des AIP, das in einer peripheren Region sowohl auf AT- als auch auf CZ Seite situiert ist (mit allem damit verbundenen Erscheinungen), zeichnet sich die Region Jarovce/Kittsee durch eine gewisse Dichotomie aus. Einerseits trifft ein entwickelter Staat, der in der EU ist, auf ein weniger entwickeltes Reformland; andererseits handelt es sich bei der AT-Seite der Region um eine typische periphere Region und bei der Slowakischen Seite um den dynamisch wachsenden Agglomerationsraum der Hauptstadt Bratislava.

Betrachtet man die langfristige Entwicklung der Region, so ist ein Unterschied zu AIP festzustellen. Der bereits im Rahmen der Vorstudie angedachte Wachstumsraum zwischen Wien und Bratislava ist Realität geworden. Dies hatte Ausgleichseffekte zu Folge (v.a. Bo-

denpreise). Die Lohnkostendifferenz wurde trotz gegenteiliger Erwartungen nur teilweise angeglichen. Es bestehen immer noch relevante Unterschiede. (Vgl. Blaas, 1995, S. 31-32 UND Vgl. Finka, 2011)

Die Entwicklung des Charakters (Typs) der Grenze ist mit der Fallstudie des AIP ident. (siehe Tab. 35)

Tab. 35 Entwicklung der Grenze

Grenze I. Grades	II. Grades	III. Grades	IV. Grades
-> 1990	1990 - 2004	2004 - 2007	2007 ->

Quelle: eigene Darstellung

Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit und Regionsbildung wurde zwischenzeitlich in Form einer Euregio – Euregio-Südmähren-Westslowakei (1997) – und einer Europaregion – CENTROPE (2003) – institutionalisiert. (Vgl. Euregio Weinviertel-Südmähren-Westslowakei UND Vgl. CENTROPE)

2.2.1.2 Großräumliche Erreichbarkeit

Im Kontrast zum AIP wurde der Wirtschaftsparks Jarovce/Kittsee in einem überregional relativ gut erschlossenen Gebiet geplant. (Vgl. Blaas, 1995, S. 30)

Durch den Bau der A6, Eröffnung eines leistungsfähigen (Autobahn-)Grenzübergangs in Kittsee und die Modernisierung der Eisenbahnstrecke zwischen Wien und Bratislava-Petrzalka, konnte die Standortgunst weiter ausgebaut werden. (Stichwort: CENTROPE)

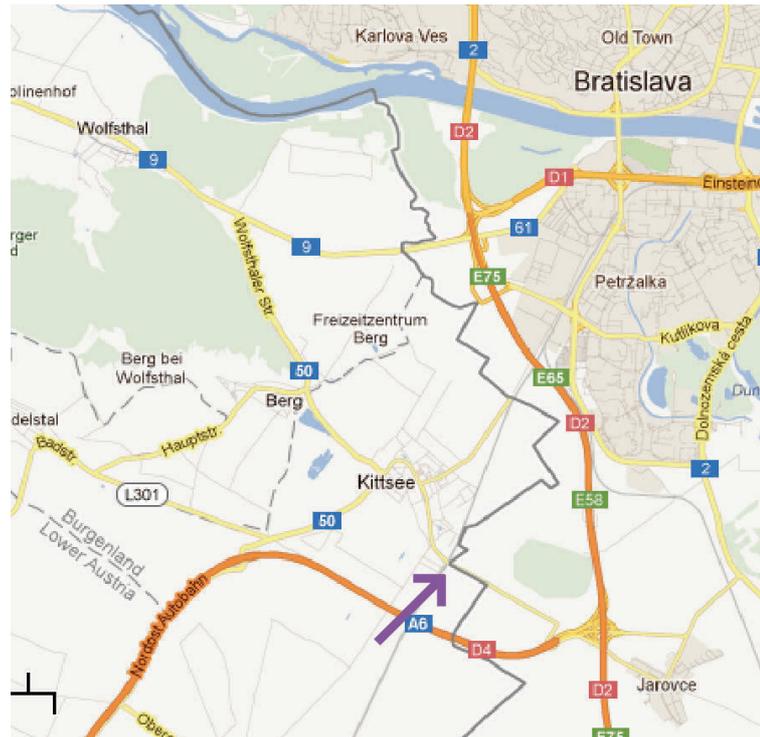
2.2.1.3 Standort und kleinräumliche Erreichbarkeit

Leider ist das Kartenmaterial zwischenzeitlich verloren gegangen, jedoch sollte der Wirtschaftspark die folgenden relevanten Punkte aufweisen: (siehe Abb. 14)

1. Kein eigener Grenzübergang am Gelände, der nächste Grenzübergang sollte 500 m entfernt sein.
2. Eisenbahnstrecke Wien-Bratislava kreuzt das Gelände, was einerseits den Bahnanchluss ermöglicht, andererseits negativ das Gelände trennt.

(Vgl. Finka, 2011)

Abb. 14 Geplanter Standort Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee



Quelle: eigene Darstellung – Kartengrundlage: Google Maps

2.2.1.4 Infrastruktur- und Dienstleistungsangebot

Anders als beim AIP handelte es sich beim Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee um ein reines Infrastrukturprojekt, zumindest im Stadium der Vorarbeiten. Es war kein GBZ geplant, kein eigener Grenzübergang und auch Dienstleistungen spielten keine Rolle. Es wurde darauf vertraut, dass das regional vorhandene bilinguale Umfeld ausreichend ist um der Sprachbarriere zu begegnen (Stichwort: Mehrsprachigkeit). Bei Bedarf sollte auf das breite Dienstleistungsangebot von Bratislava zurückgegriffen werden.

(Vgl. Finka, 2011)

2.2.2 Gründe der Nichtrealisierung

Es gab zu viele Barrieren einen Wirtschaftspark grenzüberschreitend zu machen. Es war viel einfacher einen im Inland zu entwickeln:

- Institutionelle Asymmetrie (Verschiedene Kompetenzebenen in AT und SK (z.B. Raumplanungskompetenz). Mittlerweile existiert das jedoch noch nicht oft angewandte Konstrukt des EVTZ als Lösungsansatz.)
- Österreichische Animosität gegenüber dem „neuen Nachbarn“ (Durch jahrelange Trennung entstandenes Misstrauen gegenüber den ehemaligen Ostblockstaaten und deren Bürgern.)

- Konkurrenzdenken und der Versuch seinen Markt zu schützen (Güter und Dienstleistungen waren in SK oftmals billiger als in AT, heutzutage haben sich die Güterpreise angeglichen.)
- Fehlender politischer Wille auf lokaler Ebene (Die EU-Förderkulisse für Reformstaaten – in diesem Fall v.a. PHARE – war zu kompliziert, langwierig und erforderte hohe Planungskosten, das Ergebnis war jedoch unsicher.)
- Lange Planungsdauer (Schlechtes Timing. Aktivitätswelle auf AT stieß auf politische Unfähigkeit der SK zu reagieren. Als SK endlich fähig und willig war zu handeln, war AT Anfangseuphorie verfliegen.)
- Korruption in SK (Es ist gelungen, das Maß der Korruption in SK zu senken, jedoch spielt diese im politischen Entscheidungsprozess immer noch eine wichtige Rolle.)
- Fehlender politischer Wille auf überörtlicher Ebene (Der aus geographischen Gründen ausgewählte Standort für den Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee war und ist aus Sicht der SK nicht förderwürdig.)
- Konkurrierende innerstaatliche Standorte (Standort Euro-Valley in Záhorie, nördlich von Bratislava in der Nähe des VW-Werks, wurde bevorzugt. Entscheidende Vorteile dieses Standorts: Bildung eines Automotive-Clusters und Bekämpfung hoher Arbeitslosigkeit in Záhorie.)

(Vgl. Finka, 2011)

2.2.2.1 Exkurs: EVTZ

Langtitel: Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit.

Gesetzesgrundlage: Verordnung (EG) Nr. 1082/2006 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 5. Juli 2006

Der EVTZ ist ein neues Rechtsinstrument der EU, mit dem die lokalen und regionalen Gebietskörperschaften verschiedener Mitgliedstaaten seit dem 1. August 2007 Kooperationsverbände mit eigener Rechtspersönlichkeit gründen können. Somit wird v.a. dem Problem der Asymmetrie in den nationalen Kompetenzverteilungen bei grenzüberschreitenden Kooperationen begegnet. Dieses Instrument findet jedoch wenig Anwendung in der Praxis.

2.2.3 Aus heutiger Sicht

An dieser Stelle eine kurze Diskussion über die Erfolgsfaktoren und Chancen eines güWP zwischen AT und SK unter den heutigen Gegebenheiten.

2.2.3.1 Unverändertes Projekt

Aus heutiger Sicht wäre die Realisierung von demselben unveränderten Projekt auf demselben Standort sowohl wirtschaftlich als auch soziopolitisch nicht vertretbar. Begründung:

- Grundstückspreise beiderseits der Grenze deutlich gestiegen, zu hohe Grundstückspreise für flächenintensive Industrie und Gewerbe (Vgl. Blaas, 1995, S. 33)
- Wachstumsmarkt Richtung Balkan verschoben, Bratislava nicht mehr relevant als Tor zum ehemaligen Ostblock
- Beitritt der Slowakei in den Schengener Raum und damit verbunden v.a. die Mobilität von Arbeitskräften, großräumiges Pendeln auch ins Ausland nach besser bezahlter Arbeit
- Aus dem obigen zwei Punkten abgeleitet - fehlendes Interesse international operierender Großunternehmen an diesen Standort
- Anfangseuphorie und Aufbruchsstimmung beiderseits der Grenze abgeklungen, fehlendes soziopolitisches Interesse
- Emanzipation der Bevölkerung, Mobilisation und Artikulation von lokalem Widerstand in Jarovce gegen ein WP in der Katastralgemeinde
- Fehlende politische Unterstützung für Industrie in Bratislava, in Bratislava Bestreben eine „weiße Stadt“ zu werden (Stichwort: Quartäre Stadt)
- Obwohl Slowakei nun auch Mitglied der EU ist und Zugriff auf die lukrativen und relativ einfach erschließbaren EU-Fonds hat, ist die Region Bratislavský kraj auf Grund ihrer hohen Wirtschaftsleistung nur mehr bedingt Förderwürdig
- Gestiegener Konkurrenzdruck anderer innerstaatlichen WPs (Kittsee, Parndorf, Euro-Valley, CEPIT,...), aber auch anderer zwischenzeitlich etablierter güWP (AIP, Szentgotthárd-Heiligenkreuzer grenzüberschreitender Industriepark)

(Vgl. Finka, 2011)

2.2.3.2 Modifiziertes Projekt

Jedoch bedeutet dies nicht das unbedingte Aus für das Vorhaben eines güWP zwischen AT und SK. Wie bereits im Rahmen der Vorstudie zum Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee vorausschauend angedacht, könnte eine Neuausrichtung in Form eines Technologieparks (Wissenschaftsparks) den heutigen Anforderungen gerechter werden. (Vgl. Blaas, 1995, S. 33)

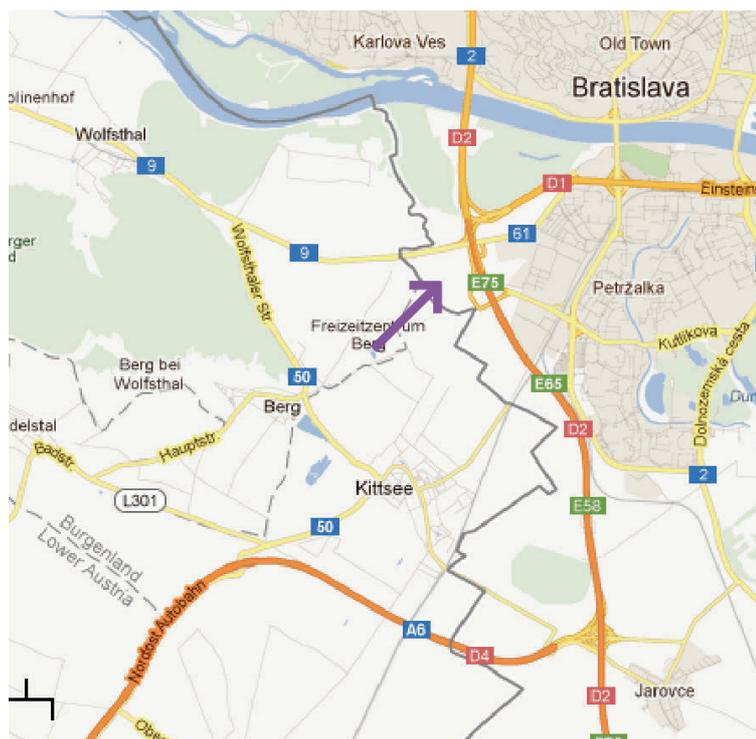
Dass das durchaus realistisch ist, zeigen auch die Ergebnisse der Vorstudie, die im Rahmen der Standortfindung zum Technologiepark CEPIT erarbeitet wurde. Im Rahmen dieser Studie wurden 9 Standorte im Großraum Bratislava miteinander verglichen. Der betreffende Standort wurde unter die bestgeeignetsten gereiht. Als Manko des Standorts wurde seine isolierte Lage und eine zu große Entfernung zu der Innenstadt genannt (In der Innenstadt sind die notwendigen Einrichtungen und Dienstleistungen konzentrierter). So haben Technologieparks andere Standortanforderungen als Industrie- und Gewerbeparks. Sind es bei Industrie- und Gewerbeparks Güter, die bewegt werden (hochrangige leistungsfähige Infrastruktur wichtig), ist es bei Technologieparks das Wissen (Menschen als Träger des nicht taxativen Wissens). Somit kommen Dienstleistungen und Infrastruktur in den Vordergrund, die sich an Menschen ausrichten und die Nähe zu anderen F&E Einrichtungen (v.a. Hochschulen) zur Bildung von Innovationsnetzwerk (im Idealfall Cluster) erfordern.

(Vgl. Finka, 2011)

Die Erfolgsfaktoren von (grenzüberschreitenden) Technologieparks ausführlicher zu behandeln, würde den Rahmen dieser Arbeit sprängen. Wir konzentrieren uns stattdessen auf die (grenzüberschreitenden) Industrie- und Gewerbeparks. Als ein gutes Referenzbeispiel eines gelungenen (innerstaatlichen) Technologieparks ist allerdings das Schweizerische D4 Luzern zu nennen.

Das Potential des AT-SK Grenzraums wird sichtbar, wenn wir uns die Bestnote der Vorstudie anschauen - Standort „Kapitulské polia“ - an der Grenze zu Niederösterreich (Gemeinde Berg). (siehe Abb. 15)

Abb. 15 Vorgeschlagener neuer Standort – Kapitulské Polia Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee



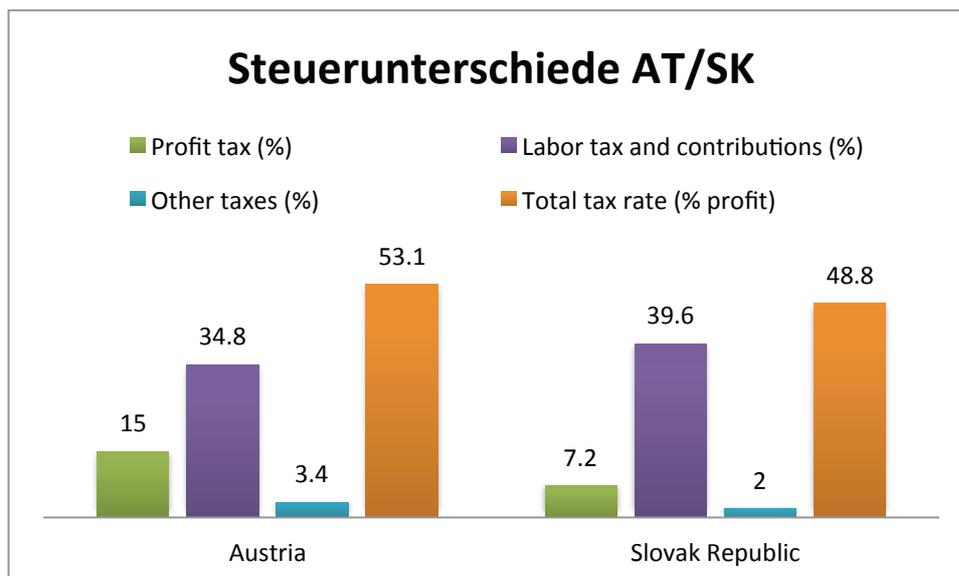
Quelle: eigene Darstellung – Kartengrundlage: Google Maps

Es wäre zu einfach, alle damals genannten Vorteile, die sich aus der Grenzlage ergeben haben, gering zu schätzen und auch ein neuer bedeutsamer Vorteil ist dazugekommen: Steuerunterschiede. Es sind v.a. diese immobilen Vorteile, die auch nach Beitritt in von SK in den Schengener Raum die Grenzlage für Projekte immer noch lukrativ machen.

2.2.3.2.1 Steuerunterschiede

Die Slowakei ist es dank der „Flat-Tax“ gelungen viele international operierende Betriebe anzulocken. Hervorzuheben ist der Unterschied in der Körperschaftssteuer. So beträgt diese in AT 25% und in der SK nur 20% (Unterschied 5%) (Stand Januar 2012). Der Unterschied in der gesamten steuerlichen Belastung in den Staaten wird sichtbar, wenn man sich den nachstehenden Graphen anschaut, der die direkten Steuersätze gegenüberstellt. (siehe Abb. 16)

Abb. 16 Steuerunterschiede AT/SK, Stand: Juni 2011



Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. The world bank, 2011 (S. 54- 63)

Aus der Studie der Weltbank wird der Unterschied in der Gesamtbesteuerung sichtbar, so sind in AT 53,1% und in der SK nur 48,8% dem Staat abzugeben (Unterschied von 4,3%).

2.2.3.2.2 DBA – Doppelbesteuerungsabkommen

Übt ein Investor wirtschaftliche Aktivitäten über die Grenze hinaus, kann bei vorliegen bestimmter Voraussetzung ein Besteuerungsrecht jedes Staates begründet werden. Da der Investor jedoch nach wie vor in seinem Heimatland mit seinem Globaleinkommen der Ertragsbesteuerung unterliegt, kann es zu einer Doppelbesteuerung kommen. Um dies zu verhindern, hat AT (und auch alle anderen im Rahmen dieser Arbeit erwähnten Staaten) bilaterale Doppelbesteuerungsverträge (DBA) mit allen ihren Nachbarländern abgeschlossen. Als Grundlage hat das OECD Musterabkommen gedient. Ob und wie genau die grenzüberschreitenden Steuervorteile zu erschließen ist, hängt stark vom Wortlaut des DBA ab. So kennt das DBA grundsätzlich zwei verschiedene Methoden:

1. Befreiungsmethode
2. Anrechnungsmethode

Ohne auf die Details der Methoden einzugehen, führt die Anrechnungsmethode dazu, dass die Steuerniveaus beider Länder angeglichen werden (Profite aus unterschiedlichen Steuersystemen werden unmöglich gemacht). Aus dem Grund ist es positiv, wenn das betreffende DBA die Befreiungsmethode vorsieht, wie das auch im Fall des Österreich-Slowakischen-DBA ist. Weiters ist die Unternehmensform im Ausland wichtig und der Fakt, ob eine Betriebsstätte gegründet wird. Die Definition von einer Betriebsstätte ist in der jeweiligen DBA zu finden. Im Mustervertrag des OECD, an dem sich die für diese Arbeit relevanten DBAs richten, sind als Betriebsstätte alle Arbeiten, die an Ort und Stelle in einem Mindestzeitraum von 12 Monaten durchgeführt werden, definiert. Trifft diese Bedingung zu, sind im jeden Fall im Ausland Steuern zu zahlen und die DBA tritt in Kraft (man kann de facto Steuervorteile des Nachbarlandes nutzen). Was die Besteuerung von Arbeit anbelangt ist zwischen zwei Fällen zu unterscheiden:

1. Beschäftigung ausländischer Arbeitnehmer vor Ort
2. Entsendung inländischer Arbeitnehmer ins Ausland

Im ersten Fall ist die Besteuerung einfach und die anfallende Steuer ist im Ausland zu bezahlen. Im zweiten Fall hängt die Art der Besteuerung von zwei Faktoren:

1. Übersteigt die Aufenthaltsdauer nicht 183 Tage, dann bleibt das alleinige Besteuerungsrecht im Heimatland. Geht die Entsendung über 183 Tage hinaus, tritt das DBA an und die Lohnsteuer ist in beiden Ländern zu bezahlen. Der Arbeitgeber bzw. der Arbeitnehmer muss sich dann nach den Regeln der DBA um eine Befreiung bzw. Anrechnung von der im Ausland eingehobenen Lohnsteuer im Heimatland bemühen.
2. Ist eine Betriebsstätte im Ausland begründet, die die Vergütung beispielsweise für einen Bauarbeiter trägt, unterliegt der Arbeitnehmer auf jeden Fall der Doppelbesteuerung und den Regelungen über deren Vermeidung (DBA).

Zu beachten ist weiter eine spezielle Regelung des Österreichischen Steuerrechts, die einen grenzüberschreitenden Vorteil darstellt - Wenn ein Arbeitnehmer für einen Monat ins Ausland entsendet wird, wird dieser von der Lohnsteuer aus der Auslandstätigkeit in Österreich befreit. Hinzu kommt, dass der Arbeitgeber für diese Periode für den Arbeitnehmer keinen Dienstgeberbeitrag zur Familienlastenausgleich, keinen Zuschlag zum Familienlastenausgleich und auch keine Kommunalsteuer zu zahlen hat (Einsparung von 8% vom Bruttomonatslohn für den Arbeitgeber).

(Vgl. Siart)

2.2.4 Schlussfolgerungen und Thesen

Zwischen Österreich und der Slowakei gab es zu große Hemmnisse um den Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee zu realisieren. Die wichtigsten Hinderungsgründe waren die fehlende politische Unterstützung auf den verschiedenen Ebenen, eine durch institutionelle Barrieren entstandene zu lange Planungsdauer und Barrieren in den Köpfen der Menschen. Durch das schlechte Timing konnte die Anfangseuphorie und Aufbruchsstimmung nicht genutzt werden grenzüberschreitend zu handeln. Nationalpolitische und örtliche Interessen sind in den Vordergrund getreten.

- **Politische Unterstützung auf allen Ebenen ist eine Voraussetzung.**
- **Gutes Timing ist entscheidend, einmalige Chancen müssen schnell genutzt werden.**
- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks müssen ein klares USP haben, das die von vergleichbar einfacher zu entwickelnden im Inland befindenden Wirtschaftsparks unterscheidet und die Mehrkosten gerechtfertigt.**
- **Durch die Abschaffung von institutionellen Barrieren können die Entwicklungskosten, -dauer und damit auch die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs gesteigert werden.**

Auch bot der Wirtschaftspark in seiner damaligen Konzeption kaum Vorteile, die sich aus der Realisierung zweier getrennter Wirtschaftsparks nicht auch ergeben würden (auch ohne

die besagten Hemmnisse). Heute könnte das Projekt nicht in derselben Form realisiert werden, da sich die Rahmenbedingungen entscheidend verändert haben. Die österreichische Animosität gegenüber dem „neuen Nachbarn“ wurde zwar zwischenzeitlich durch Aufbau von grenzüberschreitenden Kontakten abgebaut, der Standort ist jedoch nicht mehr für Industrie und Gewerbe zugänglich. Die Gründe sind: wirtschaftliche (zu hohe Bodenpreise), politische (angestrebte Profilierung Bratislavas als quartäres Zentrum) und soziale (fehlende Akzeptanz der örtlichen Bevölkerung). Zwar bestehen immer noch Unterschiede in Lohnniveaus, jedoch wird durch Schengen das groß- und kleinräumliche Pendeln auch über die Grenze hinaus ermöglicht. Somit bleiben nur boden- und territorialbezogene Unterschiede relevant (v.a. Unterschiede in Rechtssysteme). In diesem Spektrum eröffnen sich neue Möglichkeiten für grenzüberschreitende Wirtschaftsparks. Im Fall des österreichisch-slowakischen Grenzraums sind es die Steuerunterschiede, die diesen Raum aufs Neue attraktiv machen. Zu beachten ist jedoch das Doppelbesteuerungsabkommen, das den Rahmen für die Nutzung dieser Vorteile setzt.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks sind ein spezifisches kurzlebiges Produkt, Verzug in der Fertigstellung kann ein Scheitern des gesamten Projekts zur Folge haben.**
- **In einem Markt mit freiem Verkehr von Personen (Schengener Raum) ist der Vorteil aus unterschiedlichen Lohnniveaus kaum mehr greifbar, boden- und territorialbezogene Unterschiede sind entscheidend (v.a. Unterschiede in Rechtssystemen).**
- **Öffentlichkeitsarbeit, die Akzeptanz und Unterstützung der Bevölkerung ist nicht zu unterschätzen.**
- **Der Aufbau einer grenzüberschreitenden regionalen Identität kann förderlich wirken.**

3 Ausgewählte grenzüberschreitende Wirtschaftsparks aus Deutschland

In AT ist die Ära der güWP eng an dem Fall des Eisernen Vorhangs geknüpft. Über die Gründe des verlorengegangenen Interesses güWP zu bauen, könnte man lange sinnieren. Wichtig waren aber v.a. zwei Faktoren:

1. Nachlassen der Anfangseuphorie und Aufbruchsstimmung, geopolitischen Ziele rückten in den Hintergrund, verbunden mit einem mehr pragmatischen, konservativen Zugang. (Vgl. Finka, 2011)
2. Schlechte Erfahrungen, die mit den beiden realisierten grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks gemacht wurden (mangelnde Auslastung (Vgl. Krivan, 2011), niedrige Zielerreichungsgrade der regionalpolitischen Ziele (Vgl. Havlicek, 2008, S. 116-124)).

Anders die Situation in Deutschland (weiter nur DE), wo bis heute das Thema hochaktuell bleibt. Orientierte sich AT auf die durch geschichtliche Ereignisse einst isolierten faktisch unbekanntem Staaten (Stichwort: „Wilder Osten“), baute DE systematisch auf eine jahrelange Tradition in sozialen aber auch wirtschaftlichen Beziehungen. So konzentrieren sich die grenzüberschreitenden Aktivitäten v.a. auf seine westlichen Nachbarn und den stabilen etablierten Partner Schweiz. Das ist wenig überraschend, handelt es sich bei dieser Makroregion um die vielzitierte „Blaue Banane“, die abstrahierend die lang etablierten Wirtschaftszentren Europas verbindet. (siehe Abb. 17)

Abb. 17 Blaue Banane



Quelle: BUND

Besonders interessant ist in dieser Betrachtung der deutsch-niederländische Grenzraum, wo eine erhöhte Aktivität im Bereich der güWP zu finden ist:

- Europark Coevorden-Emlichheim
- Avantis Science and Business Park
- Eurode-Business-Center (kein Wirtschaftspark, nur ein Bürogebäude)

Neben diesen befindet sich auf der deutsch-französischen Grenze die Eurozone Saarbrücken-Forbach und zwischen DE und der Schweiz werden zurzeit notwendige Vorarbeiten für den Swiss Euro Business Park erarbeitet.

Zu den wichtigen und für die Zwecke dieser Arbeit bedeutsamsten legislativen Dokumenten, die güWP zwischen DE und der Niederlande (weiter nur NL) im konkreten betreffen, zählen das Anholter Abkommen, das Aachener Memorandum und der 3. Zusatz des Doppelbesteuerungsabkommen zwischen DE und NL.

3.1 Anholter Abkommen

Beteiligte Parteien: Niederlande, Deutschland (Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen)

Unterzeichnung: 23.5.1991

Anliegen des Anholter Abkommens ist es, den Gebietskörperschaften und anderen öffentlichen Stellen im Rahmen der ihnen nach innerstaatlichem Recht zustehenden Befugnisse eine Zusammenarbeit zu ermöglichen, um eine wirtschaftliche und zweckmäßige Erfüllung ihrer Aufgaben im Wege der grenzüberschreitenden Kooperation zu fördern.

3.2 Aachener Memorandum

Langtitel: Gemeinsame Erklärung der Regierung der Niederlande und der Regierung der Bundesrepublik Deutschland, unter Beteiligung des Landes Niedersachsen und des Landes Nordrhein-Westfalen über grenzüberschreitende Gewerbegebiete

Beteiligte Parteien: Niederlande, Deutschland (Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen)

Unterzeichnung: 7. Dezember 2000

Basierend auf dem Anholter Abkommen erklären sich die unterzeichneten Körperschaften dazu bereit, ihre grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu verstärken und durch Entwicklung und Nutzung von grenzüberschreitenden Gewerbegebieten auszubauen. In diesem Memorandum werden der gemeinsame Wille und die notwendigen Handlungsschritte festgehalten.

1. Bildung von kommunalen Arbeitsgemeinschaften für grenzüberschreitende Gewerbegebiete als einheitliche Ansprechpartner und Beratungsstellen für Investoren.
2. Bildung von grenzüberschreitenden Arbeitsgemeinschaften.
3. Bildung von Expertengruppen (national und später binational).
4. Schaffung eines völkerrechtlichen Rahmens, der die Errichtung von grenzüberschreitenden Einrichtungen ermöglichen soll, die Hoheitsrechte wahrnehmen können sollen.
5. Änderung der Verwaltungsorganisation, so dass grenzüberschreitende Arbeitsgemeinschaften Behördenqualität zuerkannt werden können.

Problematisch erweist sich die Schaffung von gemeinsamen grenzüberschreitenden Einrichtungen, wenn es um Bundesgesetze geht, deren Vollzug auf das Land übertragen wurde. So können zwar Länder nach Art. 22 Abs. 1a GG (Grundgesetzbuch) in ihre Kompetenz fallende Aufgaben (stützend auf dem Landesgesetz) grenzüberschreitend zusammenlegen, jedoch trifft diese Regelung auf die vom Bund den Länder zum Vollzug übertragene Bundesgesetze nicht zu (z.B. Ausführung von Baugesetzbuch, Berufsbildung, Bildung von öffentlich-rechtlichen Zusammenschlüssen der Industrie- und Handelskammern).

(Vgl. Bundesrat)

Vergleichbar zum Aachener Memorandum ist das Karlsruher Übereinkommen, dass die grenzüberschreitende Zusammenarbeit der betroffenen Regionen zwischen DE, Luxemburg, Frankreich und der Schweiz regelt. Auf dieses trifft jedoch keine Regelung des Art. 24 Abs. 1a GG zu.

3.3 3. Zusatz zum DBA DE-NL

Langtitel: Drittes Zusatzprotokoll zum Abkommen vom 16. Juni 1959 zwischen der Bundesrepublik Deutschland und dem Königreich der Niederlande zur Vermeidung der Doppelbesteuerung auf dem Gebiete der Steuern vom Einkommen und vom Vermögen sowie verschiedener sonstiger Steuern und zur Regelung anderer Fragen auf steuerlichem Gebiete

Unterzeichnung: 4. Juni 2004

Besondere Stellung und allgemeine Förderwürdigkeit von grenzüberschreitenden Gewerbegebieten (güWPs) wurde durch den Erlass des 3. Zusatzes des Doppelbesteuerungsabkommen zwischen DE und NL bestätigt. Außerdem zeigt es die Tiefe, in der sich DE mit diesem Thema befasst hat. In Rahmen der AT-Legislative werden solche Detailfragen grenzüberschreitende Wirtschaftsparks betreffend nicht behandelt und oft sind es gerade die Detailfragen, die die größten Hemmnisse bei der Entwicklung von güWPs darstellen. Das Ziel des 3. Zusatzes des DBA ist es, eine eindeutige Abgrenzung und Besteuerung in güWPss zu ermöglichen. So sollen steuerliche Hemmnisse für grenzüberschreitende Aktivitäten abgeschafft werden.

3.3.1 Definition von grenzüberschreitenden Gebieten

Der Anwendungsbereich des 3. Zusatzes zum DBA ist beschränkt. Nach Art. 2 Abs. 1 Nr. 6 DBA-Niederlande wird ein grenzüberschreitendes Gewerbegebiet definiert als „ein räumlich abgeschlossenes Gebiet, das sich sowohl auf NL- als auch DE- Hoheitsgebiet erstreckt und durch das die gemeinsame Grenze der Vertragsstaaten verläuft, sofern die Vertragsstaaten das Gebiet einvernehmlich als grenzüberschreitendes Gewerbegebiet bestimmt haben.“ Somit bedarf der Status eines grenzüberschreitenden Gewerbegebiets einer Ermächtigung der beiden Staaten. Als erstes grenzüberschreitendes Gewerbegebiet wurde der AVANTIS European Science und Business Park zwischen Aachen und Heerlen bestimmt. Zweites bestimmtes grenzüberschreitendes Gewerbegebiet wurde das Eurode Business Center zwischen Herzogenrath und Kerkrade.

3.3.2 Besteuerung von gewerblichen Einkünften

Für die Zwecke dieser Arbeit bedeutsam ist die im Art. 3 Abs. 5a des Dritten Zusatzprotokolls sich befindende Bestimmung, dass für Unternehmen, die sich in einem grenzüberschreitenden Gewerbegebiet befinden und wo die Grenze durch ihre feste Geschäftseinrichtung verläuft, sich das Besteuerungsrecht auf gewerbliche Einkünfte an dem Ort der Geschäftsführung richtet. Das sonst übliche Betriebsstättenprinzip (das nahezu in allen DBA, die aus dem OECD Mustervertrag abgeleitet sind, zu finden ist) wird aufgehoben.¹⁷ Es sind zwei Fälle zu unterscheiden:

1. Ort der Geschäftsführung kann eindeutig bestimmt werden
2. Ort der Geschäftsführung kann nicht eindeutig bestimmt werden

Kann der Ort der Geschäftsführung eindeutig einem Staat zugeordnet werden, sind an diesen die Steuern für gewerbliche Einkünfte zu zahlen. Kann der Ort der Geschäftsführung nicht eindeutig bestimmt werden, verläuft die Grenze direkt durch die Geschäftsführung, hat der Staat das Besteuerungsrecht, auf dessen Territorium sich die größere vom Unternehmen genutzte Fläche des Gebäudes, in dem sich die Geschäftsführung des Unternehmens sitzt, befindet.

3.3.3 Besteuerung von unselbstständiger Tätigkeit

Aber auch die Besteuerung der in den Unternehmen tätigen Arbeitnehmer wird vereinfacht. Die Besteuerung von Arbeitnehmern, die grenzüberschreitend tätig sind, erfolgt grundsätzlich nach dem Arbeitsortprinzip (Art. 10 DBA-Niederlande) (Im Großen und Ganzen ident mit der 183 Tage Regelung im Kapitel 2.2.3.2.2 DBA-Doppelbesteuerungsabkommen beim Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee). Für Arbeitnehmer, die in einem Unternehmen arbeiten, das in einem grenzüberschreitenden Gewerbegebiet (laut Definition) ist, durch dessen feste Geschäftseinrichtung die Grenze verläuft, besteht eine Ausnahme – so sind für diese Angestellten Steuern und Sozialversicherungsbeiträge einheitlich an den Staat zu zahlen, an den die Sozialversicherungsbeiträge des Arbeitnehmers zu zahlen sind (Art. 4 Drittes Zusatzprotokoll). Nach dem Art. 10 Abs. 2a DBA-Niederlande richtet sich die Besteuerung also grundsätzlich nach dem Wohnsitz des Arbeitnehmers. Die Sonderregelung gilt nicht für Arbeitnehmer, die zwar in einem grenzüberschreitenden Gebiet arbeiten, aber nicht in einem Gebäude tätig sind, durch das die Grenze verläuft.

3.3.4 Außenprüfungen außerhalb des eigenen Hoheitsgebiets

Zusätzlich werden im Artikel 6 des 3. Zusatzprotokolls Befugnisse der betroffenen Steuerverwaltungen geregelt, die die Möglichkeit erhalten, in einem grenzüberschreitenden Gewerbegebiet Außenprüfungen auch außerhalb des eigenen Hoheitsterritoriums durchführen zu können.

¹⁷ siehe Kapitel 2.2.3.2.2 DBA – Doppelbesteuerungsabkommen

3.3.5 Grenzüberschreitende Vorteile / Nachteile

Durch geschickte Wahl des Ortes der Geschäftsführung kann der Unternehmer selbst entscheiden, nach welchem Steuerrecht seine Einkünfte aus gewerblicher Tätigkeit besteuert werden. Daraus kann sich aus der Lage in einem grenzüberschreitenden Gewerbegebiet Steuervorteil gezogen werden. Zu beachten ist jedoch, dass die Grenze direkt durch die feste Geschäftseinrichtung verlaufen muss und für die Besteuerung von unselbstständiger Tätigkeit andere Regelungen gelten. Da es sich bei Steuerrecht um kein statisches Recht handelt, ist ein ständiges Monitoring beider Steuersysteme empfehlenswert um auch langfristig einen möglichst großen Vorteil lukrieren zu können. Damit verbunden ist allerdings ein erhöhter Beratungsaufwand.

Anzumerken ist auch die andere Seite: das faktisch geschaffene Wahlrecht zur Besteuerung in dem einen oder dem anderen Staat. Dem Fiskus können (v.a. den betroffenen Gemeinden, die die notwendige Infrastruktur zur Verfügung gestellt haben) Steuerausfälle anfallen. Die betroffenen Gemeinden sind aber oft in der Position der Investoren solcher WPs, so auch die Gemeinde Emlichheim. Aus dem Grund stimmte diese der de jure Bestimmung von Europark Coevorden-Emlichheim zum grenzüberschreitenden Gewerbepark nicht zu.

(Vgl. Europark Homepage)

3.4 Europark Coevorden- Emlichheim

Die Initiative für den grenzüberschreitenden Wirtschaftspark/Güterverkehrszentrum Europark Coevorden- Emlichheim kam, anders als bei den behandelten österreichischen güWP, direkt von den Grenzgemeinden Coevorden in NL und Emlichheim in DE. Erste Überlegungen reichen bis ins Jahr 1989 zurück, so dass von einem bottom-up Ansatz gesprochen werden kann. Der Auslöser war der begrenzte Entwicklungsraum für die niederländische Gemeinde Coevorden. Der für einen WP mit einer starken logistischen Ausrichtung notwendige Raum war erst durch eine Zusammenarbeit mit dem benachbarten DE möglich. Durch Wiederinbetriebnahme des durch geschichtliche Ereignisse der Weltkriege stillgelegten Bahnhofs der privaten Bentheimer Eisenbahn AG sollte der Grundstein für das USP des Europarks gelegt werden – logistische Möglichkeiten. Heute breitet sich der Europark auf einer Fläche von 195 ha und 22 Unternehmen sind hier angesiedelt. Weiterer Ausbau wird geplant. Den Kern von Europark bildet ein trimodales Logistikterminal (Straße, Schiene, Wasser).

(Vgl. Lindschulte, 2011)

3.4.1 Projektvorbereitung

Leider konnten keine genauen Angaben zur Projektvorbereitung beschafft werden, jedoch gehören zu den wohl bedeutsamsten Fakten, dass die Bürgerbeteiligung schon während der Vorbereitung eine wichtige Rolle gespielt hat. So wurden die Bürger im Rahmen der im Vorfeld durchgeführten Potentialanalyse, der Erstellung des Masterplans und der Revision des damals gültigen Flächenwidmungsplans beteiligt. So konnten sich die Bürger bereits 1997 zu dem Vorhaben äußern (zwei Jahre vor eigentlichem Baubeginn), wodurch die Bürgerakzeptanz gesichert werden konnte, anders als bei nahezu zu zeitgleich realisiertem Wirtschaftspark AVANTIS.

(Vgl. Lindschulte, 2011)

3.4.2 Projektrealisierung

Der Europark wird in Phasen entwickelt. Die Entwicklung verläuft vom Norden nach Süden. Begonnen wurde mit der Projektrealisierung im Jahr 1997 auf dem Gemeindegebiet der NL-Gemeinde Coevorden. (siehe Tab. 36)

Tab. 36 Bauphasen Europark

	Flächen baureif gemacht		Infrastrukturentwicklung
	NL	DE	
1. Phase (1997- 2004)	83 ha	20 ha	Haupterschließungsstraße an der B 403, Industriehafen mit ca. 18 ha Betriebsgelände, Anfang der Erschließungsstraße vom Hafen
2. Phase (2005 – 2009)		92 ha	Erweiterung des Bahncontainerterminals, Gleis bis an den Hafenkai, Erschließungsstraße vom Hafen zur B 403
3. Phase (seit 2009)		80 ha	Dritte Erschließungsstraße zur B 403 ggf. bis zur N 34
4. Phase (in Pla- nung)		80 ha	

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Europark Homepage

Insgesamt soll nach der Fertigstellung der 4. Ausbauphase die Fläche des güWP 355 ha betragen (nur 23% davon auf dem NL-Hoheitsgebiet).

3.4.2.1 Eigentümer- und Betreiberstruktur

Der Europark ist ein gemeinsames Projekt von:

- Gemeinde Coevorden (NL)
- Gemeinde Emlichheim (DE)
- Landkreis Grafschaft Bentheim
- NOM - Noordelijken Ontwikkelingsmaatschappij (Stelle der öffentlichen Hand, die sich um Ansiedlung kümmert und diese begleitet)

Die Eigentumsrechte sind gleichmäßig unter den Gesellschaftern aufgeteilt zu je 25%. Die Projektorganisation hat die DE-Rechtsform einer GmbH. Die Europark GmbH kann als eine Entwicklungs- und Verwaltungsgesellschaft mit dem Auftrag den güWP zu verwalten und zu entwickeln verstanden werden. Das Aktivitätsfeld der Europark GmbH konzentriert sich auf den Grundstücksankauf, die Entwicklung der Infrastruktur, die Werbung und „Public Relations“ und Akquisition von Unternehmen.

(Vgl. Schuurman, 2004, S. 48-50)

Neben den Gesellschaftern haben das Land Niedersachsen und die Provinz Drenthe einen Sitz im Aufsichtsrat der Europark GmbH.

(Vgl. Europark Homepage)

Aus der Zusammensetzung der Gesellschafter gehen die Ziele des Europarks hervor. Neben betriebswirtschaftlichen Zielen werden regionalpolitische Ziele verfolgt. Das wohl Wichtigste ist das Schaffen von Arbeitsplätzen. (Vgl. Lindschulte, 2011)

3.4.2.2 Region

Der grenzüberschreitende Wirtschaftspark Europark Coevorden-Emlichheim befindet sich im Süden der 1977 gegründeten Euregio Ems-Dollart (DER). (Vgl. Europaregion Ems-Dollart-Region) (siehe Abb. 18)

Abb. 18 Europark Coevorden-Emlichheim



Quelle: Google Maps

Seit Jahrhunderten findet ein reger Austausch zwischen dem DE- und NL-Teil der Region statt. Institutionalisiert wurde diese Zusammenarbeit 1977 mit der Gründung des Zweckverbands Ems Dollart Region, mit dem Ziel, die DE-NL-Grenzregion zu fördern und Kontakte aufzubauen. (Vgl. Knopp, 2003, S. 87)

Die wichtigsten soziopolitischen und wirtschaftlichen Ereignisse:

- Erster Weltkrieg (1914-1918)
- Zweiter Weltkrieg (1939-1945)
- Gründung der EGKS (Vorgänger der EU), unter den Mitgliedstaaten BRD und NL (1957)
- Wiedervereinigung Deutschlands (1990)
- Praktische Umsetzung des Schengener Abkommens (1995)
- EU-Osterweiterung (2004)
- Weltwirtschaftskrise (beginn 2007)

Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in der Region wurde durch die geschichtlichen Ereignisse gestört. Durch die Herausbildung des „Ostblocks“ nach dem Zweiten Weltkrieg geriet die Region in eine periphere Lage im Bezug auf Westeuropa. Das hatte negative Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung. Durch die Wiedervereinigung Deutsch-

lands und die EU-Osterweiterung befindet sich die Region heute in einem begünstigten europäischen Zentralraum (entstanden durch die Realisierung des Binnenmarkts der EU).

Was die Entwicklung des Charakters (Typs) der Grenze anbelangt, so wird diese für den relevanten Zeitrahmen in der nachfolgenden Tabelle dargestellt. (siehe Tab. 37)

Tab. 37 Entwicklung der Grenze

II. Grades	IV. Grades ¹⁸
-> 1995	1995 ->

Quelle: eigene Darstellung

Die Wirtschaftsleistung der Regionen, gemessen an dem BIP, liegt auf beiden Seiten der Grenze unter dem Landesdurchschnitt und beide sind von der Lage her als peripher zu bezeichnen, trotzdem ist der DE-Teil etwas leistungsstärker als der NL-Teil. Die unterdurchschnittliche Wirtschaftsleistung spiegelt sich im unterdurchschnittlichen Lohnniveau wider, welches in beiden Ländern vergleichbar ist (im Unterschied zu Arbeitskosten, die in NL niedriger ausfallen im Verhältnis zum Lohnniveau).

(Vgl. Knopp, 2003, S. 91)

Die Wirtschaftsstruktur der Region zeichnet sich im Norden durch maritime Industrie, im Süden durch einen Fokus auf logistische Dienstleistungen, aus. In der gesamten Region ist Fremdenverkehr ein bedeutsamer Wirtschaftszweig, es gibt zahlreiche Unternehmen in der Land- und Ernährungswirtschaft, dem Fahrzeugbau, der Kunststoffverarbeitung, der Textil- und Elektroindustrie sowie Maschinen- und Metallbauindustrie. Die meisten Unternehmen sind KMUs. Zu den großen international operierenden hier ansässigen Unternehmen zählen namhafte Windkrafthersteller, High-Tech-Schiffbauer und im Süden eine Vielzahl von großen Nahrungsmittelproduzenten. Im niederländischen Groningen befinden sich die größten Gasfelder der Welt. Hier ist die chemische und kunststoffverarbeitende Industrie konzentriert.

(Vgl. Knopp, 2003, S. 89-90)

Für eine gute Qualität der Arbeitskräfte sorgt eine Vielzahl an Ausbildungsstätten, Fachhochschulen und eine Universität in Groningen (85 km entfernt von Europark). In unmittelbarer Umgebung des güWPs - in Coevorden und Emlichheim - gibt es verschiedene Schulen, darunter auch ein Gymnasium. In Emmen (20 km), Zwolle (40 km) und Nordhorn (35 km) gibt es eine große Auswahl an höheren Berufsschulen, darunter auch auf technischen Gebiet, Handel, Logistik, Wirtschaft und administrativ-juristischem Gebiet.

(Vgl. Knopp, 2003, S. 91 UND Vgl. Europark Homepage)

¹⁸ Grenze III. Grad wurde übersprungen, da die Realisation vom Schengener Abkommen im vollen Umfang ohne Übergangsfrist realisiert wurde

Was die Sprachkompetenz anbelangt, so haben die Niederländer einen Vorteil: viele können sehr gut Deutsch, aber nur wenige Deutsche können Niederländisch.

(Vgl. Lindschulte, 2011)

Insgesamt leben in der Region mehr als 2,6 Mio. Menschen mit steigender Tendenz. Trotz der peripheren Lage ist der Anteil der Arbeitslosen an der erwerbstätigen Bevölkerung gering. Dies wirkt sich in bestimmten Bereichen der Rekrutierungsbemühungen der im Europark angesiedelten Unternehmen negativ aus. Fachkräfte können nur zu entsprechenden Bedingungen akquiriert werden (höhere Löhne oder andere Begünstigungen).

(Vgl. Lindschulte, 2011)

In der Region befinden sich mehrere WPs, die durchaus eine Konkurrenz für den Europark darstellen (v.a. was Unternehmen angeht, die nicht Logistik für ihre Unternehmertätigkeit dringend benötigen).¹⁹

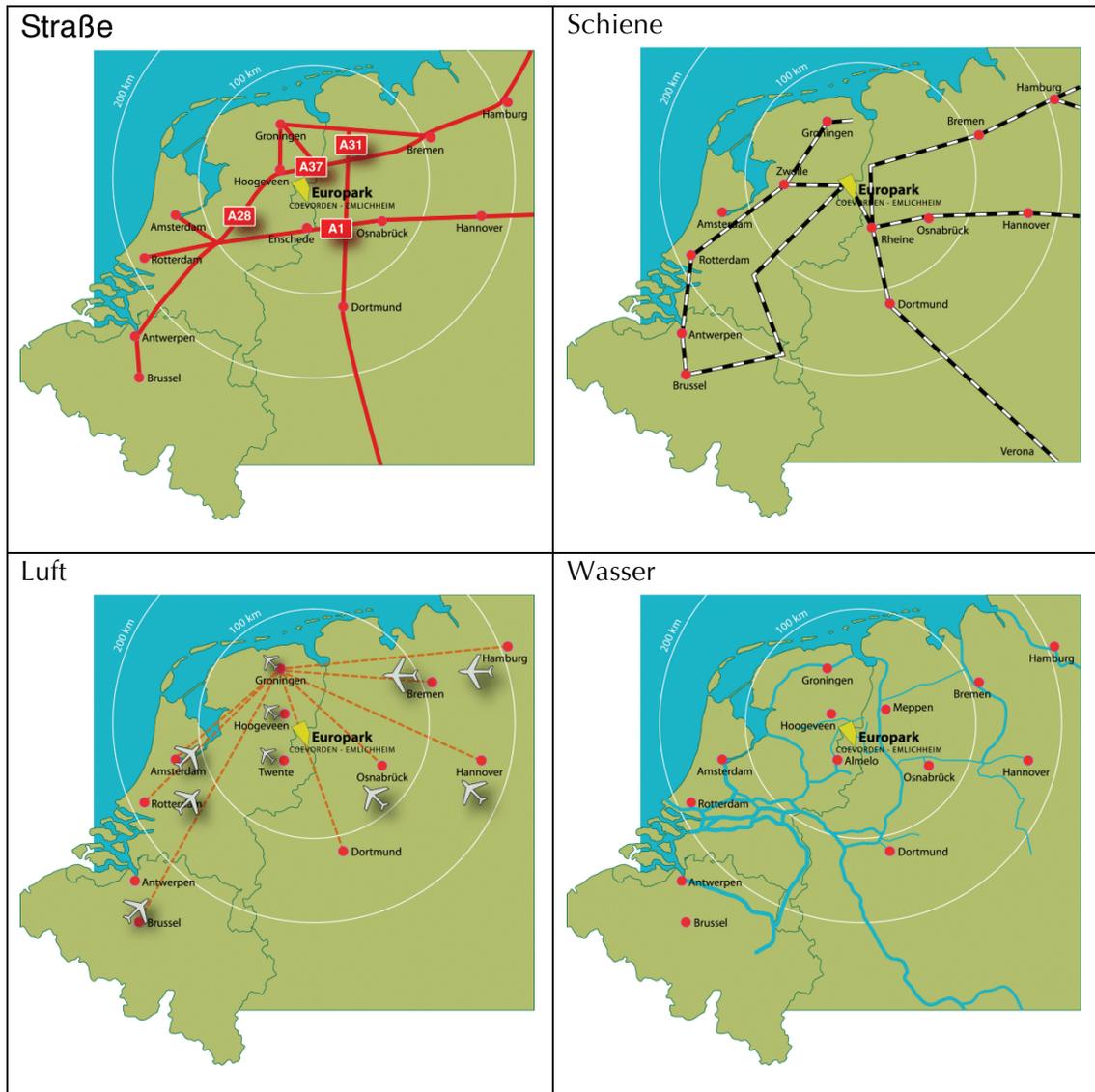
(Vgl. Lindschulte, 2011)

3.4.2.3 Großräumliche Erreichbarkeit

Der Europark verfügt, trotz seiner peripheren Lage, in Bezug auf die beiden nationalen Systeme, über eine sehr gute großräumliche Erreichbarkeit. So befindet sich der Europark strategisch günstig gelegen am Schnittpunkt des DE- und NL-Autobahn- und Schienennetz. Zusätzlich ist der Europark mit einem schiffbaren Kanal mit dem europäischen Wasserstraßennetz hervorragend verbunden. (siehe Abb. 19)

¹⁹ siehe Kapitel 3.4.4.4 Performance

Abb. 19 Großräumliche Erreichbarkeit Europark



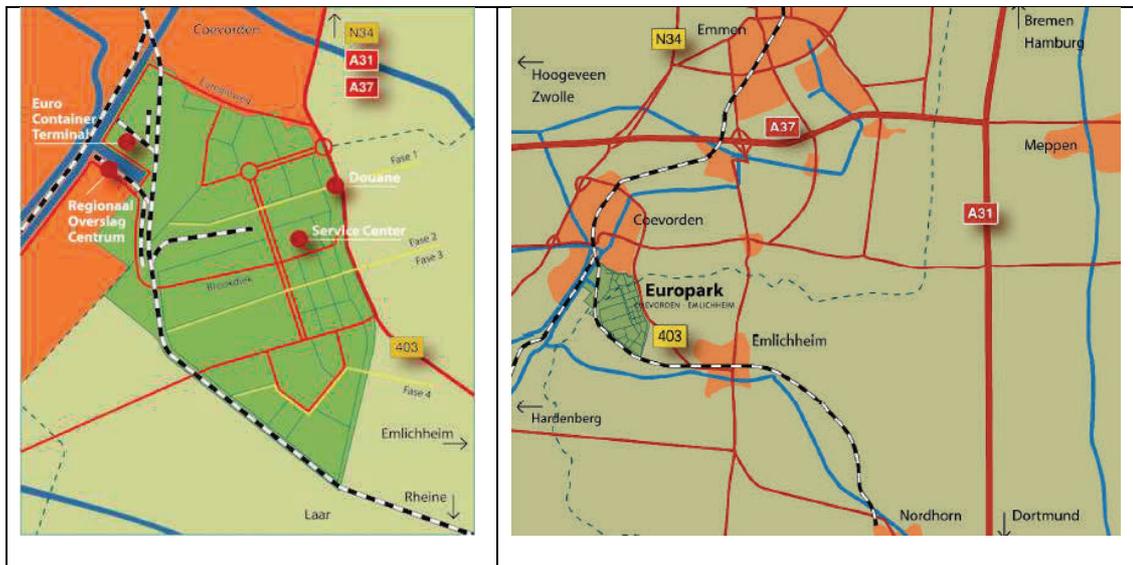
Quelle: Europark Homepage

3.4.2.4 Standort und kleinräumliche Erreichbarkeit

Die kleinräumliche Anbindung des Europarks an das leistungsfähige hochrangige Netz ist generell als gut zu bezeichnen. Anzumerken ist, dass der Park teilweise durch bebaute Gebiete flankiert wird (B 403). Dieser Umstand kann gegebenenfalls zu Komplikationen führen, wie im Fall der Ansiedlung der Müllverbrennungsanlage zu beobachten war: Die Bürger haben gegen ein erhöhtes LKW-Aufkommen protestiert (Vgl. Lindschulte, 2011). Der Wasserkanal bildet die Nordöstliche Grenze des Areals und beeinträchtigt das Funktionieren des güWP nicht. Die Zerschneidung durch die Bahnlinie (die durch das Areal führt und es anbindet) kann zu einer ineffizienten Ausnutzung der verfügbaren Grundstücke führen (dreieckige Restgrundstücke). Die innere Erschließung mit den Straßen ist positiv zu beurteilen. Es handelt sich um ein vermaschtes Netzwerk mit mehreren Erschließungspunkten. So kommt es zu keiner Behinderung beim größeren LKW-Aufkommen (generiert durch die ansässigen Betriebe). Als nachteilig ist die Nähe des Siedlungsgebiets von Coevorden

im Westen des Europarks zu nennen. Das hat gewisse Lärmeinschränkungen im westlichen Teil des güWP zur Folge (siehe Abb. 20).

Abb. 20 Lage und kleinräumliche Erreichbarkeit Europark



Quelle: Europark Homepage

3.4.2.5 Infrastrukturausstattung und Serviceeinrichtungen

Das Herzstück vom Europark stellt der trimodale Terminal dar (Straße, Schiene, Wasser). Dieser Terminal stellt die logistische Drehscheibe in der Region dar. Im 2009 hat der Europark die Lizenz bekommen sich Güterverkehrszentrum zu nennen (weiter nur GVZ), eine in der Logistikbranche sehr bedeutsame Bezeichnung. Für den Betrieb, sprich Umschlag, die Lagerung und den weiteren Vertrieb sind die hier angesiedelten privaten Logistikunternehmen verantwortlich.

(Vgl. Lindschulte, 2011)

Den Investoren steht außer vollständig erschlossenen Grundstücken mit allen üblichen Infrastrukturnetzen die Möglichkeit eines Breitbandkabelanschluss oder eines Gleisanschlusses gegen Aufpreis zur Verfügung. Ein attraktives Energiekonzept wurde dank der im güWP angesiedelten energieerzeugenden Unternehmen ermöglicht, wodurch kostengünstig Energie zur Verfügung gestellt werden kann. Geplant sind Serviceleistungen wie ein Pitstop für LKW-Fahrer, Bankautomaten, Kinderhort, gegebenenfalls die Errichtung eines Hotels und einer Gaststätte.

(Vgl. Europark Homepage)

Eine Auflistung der von der Betreibergesellschaft angebotenen Serviceleistungen ist im Kapitel 3.4.3 Angebot zu finden.

3.4.2.6 Networking

Der Europark ist in ein dichtes Kooperationsnetz integriert. So steht auf Grund seiner Lage und der strategischen Ausrichtung die Kooperation mit dem Hafenbetrieb Amsterdam im Vordergrund. Diese soll weiter vertieft werden.²⁰ Der Europark ist ein Teil des internationalen Netzwerks von Kombiverkehr und über Ludwigshafen mit den wichtigsten Wirtschaftszentren Europas verbunden. Die Zusammenarbeit beschränkt sich nicht nur auf logistische Einrichtungen: Europark kooperiert auch mit anderen (gü)WPs, wie beispielsweise die intensive Kooperation mit dem güWP AVANTIS während der Projektvorbereitung oder die langjährige Kooperationsbasis mit den relevanten öffentlichen Behörden, Förderstellen, Vereinen, Kammern und Beratungsagenturen zeigen. Die wohl wichtigste Kooperations- und Austauschplattform stellt der Paritätische Rat dar.²¹ Es wird keine gezielte Kooperation mit F&E- und Ausbildungseinrichtungen gesucht, Anfragen gegenüber steht der Europark aber sehr aufgeschlossen gegenüber.

(Vgl. Lindschulte, 2011 UND Vgl. Europark Homepage)

3.4.2.7 Finanzierung

Aus Gründen der Zielsetzung dieser Arbeit beschränkt sie sich ausschließlich auf die grenzüberschreitenden Förderprogramme. Bewusst werden die nationalen Förderprogramme außer Acht gelassen, obwohl deren Beitrag unstrittig einen wesentlichen Teil der Kosten gedeckt hat (der Europark liegt beiderseits der Grenze in peripheren, strukturschwachen, sprich förderwürdigen, Regionen). Die Programmplanungsdokumente der relevanten grenzüberschreitenden Fonds der EU (Interreg) haben im Wesentlichen vergleichbare Inhalte, was die Förderung von güWP betrifft, wie die zwischen AT und CZ (AIP). Entgegen den Erwartungen gestaltete sich jedoch die Finanzierung vom Europark ähnlich der eines inländischen WP. Dieses Faktum ist umso interessanter, hatte man doch das Hemmnis des zu komplizierten und unsicheren Phare-Programms nicht (Erklärungsansatz für die niedrige Förderquote der EU des güWP AIP). Beide Länder, DE als auch NL, verfügten über das (relativ) bequeme Interreg-Programm. Trotzdem sind aus den EU-Mitteln lediglich die nötigen Studien und Projektvorbereitung finanziert worden. Realisierung und Betrieb erfolgten/erfolgen aus nationalen Mitteln (aufgeteilt zwischen DE und NL nach ihrem Anteil). Auch die Finanzierung des zentralen Elements des güWP – des Bahnterminals der Bentheimer Eisenbahn AG, der direkt grenzüberschreitend liegt (1/3 in DE, 2/3 in NL), wurde zu den entsprechenden Anteilen aus rein nationalen Fonds finanziert. Die einzigen Fördermittel, die die Betreibergesellschaft von der EU bekommen hat, waren in Form einer Messförderung zur Präsentation des grenzüberschreitenden Gedankens. Somit kann zusammenfassend gesagt werden, dass die Rolle der EU- Programme marginal war. Die Wirkung der grenzüberschreitenden Konzeption auf die Förderintensität kann jedoch nicht eindeutig negiert werden - politische Unterstützung für das Vorzeigeprojekt hatte ohne Zweifel Auswirkungen auf die Bewilligung von Fördermitteln von nationalen Stellen (GAMittel).

(Vgl. Lindschulte, 2011)

²⁰ siehe Kapitel 3.4.3.1 Strategie

²¹ siehe Kapitel 3.4.3.5 Hilfe bei der Erschließung der Vorteile

3.4.2.8 Vorteile für den Projektentwickler aus grenzüberschreitender Konzeption

Die Vorteile, die sich für den Projektentwickler aus der grenzüberschreitenden Konzeption ergaben, waren sowohl Ausgangspunkt des güWP, und sind auch als existenziell für den güWP zu verstehen. So hat sich das Projekt aus dem Grundgedanken entwickelt, den durch geschichtliche Ereignisse der Weltkriege stillgelegten Bahnhof der privaten Bentheimer Eisenbahn AG (der sich auf einmal auf dem NL-Terrain befand), mit dem dazugehörigem Schienennetz (das wiederum auf dem DE-Hoheitsgebiet war) zu verbinden. Eine nicht zu vernachlässigende Rolle spielte der Mangel an verfügbarer Fläche bei dem besagten Bahnhof auf der NL-Seite (der Bahnhof befindet sich direkt an der Grenze, in der Nähe des Siedlungsgebiets der Gemeinde Coevorden). Somit konnte erst durch eine grenzüberschreitende Konzeption die NL-Logistikinfrastruktur mit der notwendigen Fläche (notwendige Fläche in DE) genutzt werden. (Umschlagzentren brauchen viel Raum). Die Finanzierungsmöglichkeiten, die sich erst durch die grenzüberschreitende Konzeption ergeben haben, spielen eine marginale Rolle. Aus den Interreg-Mitteln wurden die notwendige Vorarbeit und Projektvorbereitung finanziert. Nicht zu vernachlässigen ist die politische Unterstützung auf allen Ebenen. Diese hatte einen positiven Einfluss auf die Entwicklung, den Betrieb und die Vermarktung des Europarks. (siehe Tab. 38)

(Vgl. Lindschulte, 2011)

Tab. 38 Vorteile für den Projektentwickler aus grenzüberschreitender Konzeption Europark

	Wettbewerbsstrategie – Methoden	
Vorteil aus grenzüberschreitender Konzeption	Kostenführerschaft	Differenzierungsstrategie
Politische Unterstützung	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)	
Gesellschaftliche Akzeptanz	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)	
Gute Adresse		Image
Pionierbonus	Erfahrungseffekte	
Notwendige Infrastruktur	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	
Notwendige Fläche	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	
Besondere EU Fördermöglichkeiten ²²	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Lindschulte, 2011

Politische Unterstützung

Politische Unterstützung war nicht nur am Anfang wichtig, als untypische Lösungen zu finden waren, sondern auch in Form des Paritätischen Rats, der aktiv zur Beseitigung von legislativen Hemmnissen beigetragen hat, die aus der grenzüberschreitenden Konzeption resultieren.

Gesellschaftliche Akzeptanz

Die Projektrealisierung ist zu einem günstigen Zeitpunkt der Anfangseuphorie, die nach dem Fall des Eisernen Vorhangs aufgetreten ist, erfolgt.

²² Marginale Bedeutung

Gute Adresse

Der Europark genießt auf Grund seines Raritätenstatus einen hohen Bekanntheitsgrad und zieht auch ohne kostenpflichtige Werbung Interessenten an. Der Europark genießt ein internationales Image, auch wenn die im Europark angesiedelten Unternehmen nicht damit werben.

Pionierbonus

Als ein erfolgreicher grenzüberschreitender Wirtschaftspark in Europa genießt der Europark ein Ansehen als „Knowledge-Base“ für weitere ähnliche Projekte.

Notwendige Infrastruktur

Erst durch die grenzüberschreitende Konzeption konnte die vorhandene Infrastruktur erschlossen und effizient genutzt werden

Notwendige Fläche

Erst durch die grenzüberschreitende Konzeption war die notwendige Fläche vorhanden

Besondere EU Fördermöglichkeiten

Für grenzüberschreitende Aktivitäten können Fördermittel aus eigens dafür geschaffenen Programmen lukriert werden. Ihre Bedeutung war jedoch im Fall des Europarks aus verschiedenen Gründen nur marginal.

So hat der Projektentwickler einen klaren Vorteil bei der Strategie der Kostenführerschaft. Das Image, das als Methode der Differenzierungsstrategie eingesetzt wird, kann nur als ergänzender Vorteil charakterisiert werden. Dennoch kann der Europark beide Strategien ohne Wettbewerbseinbuße verfolgen, weil:

- Pionierbonus – Wettbewerbsvorsprung
- Anziehungskraft und gute Adresse – sind Resultate einer Raritätenstellung und sind nicht mit Vermarktungskosten im eigentlichen Sinne zu verstehen

Wie beim AIP ist die Absenz von Vorteilen, die die klassischen Methoden der Kostenführerschaftsstrategie begünstigen würden, festzustellen. Im Vergleich zum AIP nehmen jedoch die harten Standortfaktoren der residualen Effekte der operativen Effektivität eine Schlüsselrolle beim Projekt Europark ab.

Die Vorteile sind unter Umständen nicht konstant und sind über die Zeit Veränderungen ausgesetzt und das v.a. was ihre Größenordnung und ihre Relevanz anbelangt. Ein Überblick über ihre Entwicklung wird in der nachfolgenden Tabelle wiedergegeben. (siehe Tab. 39)

Tab. 39 Entwicklung der Vorteile den Projektentwickler aus grenzüberschreitender Konzeption Europark

Vorteil	Entwicklung	
	Größe	Relevanz
• Politische Unterstützung	↑	↑
• Gute Adresse	↑	≈
• Pionierbonus	↑	↑
• Notwendige Infrastruktur	↑	↑
• Notwendige Fläche	↑	≈
• Besondere EU Fördermöglichkeiten	↓	≈

Quelle: eigene Darstellung - in Anlehnung an: Vgl. Lindschulte, 2011

So konnte Europark im Zusammenwirken mit den zuständigen Stellen fast alle seine Vorteile ausbauen. Die bedeutendsten Vorteile stellen die politische Unterstützung des Projekts, sein Pionierbonus (Wettbewerbsvorsprung) und die erweiterten infrastrukturellen Möglichkeiten dar.

3.4.3 Angebot

Wie bei AIP wird an dieser Stelle das Angebot, das der Europark den Unternehmen bieten kann, zusammengefasst. Dieses wird dann im nachfolgenden Kapitel 3.4.4 Nachfrage der realen Nachfrage gegenübergestellt.

3.4.3.1 Strategie

Der Europark versucht sich über die Marke GVZ zu verkaufen (Logistikmöglichkeiten). Der grenzüberschreitende Charakter ist nur ein ergänzendes Angebot, über das offen und auch kritisch auf der Homepage informiert wird. Europark ist sehr pragmatisch, was die Bedeutung der Grenzlage zwischen zwei Schengener Staaten angeht. So ist man sich bewusst, dass die meisten der Vorteile auch im Inland zu finden sind. Auch hat die Gemeinde Emlichheim nicht der Erklärung des Europarks zu einem „grenzüberschreitenden Gewerbegebiet“ (laut Legaldefinition) zugestimmt. Somit findet das 3. Zusatzprotokoll des DBA DE-NL hier keine Anwendung, das ein USP darstellen könnte. Aus diesen Gründen und auch um immer eine klare Gesetzeslage zu haben, werden praktisch keine Grundstücke angeboten (an denen man einen direkt grenzüberschreitenden Betrieb bauen könnte). Es befindet sich eine Straße entlang der Staatsgrenze, die eine eindeutige Trennung gewährleistet.

(Vgl. Lindschulte, 2011)

Der Europark konzentriert sich auf große, flächenintensive Industriebetriebe, die von ihrer Betriebsführung her stark von guten logistischen Bedingungen abhängig sind. So werden

Grundstücke grundsätzlich erst ab der Mindestgröße von 1 ha verkauft. Die „Mehrwertlogistik“ spielt also eine wichtige Rolle (Unternehmen, die Waren als Grundstoffe oder Halberzeugnisse anliefern, diese be- oder verarbeiten, verpacken und diese weiter transportieren). Die Akquisitionsaktivitäten des Europarks richten sich daher auch v.a. an die nachfolgenden Unternehmenssektoren:

- Food- und Foodprocessing
- Agrarbusiness
- Transport und Logistik
- Elektronik
- Montage

(Vgl. Europark Homepage)

Somit spiegelt die Zielgruppe die regionale Wirtschaftsstruktur wieder und ist als realistisch zu betrachten.²³

Der Europark richtet sich v.a. an die NL-Unternehmen. Dies ist zum großen Teil durch die Bodenpreise im Europark und in anderen konkurrierenden WPs beiderseits der Grenze begründet.²⁴ Europark versucht, sich mit seiner günstigen Lage, guter Erreichbarkeit und für NL-Verhältnisse günstigen Bodenpreisen als Hinterland von Rotterdamer Hafen langfristig zu etablieren.

(Vgl. Lindschulte, 2011)

Durch eine gezielte Unternehmensakquisition und Selektion kann der güWP zur Schaffung von Verbundeffekten zwischen den angesiedelten Unternehmen beitragen. So sind v.a. in der Bioindustrie Potentiale den Abfall des einen Unternehmens als Rohstoff des anderen Unternehmens zu nutzen, mit der günstigen Energieversorgung im Mittelpunkt (Energiekonzept).

(Vgl. Europark Homepage)

Generell verfolgt der Europark eine sehr offene Informationspolitik (auch was die Hemmnisse betrifft). So sind auf der Homepage sogenannte „Europarkfacts Blätter“ verfügbar mit detaillierten Informationen zu vielen Bereichen, die für die Unternehmen von Relevanz sein könnten.

3.4.3.2 Vorteile

Der Europark führt auf seiner Homepage vier Hauptfaktoren an, die die größten Vorteile des Standorts darstellen sollten:

- *Das einzigartige multimodale logistische Konzept: Das Industriegelände ist über Straße, Wasser und Gleise erreichbar und verfügt über öffentliche Umschlageneinrichtungen für Container und Große Güter*
- *Die Verfügbarkeit von sehr großen Flächen.*

²³ siehe Kapitel 3.4.2.2 Region

²⁴ siehe Kapitel 3.4.4.4 Performance

- *Der grenzüberschreitende Charakter: der Schritt zu einem Europa.*
- *Und die maximale Unterstützung von den regionalen, ländlichen und europäischen Behörden.*

(Europark Homepage)

Die logistische Komponente wird als das USP (größter Vorteil) betrachtet (Vgl. Lindschulte, 2011). Der Wahrheitsgehalt der Faktoren wurde schon in vorangegangenen Kapiteln erörtert und bewiesen. Auffällig ist von der linguistischen Seite betrachtet der sonst für die Marketingsprache des Europarks untypische Aussage „der Schritt zu einem Europa“, da sich der Europark sonst eines sehr sachlichen bis technokratischen Ausdrucksstils bedient. Dies lässt implizit darauf schließen, dass es sich beim grenzüberschreitendem Charakter des Europarks um etwas eher undefiniertes handelt, was das Angebot nur abrundet. Man könnte diese Nennung auch so interpretieren, als damit auf Emotionen gesetzt (Gutes Image/Gute Adresse). Wie wichtig das Image aber tatsächlich für die Unternehmen bei der Standortentscheidung war, wird im nachstehenden Kapitel 3.4.4 Nachfrage behandelt.

Als zusätzlicher Vorteil wird - die Bildung von „nachhaltigen Ketten“ (Energiekonzept – günstige Energieversorgung im Europark) angeführt und die wichtigsten Förderungen (mit Höhe der Fördersätze im jeweiligen Land) genannt. Diese sind jedoch im Rahmen dieser Arbeit erst bei einer grenzüberschreitenden Betrachtung interessant und werden im nachstehenden Kapitel im Konkreten behandelt.

(Vgl. Europark Homepage)

3.4.3.3 Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption

Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption lassen sich aus analytischen Gründen in vier Gruppen aufteilen:

1. Langfristige/Permante Vorteile
2. Mittelfristige Vorteile
3. Kurzfristige Vorteile
4. Sonstige Vorteile

Zu der ersten Gruppe gezählt werden Vorteile, die entweder faktisch keiner Veränderung über die Zeit unterliegen oder sich nur sehr langsam verändern (sie können also für den Zeitraum der Unternehmensplanung als stetig angenommen werden). Zu der zweiten Gruppe zählen Vorteile, deren Veränderung relativ langsam stattfindet und für gewöhnlich keine großen Sprünge macht. Zu der dritten Gruppe der kurzfristigen Vorteile zählen oft einmalige kurzzeitige Chancen, die sich aus den Unterschieden in der Gesetzgebung beider Länder ergeben. So stellen auch die hier angeführten kurzfristigen Vorteile nur einen kleinen Ausschnitt der möglichen Vorteile dar. Diese kurzfristigen Vorteile wurden von dem im Europark angesiedelten Unternehmen erkannt und ausgenutzt. Unter die dritte Gruppe fallen auch die sogenannten spekulativen Vorteile (aus Gesetzeslücken resultierend). Die Betreibergesellschaft des Europarks konzentriert sich im Marketing auf die mittel- und langfristigen Vorteile (Gründe: nicht genug Kapazitäten und fehlender politischer Wille der

Eigentümer kurzfristige spekulative Vorteile zu vermarkten. Spekulative Vorteile stehen oftmals konträr zu beabsichtigten Entwicklungszielen der nationalen Politiken. Die vierte Gruppe bilden die residualen Vorteile. (siehe Tab. 40)

Tab. 40 Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption Europark

	Wettbewerbsstrategie - Methoden	
Vorteile aus grenzüberschreitender Konzeption	Kostenführerschaft	Differenzierungsstrategie
Langfristig		
Erschließung zweier Beschaffungs- und Absatzmärkte	Skaleneffekte, Faktorenkosten, Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	
Möglichkeit der Wahl des Herkunftslabels durch Standortwahl		Image
Mittelfristige		
Niedrige Bodenpreise im Europark in NL	Faktorkosten, Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	
Unterschiede in nationalen Fördermöglichkeiten	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	
Unterschiede in nationalen Steuersystemen	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren, Weiche personenbezogene Standortfaktoren)	
Unterschiede in Genehmigungsverfahren	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)	

Kurzfristige (+ Spekulative)		
Andere legislative Unterschiede ²⁵	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren, Weiche personenbezogene Standortfaktoren)	
Sonstige		
Unterstützung bei Eintritt in einen neuen Markt	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)	

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Lindschulte, 2011

Auch die Struktur der Vorteile aus grenzüberschreitender Konzeption für die Unternehmen ist den Unternehmen dienlich, die eine Strategie der Kostenführerschaft verfolgen. Erkennbar ist eine überdurchschnittliche Präsenz von klassischen Methoden der Kostenführerschaft und Harten Standortfaktoren der Residualen Effekte der operativen Effektivität im Bereich der lang- und mittelfristigen Effekte. Im Bereich der kurzfristigen (und spekulativen) Vorteile sind v.a. Weiche personenbezogene Standortfaktoren vorzufinden. Dennoch scheinen gerade diese für die Unternehmen besonders interessant zu sein. (Vgl. Lindschulte, 2011)

Auch diese Vorteile sind einer Entwicklung über die Zeit unterworfen, auch wenn diese im Vergleich zum AIP und Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee bei weitem nicht so dynamisch ist. (siehe Tab. 41)

²⁵ Besonders interessant !

Tab. 41 Entwicklung der Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption Europark

Vorteil	Entwicklung	
	Möglichkeit	Relevanz
• Erschließung zweier Beschaffungs- und Absatzmärkte	↑	↓
• Möglichkeit der Wahl des Herkunftslabels durch Standortwahl	↓	≈
• Niedrige Bodenpreise in Europark in NL	↑	↓
• Unterschiede in nationalen Fördermöglichkeiten	≈	↓
• Unterschiede in nationalen Steuersystemen	≈	↓
• Unterschiede in Genehmigungsverfahren	≈	↓
• Andere legislative Unterschiede	≈	↑

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Lindschulte, 2011

Durch den nahezu vollständigen Verkauf von Flächen im niederländischen Teil des Europarks sind die Wahlmöglichkeiten inzwischen einseitig beschränkt. V.a. als Relevant profilieren sich andere kurzfristige (+ spekulative) legislative Unterschiede.

3.4.3.3.1 Bodenpreise

Die Bodenpreise spielen bei 2/3 der potentiellen Industriebetriebe eine wichtige Rolle bei der Standortwahl. Ein großer Unterschied zwischen NL und DE sind die niedrigen Bodenpreise in DE. Dieser Unterschied spiegelt sich auch im Europark wieder. So werden im NL-Teil Grundstücke für 30 bis 60 EUR/m², wobei im DE-Teil der Grundstückspreis 15 EUR/m² beträgt. Betrachtet man die konkurrierenden WPs, so ist es besonders für NL-Unternehmen lukrativ im DE (DE-Teil des Europarks) zu bauen.²⁶

(Vgl. Schuurman, 2004, S. 48-50)

3.4.3.3.2 Förderungen

Förderungen gehören zu den entscheidendsten Kriterien wenn es um die Standortwahl geht. Manchen Studien zu Folge ist es das wichtigste Kriterium. Es besteht ein relevanter Unterschied zwischen NL und DE bei den Förderungs- und Finanzierungsmöglichkeiten. Diese hängen von verschiedenen Kriterien ab (Art der Ansiedlung, Standort, Investitionshöhe, Zahl der geschaffenen Arbeitsplätze, Wirtschaftszweig,...). Unternehmen, die sich im Europark ansiedeln, egal ob im NL- oder DE-Teil, können auf besonders attraktive Förderungen für schwache periphere Regionen zugreifen. Zu den wichtigsten zählen – NL: Investitionsprämie IPR und die BSRI; DE: Investitionszuschuss aus GA-Mitteln (Gemeinschaftsaufgabe). Die Förderkulisse ist alles andere als stabil. So hatte DE in der Anfangs-

²⁶ siehe Kapitel 3.4.4.4 Performance

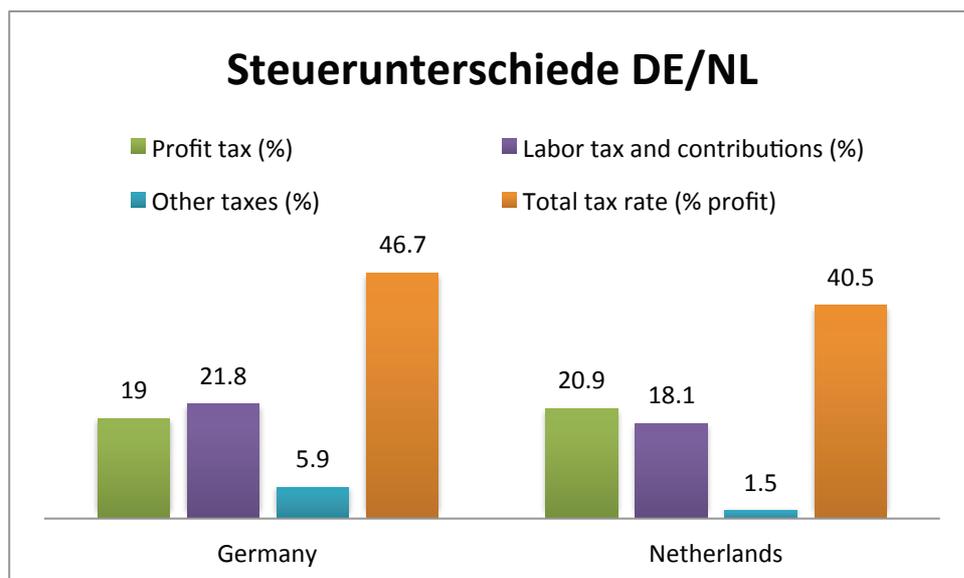
phase des Europarks eine besonders lukrative Förderkulisse für die Unternehmen. Später wurde die NL-Förderkulisse attraktiver. Dies hat sich in der Unternehmensentscheidung für den DE- oder NL-Teil wiedergespiegelt. Zurzeit ist die Förderkulisse, den Worten des Tagesgeschäftbeauftragten der Beitergesellschaft Dieter Lindschulte zu folge, in keinem der beiden Länder gut. Eine große Veränderung ist 2014 mit den neuen Programmplanungsdokumenten zu erwarten..²⁷

(Vgl. Lindschulte, 2011 UND Vgl. Europark Homepage)

3.4.3.3 Steuern

Sowohl NL als auch DE haben Einkommens- und Lohnsteuer, Körperschaftssteuer, Umsatzsteuer und Kapitalertragssteuer. Der Unterschied liegt in unterschiedlichen Berechnungsgrundlagen und Steuersätzen. Generell sind diese Steuersätze in DE niedriger als in NL. Im Gegensatz dazu gibt es DE noch eine zusätzliche Steuer – die Gewerbesteuer. Die Gewerbesteuer wird über den Gewinn erhoben. Sie ist eine kommunale Steuer, die es in NL nicht gibt. Dadurch wird die Steuerlast in Summe in DE höher. Die Grundsteuer ist insgesamt betrachtet in DE niedriger. (Vgl. Lindschulte, 2011 UND Vgl. Europark Homepage) (siehe Abb. 21)

Abb. 21 Steuerunterschiede DE/NL, Stand: Juni 2011



Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. The world bank, 2011 (S. 54- 63)

Im Fall von DE und NL ist ebenfalls besonders interessant, dass der bürokratische Aufwand mit den Steuern (+ Abgaben) verbunden ist. So zeichnet sich das Bild ab, dass das Unternehmertum in NL, was diesen Aspekt anbelangt, im Vorteil ist. (siehe Tab. 42) Im Vergleich dazu waren die Unterschiede im Fall des AIP und des Wirtschaftsparks Jarovce/Kittsee nicht so auffallend groß.

²⁷ siehe 3.4.4.4 Performance

Tab. 42 Bürokratischer Aufwand Steuern (+Abgaben) DE/NL

	Zahlungen (Anzahl im Jahr)	Zeit (Stunden im Jahr)
Deutschland	12	221
Niederlande	9	127

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. The world bank, 2011 (S. 54- 63)

Die Gewerbesteuer ist auch der Grund wieso die Gemeinde Emlichheim (25%-iger Eigentümer des Europarks) nicht zum „grenzüberschreitenden Gewerbepark“ de jure erklären wollte. (für die Gemeinde wären hohe Steuerausfälle zu erwarten gewesen)

(Vgl. Europark Homepage)

3.4.3.3.4 Andere legislative Unterschiede

Siehe Kapitel 3.4.4.2. Unternehmensprofile.

3.4.3.4 Hemmnisse der Nutzung der Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption

Generell ist die Erschließung von grenzüberschreitenden Vorteilen mit erhöhten Transaktions-(Planungs-)kosten verbunden. Die Unternehmer müssen sich einerseits im Behördenchaos der Zuständigkeit orientieren und müssen sich mit dem für sie unbekanntem Legislativsystem des Nachbarlandes vertraut machen. An dieser Stelle eine Auflistung der wichtigsten Hemmnisse, mit denen die Unternehmen im Europark bislang konfrontiert worden sind. Im nachfolgenden Kapitel 3.4.3.5 Hilfe bei der Erschließung der Vorteile wird die Rolle der Betreibergesellschaft bei der Beseitigung der Hemmnisse beschrieben. (siehe Tab. 43)

Tab. 43 Hemmnisse der Nutzung der Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption Europark

Harte Standortfaktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Niederländisches Hypothekensystem (sehr wichtig) • Steuerliche Regelungen • Bau- und Umweltgenehmigungen • Versicherungen (v.a. Sozialversicherung) • Arbeitsrechtliche Angelegenheiten (Unfallversicherung, Rechtsstellung, Sicherheitsvorschriften, tarifvertragliche Fragestellungen) • Energieversorgung • Grundwassernutzung • Abtransport von Firmenabfall • An- und Abtransport von tierischen Eiweißen bei Veterinärepidemien (Food- und Feedindustrie)

Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren
<ul style="list-style-type: none">• Keine einheitliche koordinierende Informationsstelle
Weiche personenbezogene Standortfaktoren
<ul style="list-style-type: none">• Unterschiedliche Mentalitäten

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Lindschulte, 2011 UND Vgl. Europark Homepage

3.4.3.4.1 Niederländische Hypotheken

Wenn ein niederländisches Unternehmen von der NL nach DE ziehen will, dann möchte dieses in der Regel auch seine Führungskräfte mitnehmen. Hier entsteht aber ein nahezu unüberwindbares Hemmnis. In NL können Arbeitnehmer, die ein privates Haus haben, das über eine Hypothek finanziert wird, dieses steuerlich geltend machen. Dies stellt einen erheblichen steuerlichen Vorteil für die Arbeitnehmer dar. Wenn ihr Arbeitgeber auf die DE-Seite wechseln würde, ginge dieser Vorteil verloren. Somit ist es fast unmöglich NL-Führungskräfte nach DE mitzunehmen.

(Vgl. Lindschulte, 2011)

3.4.3.4.2 Unterschiedliche Mentalitäten

Die Soft Facts sind nicht zu unterschätzen. Es besteht ein deutlicher Unterschied in der Mentalität und Unternehmenskultur zwischen DE und NL. So charakterisiert Knopp aufgrund der geschichtlichen Entwicklungen der Wirtschaftsspezialisierungen Niederländer eher als Händler und Deutsche eher als Produzenten. Er schreibt den Niederländern lösungsorientiertes und den Deutschen technikorientiertes Denken zu. Das spiegelt sich nach Knopp auch darin, dass Niederländer auf kurzfristigen Ertrag ausgerichtet sind – geschickt Lücken und Marktchancen finden und zu nutzen verstehen. Hingegen die Deutschen eher langfristig Planen und handeln und deren Erzeugnisse langfristig Ertrag stiften sollen. Die langandauernde Bearbeitung von Märkten soll eine DE-Tugend sein. Die Deutschen sollen gerne alles schriftlich festhalten, die Niederländer hingegen sollen wenig Wert auf schriftliche Verträge legen (auch vor Gericht). So soll auch die Zahlungsmoral gegenüber ausländischen Unternehmen unterschiedlich sein. So sollten die Niederländer gerne alle möglichen Fristen ausnutzen um ihre Zahlung so lange wie möglich hinauszuzögern um so Kreditzinsen zu sparen. Nicht zu vergessen sind die immer noch präsenten Wunden der Weltkriege in der NL-Bevölkerung. Aber auch Faktoren wie Religion oder auch Sprache spielen eine Rolle. So verfügt die DE-Sprache über das Stilmittel des Pathos, die NL-Sprache nicht. Dafür verwendet Niederländer viel mehr Sprichwörter und Redewendungen. Daraus resultiert, dass die Deutschen zur Übertreibung und die Niederländer zur Untertreibung neigen (kann es zu Verständigungsproblemen führen). Auch diese doch markanten Unterschiede zwischen zwei benachbarten Völkern haben sicherlich dazu beigetragen, dass trotz der Vielzahl an eingegangenen Kooperationen zwischen den Unternehmen dieser Länder, nur wenige besonders erfolgreich waren. Kulturunterschiede im

Management und bei der ausführenden Ebene waren doch zu groß, als dass eine langfristige fruchtbare Zusammenarbeit entstehen konnte.

(Vgl. Knopp, 2003, S. 136-148)

3.4.3.5 Hilfe bei der Erschließung der Vorteile

Europark ist sich der Barrieren und Hemmnisse durchaus bewusst und kommuniziert sie auch sehr offen. Die Hilfe bei der Erschließung der Vorteile läuft auf zwei Ebenen:

1. Hilfe im Rahmen der geltenden Rahmenbedingungen
2. Optimierung der Rahmenbedingungen (Paritätischer Rat)

Die Betreibergesellschaft unterstützt die Unternehmen im Rahmen der geltenden Rahmenbedingungen:

- Informiert über Förderungen
- Beschafft notwendigen statistische Daten
- Begleitet beim Förderantrag, Bewilligungsfragen, Behördengängen
- Vermittelt Kontakte

Anders als beim AIP wird der Schwerpunkt der Beratung von ansiedlungsinteressierten Unternehmen auf externe Sachverständige gelegt. So werden die Kosten für Beratungsleistungen von externen Sachverständigen in einem Volumen von 8 Stunden von der Betreibergesellschaft des Europarks getragen. Die Unternehmen sind unterschiedlich und haben verschiedene Anforderungen. Jedes Unternehmen kann sich frei entscheiden, welche externen Beratungsleistungen es in Anspruch nimmt. So werden diese oft im juristischen, steuerlichen oder versicherungs- oder genehmigungstechnischen Gebiet genommen. Die Betreibergesellschaft vermittelt Kontakte, es können aber auch andere Sachverständige zu einem vereinbarten Stundensatz bestellt werden.

(Vgl. Lindschulte, 2011 UND Vgl. Europark Homepage)

3.4.3.5.1 Paritätischer Rat

Im Auftrag der beiden Landesregierungen wurde der „Paritätische Rat“ ins Leben gerufen. Der Paritätische Rat hat zum Ziel Vorschläge zur Beseitigung von auftretenden Grenzbarrieren (juristischer und verwaltungstechnischer Art) zu erarbeiten. Er untersucht, informiert und berät die zuständigen Behörden. Der Paritätische Rat wird aus einer Gruppe von sachverständigen Juristen gebildet.

(Vgl. Europark Homepage)

3.4.4 Nachfrage

In diesem Kapitel wird die reale Nachfrage beschrieben – die Branchen- und Unternehmensstruktur, einzelne ausgewählte Unternehmensprofile mit deren konkreten Ansiedlungsmotiven (welche Vorteile für sie von Relevanz waren), wie die Unterstützung bei der

Erschließung der Vorteile seitens der Betreibergesellschaft angenommen wurde und bewertet wurde. Ebenfalls wird ein Blick auf die Performance des Wirtschaftsparks geworfen.

3.4.4.1 Branchen- und Unternehmensstruktur

Im Europark sind vorwiegend große, flächenintensive, international ausgerichtete Unternehmen angesiedelt. Es handelt sich in überwiegender Mehrheit um NL-Unternehmen. So haben fast alle der auf der DE-Seite des güWP angesiedelten Unternehmen ihr Stammhaus in NL. Die angestrebte Zielgruppe wurde erreicht und Unternehmen in den angepeilten Branchen konnten akquiriert werden:

- Food- und Foodprocessing
- Agrarbusiness
- Transport und Logistik
- Elektronik
- Montage

Von Niche-Projekten absehend, ist die Logistik ein essentieller Bestandteil der Unternehmertätigkeit der angesiedelten Unternehmen.

(Vgl. Europark Homepage)

3.4.4.2 Unternehmensprofile

(siehe Tab. 44-46)

Tab. 44 Unternehmensprofil –EVI Abfallverwertung B.V. & Co. KG

EVI Abfallverwertung B.V. & Co. KG	
Geschäftsbereich	Müllverbrennungsanlage + Strom-, Wärmeerzeugung
Unternehmenstyp	Großes, international operierendes Unternehmen
Angesiedelt in	beidseitig
Ansiedlungsgrund	Gute Erfahrungen mit dem Standort Europark (der KWS-Konzern, unter den die EVI Abfallverwertung fällt, errichtete im Europark vorher schon das BBE – Beton- und Bewehrungscenter) Möglichkeit der Kombination von Vorteilen beider Länder. Im DE-Teil ist die Müllverbrennung angesiedelt, da in DE das Genehmigungsverfahren für Müllverbrennungsanlagen nach dem Emissionsschutzgesetz viel planbarer und sicherer ist. Der entstandene Prozessdampf wird über die Grenze zum einem sich auf der NL-Seite befindendem Generator geleitet, da in NL so erzeugter Strom als „grüner Strom“ gilt (Subventionen).

Entwicklung	Mehrfacher Ausbau der Kapazitäten, Ankauf von benachbarten Liegenschaften zum Zweck der weiteren Veräußerung an energieintensive Betriebe (Energiekonzept)
Genutzte Vorteile	Mittelfristige: Unterschiede in nationalen Fördermöglichkeiten, Unterschiede in nationalen Genehmigungsverfahren Kurzfristige: Andere legislative Unterschiede + Logistische Möglichkeiten
Barrieren	Probleme mit Bürgerakzeptanz, argumentativer Widerstand basierend auf dem erhöhtem LKW-Aufkommen (Probleme mit der kleinräumlichen Erreichbarkeit des Europarks)

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Lindschulte, 2011 UND Vgl. Bürgerinitiative Müllverbrennung

Tab. 45 Unternehmensprofil – RWE Westfalen-Wesen-Ems AG

RWE Westfalen-Weser-Ems AG	
Geschäftsbereich	Energieerzeugung (Biogasanlage)
Unternehmenstyp	Großes, international operierendes Unternehmen
Angesiedelt in	beidseitig
Ansiedlungsgrund	Möglichkeit der Kombination von Vorteilen beider Länder. Aus dem in NL vorhandenen Rohstoffen (Gülle und Festmist) wird in einer Vergärungsanlage im NL-Teil Gas gewonnen um dieses dann über eine Leitung zum Generator auf der DE-Seite zu leiten um dort Strom zu erzeugen. Begründung: Bei Export von Gülle und Festmüll (auch bei EU-Innengrenzen) müsste das Material kostenintensiv sterilisiert werden, beim Gas hat man das Problem nicht. In DE gibt es eine bessere Förderkulisse für „grünen Strom“.
Genutzte Vorteile	Langfristige: Erschließung zweier Beschaffungs- und Absatzmärkte Mittelfristige: Unterschiede in nationalen Fördermöglichkeiten Kurzfristige: Andere legislative Unterschiede + Logistische Möglichkeiten

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Lindschulte, 2011 UND Vgl. Europark Homepage

Nicht im Park angesiedelt:

Tab. 46 Unternehmensprofil – Ansiedlungsinteressente KMUs

Mehrere international operierende KMUs (Ansiedlungsinteressent)	
Unternehmenstyp	3-4 international operierende KMUs
Angesiedelt in	beidseitig
Ansiedlungsgrund	Möglichkeit von einem Standort zwei Märkte zu bedienen. Optimierung der unternehmensinternen Organisationsstruktur. Zusammenlegung von Standorten zweier Filialen von einem Unternehmen (je eine auf der DE- und die andere auf der NL-Seite), wo der Geschäftsführer bei beiden ident ist um sich den Pendelverkehr zwischen diesen zu sparen.
Genutzte Vorteile	Langfristige: Erschließung zweier Beschaffungs- und Absatzmärkte
Gründe der Nichtrealisierung	Wirtschaftskrise

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Lindschulte, 2011 UND Vgl. Bürgerinitiative Müllverbrennung

3.4.4.3 Hilfe bei der Erschließung der Vorteile

Es gelang (auch trotz mehrmalige Anfragen) nicht die Unternehmen selbst zu kontaktieren. Aus diesem Grund kann keine objektive Messung der faktischen Inanspruchnahme der Services durchgeführt werden. Dieser Umstand mag in dem Charakter der im Europark angesiedelten Betriebe begründet sein. So haben hier hauptsächlich international ausgerichtete Großunternehmen ihre Niederlassungen. Die kompetenten Personen bezüglich der Standortfrage/-entscheidung sind nicht erreichbar.

3.4.4.4 Performance

Die Performance wird mittels Kennzahlen in der nachstehenden Tabelle zusammengefasst. (siehe Tab. 47)

Tab. 47 Performance Europark

	NL - Teil	DE - Teil	Gesamt
Fläche zum heutigen Datum	83 ha	112 ha	195 ha
Auslastung	96 %	81 % (90 % mit Option)	85 % (90 % mit Option)
Entwicklung der Auslastung	Wenige Ansiedlungen in der Anfangsphase, Ansiedlungsschwerpunkt in Abhängigkeit von der Förderkulisse (Anfangs DE besser, später NL, heute ausgeglichen), nach der schweren Anfangsphase eine stetige Entwicklung der Auslastung ohne größere Schwankungen, 2007 (Wirtschaftskrise) Einbruch, langsames Erholen		
Ausbaupläne	3. Ausbauphase in Realisierung, 4. in Planung, Erweiterung von Infrastruktur und Serviceangebot (Servicezentrum/Pittstop)		
Grundstückspreise	Marktkonform, billiger als Grundstücke in konkurrierenden WPs in NL, teurer als WPs in DE, jedoch ohne die Logistikmöglichkeiten des Europarks		
Kostendeckungsgrad	Nahezu kostendeckend, laufend Subventioniert		
Fazit	Ein erfolgreicher dynamischer Wirtschaftspark		

Quelle: eigene Darstellung – in Anlehnung an: Vgl. Lindschulte, 2011 UND Vgl. Europark Homepage

3.4.5 Schlussfolgerungen und Thesen

Die überdurchschnittliche Performance des Europark Coevorden-Emlichheim ist auf ein Zusammenspiel mehrere interner und externer Faktoren zurückzuführen. So stand am Anfang des Projekts eine nüchterne weitgehend politikfreie Analyse der tatsächlichen Gegebenheiten.

- **Ein bottom-up-Ansatz kann dazu beitragen, regionale Potentiale zu erschließen und Planungen, die keinen regionalen Halt haben, vorzubeugen.**

Im Mittelpunkt der Überlegungen stand die Entwicklung einer logistischen Drehscheibe. Die logistischen Möglichkeiten stellen seine größte Stärke dar. So stand auch eine klare Strategie der Kostenführerschaft im Vordergrund bei der Entwicklung des Europarks. Grenzüberschreitende Konzeption ist das notwendige Mittel zum Zweck und nicht der Zweck selbst. So kann auch das Image als Methode der Differenzierungsstrategie eher als nur ergänzendes Angebot wahrgenommen werden. Erst durch den Grenzgang konnten die vorhandenen infrastrukturellen Voraussetzungen für eine logistische Drehscheibe nutzbar gemacht werden und die erforderliche Fläche erschlossen werden.

„Also die reine Grenzlage bringt nichts, kein Unternehmen zieht nur wegen der her.“

(Lindschulte, 2011)

- **Grenzüberschreitende Konzeption reicht nicht als USP bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks an etablierten Binnengrenzen der EU aus.**

In diesem Aspekt ist der Europark mit einem herkömmlichen interkommunalen Gewerbe-park zu vergleichen.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks an den Binnengrenzen sind im bedeutenden Maß mit interkommunalen Wirtschaftsparks zu vergleichen und weisen vergleichbare Vorteile auf.**

Hinzu kam der Trend zur Globalisierung Ende der 90er Jahre, der eine erhöhte Nachfrage nach Flächen für Logistik zu Folge hatte.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks werden von Logistikunternehmen verstärkt nachgefragt.**

Europark profitiert von seinen infrastrukturellen Möglichkeiten und verkauft sich auch vorrangig als Güterverkehrszentrum. Durch seine Lage an der Grenze haben angesiedelte Unternehmen Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten. Offen spricht die Betreiber-gesellschaft darüber, dass die meisten Vorteile auch bei einem im Inland in der Grenzregion befindenden WPs zu finden wären. Durch die infrastrukturellen Möglichkeiten und die Grenzlage ist der Europark v.a. für Unternehmen die eine Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft anwenden überdurchschnittlich geeignet.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks unterscheiden sich in den lang- und mittelfristigen Vorteilen, die sie den Unternehmen bieten, kaum von im Inland in der Grenzregion liegenden Wirtschaftsparks, so ist der größte Vorteil der Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten.**
- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks sind auch auf Grenzen zwischen Staaten, die bereits ein hohes Maß an Integration erreicht haben, für Unternehmen, die eine Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft verfolgen, förderlich.**

Dennoch zieht auch das (nur) ergänzende Angebot der grenzüberschreitenden Konzeption zusätzliche Klientel an. So haben einerseits KMUs, die sowohl auf dem deutschen als auch auf niederländischen Markt präsent sein wollen; und andererseits Spekulanten, die sich kurzfristige Rechtsunterschiede zwischen diesen beiden Ländern durch Ausnutzen von Gesetzeslücken zunutze machen verstehen.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks sind für international orientierte KMUs aus der Region interessant.**
- **Mit dem erhöhenden Grad der Integration werden kurzfristige, boden-/territorialgebundene Unterschiede (v.a. Rechtsunterschiede) die Hauptvorteile für die Unternehmen, die sich aus der grenzüberschreitenden Konzeption ergeben.**

Auch trotz des langjährigen Vorhandenseins der offenen Grenze und einer regen grenzüberschreitenden Zusammenarbeit besteht immer noch ein bedeutender Unterschied in den Bodenpreisen zwischen den beiden Ländern. Dieses Faktum ist auf das unterschiedliche gesetzliche Reglementarium zurückzuführen (Territorialgebunden). Neben Bodenpreisen spielen Förderungen eine entscheidende Rolle bei Unternehmensansiedlungsentscheidungen. Die Förderkulissen sind jedoch mittelfristig volatil und führen zu unterschiedlichen Ansiedlungsschwerpunkten. Neben existenziellen Vorteilen, die die grenzüberschreitende Konzeption dem Projektentwickler bietet (Erschließung notwendiger Fläche und Infrastruktur), sind es v.a. die politische Unterstützung von sich positiv auswirkt. Politische Unterstützung ist nicht nur in der Anfangsphase, aber auch im Betrieb wichtig. Es treten immer neue Hemmnisse auf (Detailfragen). Aus kommunalwirtschaftlichen Gründen konnten nicht alle potentiellen Vorteile, die sich aus einer grenzüberschreitenden Konzeption für den Europark ergeben könnten, erschlossen werden. V.a. der Bezug von kurzfristigen spekulativen Vorteilen durch Unternehmen kann negative Auswirkungen auf die übergeordneten Subjektebenen – öffentliche Hand (Gemeinde, Region, Land) - haben.

- **Politische Unterstützung ist nicht nur am Anfang wichtig, sondern auch laufend notwendig.**
- **Der Bezug von kurzfristigen spekulativen Vorteilen durch Unternehmen kann negative Auswirkungen auf die öffentliche Hand (Gemeinde, Region, Land) haben.**

Die Betreibergesellschaft versteht sich als eine Drehscheibe zwischen den relevanten Akteuren. Sie unterstützt die Unternehmen beim Beseitigen der Hemmnisse und dem Erschließen der Vorteile - Einerseits durch eine aktive Mitwirkung am Paritätischen Rat (Optimierung der legislativen Rahmenbedingungen), andererseits werden die Unternehmen durch Vermittlung und Zurverfügungstellung von externen Beratungsdienstleistern unterstützt. Somit kann eine bestmögliche (aktuelle und detaillierte) Beratung in dynamisch sich ändernden Rahmenbedingungen gewährleistet werden.

- **Durch eine pro-aktiven, vernetzte Betreuung kann ein Großteil der Hemmnisse bewältigt werden und Vorteile erschlossen werden.**
- **Durch hinzuziehen externer Beratungsdienstleister kann die Aktualität und der notwendige Detaillierungsgrad der Beratung gesichert werden.**

Nicht alle Hemmnisse sind abschaffbar. Unterschiede in der Mentalität sind nicht zu unterschätzen.

- **Nicht alle Hemmnisse sind abschaffbar.**
- **Unterschiede in den Mentalitäten sind nicht zu unterschätzen.**

3.5 AVANTIS European Science & Business Park

Der AVANTIS European Science & Business Park sollte der erste güWP Deutschlands werden. Mit den Planungen wurde Anfang der 90er Jahre begonnen, jedoch wurde der güWP auf Grund von Umweltbelangen erst 2002 eröffnet. Aus Gründen der differenten Ausrichtung des güWP in Science & Business werden im Rahmen dieser Arbeit, die sich auf grenzüberschreitende Industrie- und Gewerbegebiete konzentriert, nur ausgewählte Aspekte des güWP behandelt. AVANTIS gelang es bis heute nur 5% seiner Flächen zu verkaufen. (Vgl. Aachener Nachrichten) So steht die Erforschung der Negativfaktoren auf die Projektentwicklung von AVANTIS im Mittelpunkt dieses Kapitels.

Der Initiative für das Projekt ging von den Grenzgemeinden Aachen und Heerlen aus, die sich beide durch ihre Grenzlage in deren gewerblichen Flächenentwicklungsmöglichkeiten gehemmt sahen (bottom-up Ansatz). Das USP von AVANTIS stellt seine grenzüberschreitende Konzeption dar. Die Gesamtfläche von 100 ha wird im Verhältnis 60:40 zwischen DE und NL aufgeteilt.

(Vgl. Wuschansky, 2011, S. 195)

3.5.1 Projektvorbereitung

Mit der Planung wurde Anfang der 90er Jahre begonnen (1992). Auffallend ist, dass keine detaillierte Machbarkeitsstudie erstellt wurde. Die Entscheidung den Wirtschaftspark zu realisieren wurde auf politischer Ebene ohne genügende Datengrundlage beschlossen. Das Projekt stieß auf heftigen Widerstand der Bevölkerung (Es könnte mit dem heutigen Projekt Stuttgart 21 verglichen werden). Ein Prüfungsverfahren zur Einhaltung der FFH-Richtlinie wurde gegen den Bau von AVANTIS eingeleitet. Der Verdacht wurde erhoben, dass der bedrohte Feldhamster an der zukünftigen Fläche von AVANTIS sein Biotop hat. Dieser Verdacht wurde jedoch nicht bestätigt. Das Prüfungsverfahren führte zu einer nahezu 10-jährigen Verzögerung, wodurch erst 2002 der AVANTIS Science & Business Park eröffnet werden konnte. Angestrebt war die Schaffung von 10.000 – 12.000 Arbeitsplätzen in innovativen Wachstumsbranchen (Energy, Life-Science, Automotive).

(Vgl. Avantis: Gewerbegebiet, fast ohne Gewerbe, 2010)

3.5.1.1 Projektrealisierung

Nachfolgend wird ein kurzer Abriss über die wichtigsten Punkte, die zur Klärung der unterdurchschnittlichen Auslastung von AVANTIS geführt haben konnte.

3.5.1.2 Eigentümer und Betreiberstruktur

Das Projekt wurde in Form eines Public-Private-Partnership (PPP) zwischen der DE Gemeinde Aachen, der Landesentwicklungsgesellschaft LEG NRW GmbH und der niederlän-

dischen Gemeinde Heerlen und der Industriebank LIOF realisiert. Diese besitzen Eigentumsrechte zu jeweils 25%. Die Industriebank LIOF ist in den Süd-Niederlanden für die Wirtschaftsentwicklung zuständig und unterstützt ausländische Investoren in allen Phasen der Standortsuche und Verwirklichung. Somit werden auch hier vorrangig regionalpolitische Ziele verfolgt. Die Zusammenarbeit beruht auf einem zwischen den Partnern geschlossenen Kooperationsvertrag. Eine Institutionalisierung der Kooperation in einer öffentlich-rechtlichen Form war auf Grund der unterschiedlichen Rechtssysteme zu der Zeit nicht möglich. Die planerische und konzeptionelle Zusammenarbeit erfolgte in rechtlich informellen Arbeitsgemeinschaften. Für die Zwecke der Entwicklung wurde die Aktiengesellschaft GOB N.V. nach niederländischem Recht gegründet. Ihre Aufgabenbereiche umfassten – Vermarktung, Grunderwerb und dessen Entwicklung. Neben der Entwicklungsgesellschaft wurde eine separate Betreibergesellschaft nach niederländischem Recht errichtet - Avantis SERVICES N.V.- mit den Aufgabenbereichen - Bewirtschaftung und Unterhaltung des güWP.

(Vgl. Wuschansky, 2011, S. 195)

3.5.1.3 Region

Es handelt sich um eine dynamische, attraktive Region in der seit Jahrhunderten (nur gestört durch die Ereignisse der Weltkriege) grenzüberschreitende Kontakte gepflegt werden.

Was die Entwicklung des Charakters (Typs) der Grenze anbelangt, so ist diese mit der Fallstudie des Europarks zu vergleichen. (siehe Tab. 48)

Tab. 48 Entwicklung der Grenze

II. Grades	IV. Grades ²⁸
-> 1995	1995 ->

Quelle: eigene Darstellung

Die Ausrichtung des Wirtschaftsparks auf humankapital-(wissens-)intensive Branchen beruht auf einer breiten (Aus-)Bildungs- und F&E-Plattform in der Region. Es befinden sich eine Reihe von anerkannten Universitäten und zahlreiche Forschungsinstitute in der Region. (Vgl. Aachen Gemeindehomepage) Anzumerken ist der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften (Vgl. WTC News) und die große Konkurrenz an anderen WPs, v.a. auf der DE-Seite (Vgl. Lindschulte, 2011) Auch von der kommunalen Politik wird immer mehr der RWTG Campus (WP) dem Standort AVANTIS vorgezogen. (Vgl. Avantis: Gewerbegebiet, fast ohne Gewerbe, 2010)

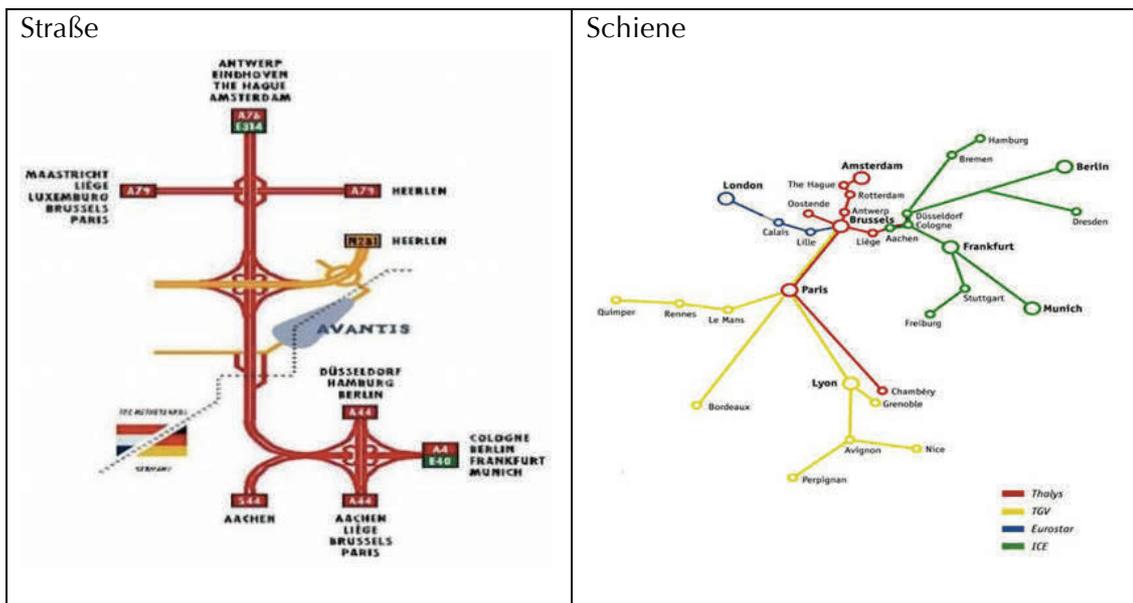
²⁸ Grenze III. Grad wurde übersprungen, da die Realisation vom Schengener Abkommen im vollen Umfang ohne Übergangsfrist realisiert wurde

3.5.1.4 Großräumliche Erreichbarkeit

Die großräumige Erreichbarkeit kann als hervorragend bewertet werden. Die wichtigsten europäischen Metropolen und Wirtschaftszentren sind schnell erreichbar (Straße, Schiene und Luft). Dafür sorgen der Regionalflughafen Maastricht-Aachen und Lüttich, sowie die Großflughäfen Köln-Bonn, Düsseldorf und Brüssel. Von Aachen aus verkehren Hochgeschwindigkeitszüge Thalys und ICE nach Amsterdam, Antwerpen, Brüssel, Frankfurt und Paris. AVANTIS liegt direkt an der A76, dem Zubringer zur A4, durch die alle relevanten Ballungszentren zu erreichen sind. (siehe Abb. 22)

(Vgl. Aachen Gemeindehomepage)

Abb. 22 Großräumliche Erreichbarkeit AVANTIS

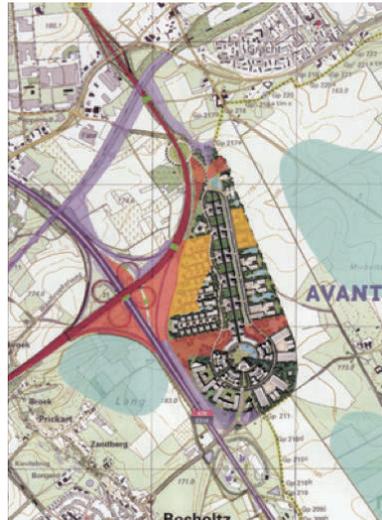


Quelle: AVANTIS Homepage

3.5.1.5 Standort und kleinräumliche Erreichbarkeit

Die Grundstücke in AVANTIS sind in Form eines Überdimensionierten Schlüssels angeordnet. Dieser wird an zwei Seiten durch die angrenzenden Straßen des hochrangigen Verkehrs begrenzt (Autobahn und Landesstraße). Das USP von AVANTIS – grenzüberschreitende Lage – wird konsequent durchgezogen. Durch den bereits vordefinierten Parzellenzuschnitt werden fast ausschließlich grenzüberschreitende Grundstücke angeboten (im Gegensatz zum Europark Coevorden-Emlichheim). (siehe Abb. 23)

Abb. 23 Gestaltungskonzept AVANTIS



Quelle: (Wuschansky, 2011, S. 195)

AVANTIS ist sehr gut an das hochrangige Verkehrsnetz angebunden –verfügt auch über einen eigenen Autobahnanschluss.

Nachholbedarf besteht hingegen, was die Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln angeht. So besteht faktisch keine direkte Verbindung zwischen AVANTIS und der Innenstadt von Aachen. Angedacht war eine Shuttleverbindung mit Bussen. Diese wurde aber später auf Grund mangelnder Nachfrage eingestellt. Ab 2014 soll die Situation verbessert werden. So soll bis dorthin das Projekt „Via Avantis“ realisiert werden – das eine direkte Zugverbindung mit einer Haltestelle in AVANTIS von Maastricht über Heerlen nach Aachen (und Aachener Campus und Hauptbahnhof) ermöglicht.

(Vgl. Grenzecho)

3.5.1.6 Infrastrukturausstattung, Services und Networking

Neben allen Ingenieursnetzes (sowohl deutsche als auch niederländische Telekommunikationsleitungen im Areal vorhanden) steht das Angebot an Informations- und Beratungsservices und die Unterstützt beim Networking im Vordergrund. So stellt das erst kürzlich eröffnete Bürogebäude des World Trade Center (weiter nur WTC) als Katalysator für das Networking dar. Das WTC wurde auch aus öffentlichen Mitteln finanziert. Das 2007 auf der NL-Seite gebaute WTC bietet seinen Mietern ein breites Spektrum an Services an, darunter auch die regelmäßige Organisation von Wissens-, Informations- und Netzwerktagungen. Diese kommen auch dem ganzen AVANTIS güWP zu Gute.

(Vgl. WTC News)

Angebot an Informations- und Beratungsservices von der Entwicklungsgesellschaft von Avantis - GOB N.V.:

- Informationen über Exportregelungen
- Beratung bezüglich dem Außenhandel, Rechts- und Umweltfragen, sowie Unternehmensgründung

- Beratung bezüglich möglicher Förderungen
- Human Resources (HR) – Beratung
- Marktinformationen über Deutschland, die Niederlande, Belgien, Frankreich, Großbritannien
- Unterstützung bei der Partnersuche (national/international)
- Zugriff auf das WTC-Datennetz
- Zugang zu dem CCI-Businessnetwork mit rund 75.000 Unternehmen
- Kontakt mit Deutsch-Niederländischen Business-Clubs

Durch das breite Serviceangebot werden die Unternehmen bei der Erschließung der (grenzüberschreitenden) Vorteile unterstützt.

(Vgl. AVANTIS Homepage)

Angebot des WTC:

(Vgl. WTC Heerlen-Aachen)

- Mietbare Büros ab 25m²
- Mehrere mietbare Sitzungszimmer und ein Konferenzsaal
- Rezeptionsdienst (Empfang, Entgegennehmen der Telefonanrufe)
- Postdienst (Sowohl eine deutsche als auch niederländische Anschrift)
- Telefonie (Rufnummer, VoIP Möglichkeit)
- Faxservice
- Internet
- Catering

Zusätzlich besteht die Möglichkeit neben dem Mieten von herkömmlichen Büros, auch ein „virtuelles Büro“ zu mieten. So bekommt man eine Anschrift in WTC und eine Rufnummer, die an das Unternehmen weitergeleitet wird. Das WTC kümmert sich um die aus- und eingehende Post. Es besteht auch die Möglichkeit der Inanspruchnahme des Services der Beantwortung der Telefonanrufe.

Die vom WTC angebotenen Services können auch von anderen im güWP angesiedelten Unternehmen gegen Entgelt in Anspruch genommen werden.

Die Möglichkeit sowohl eine deutsche als auch niederländische Rufnummer und Postanschrift zu haben, wird oft als wichtig erachtet, v.a. von Unternehmern die beide Märkte bearbeiten wollen. (Vgl. Fazjob)

3.5.1.7 Finanzierung

Die Finanzierung von AVANTIS erfolgte mit öffentlichen Mitteln. Die Kosten für die Realisierung des Projekts wurden aufgrund der Komplikationen und der Verzögerung (Prüfungsverfahrens der Einhaltung der FFH-Richtlinie) mehr als verdoppelt. Die Beteiligung aus den europäischen grenzüberschreitenden Fonds (Interreg) soll eine wesentliche Rolle bei der Projektvorbereitung gespielt haben (Projektvorbereitung). (Vgl. Aachener Zeitung: Avantis: Gewerbegebiet, fast ohne Gewerbe, Seite 1, 4. Dezember 2010)

Trotz der massiven (andauernden) Förderung liegen die Verkaufspreise für die Grundstücke im AVANTIS im Durchschnittsniveau des Marktes. (Vgl. Technologieregion Aachen)

3.5.1.8 Vorteile für den Projektentwickler aus grenzüberschreitender Konzeption

Die wichtigsten Vorteile sind der nachstehenden Tabelle zu entnehmen. (siehe Tab. 49)

Tab. 49 Vorteile für den Projektentwickler aus grenzüberschreitender Konzeption AVANTIS

	Wettbewerbsstrategie – Methoden	
Vorteil aus grenzüberschreitender Konzeption	Kostenführerschaft	Differenzierungsstrategie
Politische Unterstützung	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)	
Gute Adresse ²⁹		Image
Notwendige Fläche	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	
Besondere EU Fördermöglichkeiten ³⁰	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	

Quelle: eigene Darstellung

Politische Unterstützung

Politische Unterstützung führte zur Realisierung von AVANTIS und das auch ohne eine detaillierte Machbarkeitsstudie. Dank der politischen Unterstützung wird trotz mangelnden Erfolgs, das Projekt weiter mit öffentlichen Geldern gefördert

Gute Adresse

AVANTIS genießt auf Grund seinem Raritätenstatus einen hohen Bekanntheitsgrad und weckt auch ohne kostenpflichtige Werbung Interesse. AVANTIS genießt ein internationales Image. Die im AVANTIS investierenden Unternehmen bekommen automatisch selbst ein internationales Image, jedoch ist dieses mit einem gewissen Negativbeigeschmack verbunden auf Grund der immer noch anhaltenden ablehnenden Haltung der lokalen Bevölkerung. (Proteste bei WTC Eröffnung) (Vgl. WTC News)

²⁹ Bitterer Beigeschmack auf Grund der ablehnenden Haltung der Bevölkerung

³⁰ Marginale Bedeutung

Notwendige Fläche

Erst durch die grenzüberschreitende Konzeption konnte genug Fläche für die ehrgeizigen Ziele der Beteiligten organisiert werden

Besondere EU Fördermöglichkeiten

Für grenzüberschreitende Aktivitäten können Fördermittel aus eigens dafür geschaffenen Programmen lukriert werden.

Die Vorteilslage fällt im Vergleich zu anderen behandelten güWPs unterdurchschnittlich aus. So hat der Projektentwickler nur einen vergleichsweise kleinen Vorteil, den er in der Kostenführerschaftsstrategie anwenden kann.

In der nachfolgenden Tabelle werden die Entwicklungstrends der einzelnen Vorteile über die Zeit dargestellt. (siehe Tab. 50)

Tab. 50 Entwicklung der Vorteile für den Projektentwickler aus grenzüberschreitender Konzeption AVANTIS

Vorteil	Entwicklung	
	Größe	Relevanz
• Politische Unterstützung	↓	↑
• Gute Adresse	↑	↑
• Notwendige Fläche	≈	≈
• Besondere EU Fördermöglichkeiten	↓	≈

Quelle: eigene Darstellung

V.a. markant – die fallende politische Unterstützung. Durch das am Gelände angesiedelten WTC wird das Image des gesamten AVANTIS verbessert.

3.5.1.9 Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption

Grundsätzlich gelten die gleichen Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitenden Konzeption wie beim Europark Coevorden-Emlichheim.³¹ Als wichtiges Andersstellungsmerkmale gilt, dass das 3. Zusatzprotokoll des DBA DE-NL Anwendung findet (seit 2006 ist AVANTIS zum „grenzüberschreitenden Gewerbegebiet“ laut betreffender Legaldefinition geworden). Dieses kann durch die Konzeption von AVANTIS, durch die nahezu alle Parzellen grenzüberschreitend liegend, in fast allen Teilen des güWP in Anspruch genommen werden.

³¹ siehe 3.4.3.3 Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption

Durch die Anwendung des 3. Zusatzprotokolls des DBA DE-NL können negative Auswirkungen auf das Budget der öffentlichen Hand entstehen. Diese finanziert die infrastrukturelle Erschließung, kann unter Umständen aber durch Wahl der Geschäftsführungsstelle im anderen Staat um den Mittelrückfluss in Form von Steuern gebracht werden.

3.5.1.10 Hemmnisse für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption

Bei AVANTIS treten ähnliche Hemmnisse als wie beim Europark Coevorden-Emlichheim auf.³² Diese treten jedoch verstärkt auf, da durch den Parzellenzuschnitt fast ausschließlich grenzüberschreitende Grundstücke angeboten werden (v.a. Hemmnisse aus unterschiedlichen Rechtssystemen und Zuständigkeiten). So z.B. auch wenn es sich gegenständig um ein einziges Gebäude handelt, das grenzüberschreitend liegend, müssen zwei unterschiedliche Genehmigungsverfahren durchlaufen werden, die unterschiedlichen materiellen Anforderungen entsprechen und unterschiedliche Genehmigungen zum Gegenstand haben. Die Unsicherheiten und Hemmnisse entstehen aber nicht nur im Bereich des Baurechts, aber auch was das Umweltrecht (Bundesimmisionsschutzgesetz, Wasserhaushaltsgesetz, Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz), Verfahrensrecht, Gewerberecht, (Sozial-)Versicherungsrecht, Steuer- und Abgabenrecht und Zollrecht betreffen. Das hat zu Folge, dass die Projektentwicklung von den Unternehmen selbst mit großer Unsicherheit behaftet ist und mit höheren Kosten und Zeitaufwand verbunden ist (Entwicklungskosten).

(Vgl. Bundesrat)

3.5.2 Performance

In der nachfolgenden Tabelle wird die Performance von AVANTIS und des WTC zusammengefasst. (siehe Tab. 51)

Tab. 51 Performance AVANTIS

	NL – Teil	DE - Teil	Gesamt
Fläche zum heutigen Datum	40 ha	60 ha	100 ha
Auslastung	5 % (WTC nahe zu 90%)		
Entwicklung der Auslastung	Wenige Ansiedlungen in der Anfangsphase, mit der Ansiedlung des WTC kommen langsam Entwicklungsimpulse, dennoch nur langsam wachsende Auslastung. (WTC – bereits nach einem Jahr zu 70% ausgelastet, Nachfrage steigend)		

³² siehe 3.4.3.4 Hemmnisse der Nutzung der Vorteile für die Unternehmen aus grenzüberschreitender Konzeption

Ausbaupläne	Bis 2014 soll die Anbindung mit dem öffentlichen Verkehr an die Innenstadt von Aachen verbessert werden durch Schaffung einer Bahnhaltestelle am Gelände von AVANTIS. (WTC plant Bau eines zweiten Gebäudes, diesmal grenzüberschreitend)
Grundstückspreise	Marktkonform, durchschnittlich
Kostendeckungsgrad	Ohne Aussicht auf Kostendeckung
Fazit	AVANTIS – Großer Misserfolg, WTC – Erfolg

Quelle: eigene Darstellung

3.5.3 Schlussfolgerungen und Thesen

Die Gründe für die schlechte Performance von AVANTIS sind v.a. in der Projektvorbereitung zu suchen. So wurde keine detaillierte Machbarkeitsstudie erarbeitet. Das Projekt wurde durch eine überwiegend politische Entscheidung initiiert.

- **Eine detaillierte Machbarkeitsanalyse ist durchzuführen, auch wenn es kaum standardisierte Methoden gibt.**

So waren die Politiker dermaßen von den Möglichkeiten, die sich durch eine grenzüberschreitende Konzeption ergeben, überzeugt, dass es das alleinige USP von AVANTIS werden sollte. Dementsprechend wurden auch die Parzellenzuschnitte angepasst, so dass fast nur grenzüberschreitende Grundstücke entstanden sind. Zu sehr war man von der Vorreiterrolle, die AVANTIS zu der Zeit spielen sollte, befangen. Gegen Unmut der Bevölkerung wurde das Projekt durchgesetzt. Man kann nur Spekulationen anstellen, wie erfolgreich AVANTIS geworden wäre, wäre es zeitgerecht fertiggestellt (wäre es zu keiner Verzögerung auf Grund des Prüfungsverfahrens der Einhaltung der FFH-Richtlinie gekommen). Es kann Zufall gewesen sein, mangelnde Grundlagenforschung, aber auch Absicht (oft werden ähnliche Strategien von organisierten Bürgergruppen angewandt um unerwünschte Projekte zu verhindern).

- **Öffentlichkeitsarbeit, die Akzeptanz und Unterstützung der Bevölkerung ist nicht zu unterschätzen.**

So kam AVANTIS mit seinem Angebot, das Anfang der 90er Jahre konzipiert war, im Jahr 2002 auf den Markt. Die Rahmenbedingungen haben sich aber mittlerweile bedeutend verändert. Bestand in den 90er Jahren noch großer Bedarf nach vergleichbaren Flächen für Gewerbe und Industrie, sackte der Bedarf zu Ende der 90er Jahre auf Grund der Globalisierung ab. So werden nun mehr vorrangig von Unternehmen mit starken logistischen Elementen in ihrer Unternehmertätigkeit größere Gewerbeflächen angefragt. Auf diese war AVANTIS jedoch nicht ausgerichtet.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks sind ein spezifisches, kurzlebiges Produkt, der Verzug in der Fertigstellung kann ein Umdenken des gesamten Projekts zu Folge haben.**
- **Wenn sich Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks an ein internationales Klientel wenden, sind sie verstärkt globalen Trends ausgesetzt.**

Auf Grund seiner starren Ausrichtung von AVANTIS auf die Zukunftsbranchen, konnte dieser nicht auf den geänderten Bedarf reagieren (obwohl mehr als genug Fläche zur Verfügung stand – gleich 100 ha).

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks stellen eher ein Nischenprodukt dar, das nicht auf eine Massennachfrage trifft, ein stufenweiser Ausbau ist empfehlenswert.**

Auch wirkte sich der globale Trend der Konzentration von der Produktion von Photovoltaikanlagen im Billiglohnland China negativ auf die hochgesteckten Erwartungen von AVANTIS aus (AVANTIS plante hier ein Energiecluster aufzubauen). (Vgl. Lindschulte, 2011). Die Vorteile von AVANTIS sind wenig profiliert. Die kostenführerschaftsbegünstigenden Vorteile werden schrittweise abgebaut. Das Resultat – ein wenig profilierter güWP in Bezug auf die generischen Wettbewerbsstrategien. Durch den langen Verzug wurde der Pionierbonus verspielt und vom Setting und es können nicht mehr beide Strategien erfolgreich gleichzeitig geführt werden. AVANTIS ist ein Beispiel von „Stuck in the Middle“ (Wettbewerbsnachteil).

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks verlieren langsam Ihren Pionierbonus und brauchen eine profilierte Wettbewerbsstrategie.**

Auch stellte sich heraus, dass trotz der Deklaration von AVANTIS zum „grenzüberschreitenden Gewerbegebiet“ und so dem Inkrafttreten des attraktiven 3. Zusatzprotokolls des DBA DE-NL (auch auf Kosten der öffentlichen Hand), dieses Angebot nicht so attraktiv für die Unternehmen war, wie gehofft. Der grenzüberschreitende Zuschnitt der Parzellen, erwies sich als kontraproduktiv. So ist der Bau eines eigenen Gebäudes über die Grenze hinaus für die Unternehmen selbst mit zu hohen Unsicherheiten und zusätzlichen Transaktions- und Entwicklungskosten verbunden.

- **Grenzüberschreitende Konzeption reicht nicht als USP bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks an etablierten Binnengrenzen der EU.**
- **Bei solch unsicheren Vorhaben muss genug Flexibilität vorhanden sein, so dürfen die Parzellenzuschnitte nicht zu streng gewählt werden und auch die Zielgruppe muss den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden können.**
- **Grenzüberschreitendes Bauen ist mit erhöhten Transaktions- und Entwicklungskosten verbunden und ist nur beschränkt den einzelnen Unternehmen zumutbar.**
- **Mit steigendem Grad der Integration verschwimmen die Unterschiede und mit diesen die Mehrheit der Vorteile, die grenzüberschreitende Wirtschaftsparks bieten. Gegebenenfalls kann es bis zur Standortbenachteiligung gegenüber im Inland in Grenzlage sich befindenden Wirtschaftsparks führen.**

4 Zusammenfassung

In den nachstehenden Tabellen werden die behandelten Wirtschaftsparks zusammenfassend kurz nach ihren markantesten Charakteristika beschrieben und die zu ihnen geäußerten Thesen zusammengetragen. (siehe Tab. 52-55)

Tab. 52 Zusammenfassung Access Industrial Park

Access Industrial Park Gmünd/Ceské Velenice (AT-CZ)				
Projektvorbereitung	Top-down; 1990 – Erste Überlegungen, 1993 – Baubeginn			
Projektrealisierung	1994-95 – Eröffnung, Realisierung der letzten Ausbaustufe, 2000 – Eröffnung, Bis heute – Realisierung der letzten Ausbaustufe; Fläche – 50 ha (CZ) / 33 ha (AT)			
Eigentümer- und Betreiberstruktur	Öffentlicher Besitz (ECO Plus Beteiligungen GesmbH, St. Pölten, Gemeinde Ceské Velenice, ECO Plus Beteiligungen GesmbH, St. Pölten, Ecoplus Niederösterreichs Wirtschaftsagentur GesmbH, St. Pölten)			
Region	Periphere Region; große Unterschiede nach Fall des Eisernen Vorhangs; dynamische Veränderungen; Ausgleichstendenzen; langsamer Aufbau grenzüberschreitender Zusammenarbeit („Hassliebe“)			
Grenze	I. Grades	II. Grades	III. Grades	IV. Grades
	-> 1990	1990 - 2004	2004 - 2007	2007 ->
Großräumliche Erreichbarkeit	Schlecht (keine hochrangige Infrastruktur)			
Standort und kleinräumliche Erreichbarkeit	Neutral -> Gut (Bis 2005 kein Grenzübergang im Park (bis auf MARS); 2007 Wegfall der Kontrollen; Einschränkungen wegen angrenzendem Siedlungsgebiet)			
Infrastrukturausstattung und Servicierung	Voll erschlossener Wirtschaftspark; GBZ; Konferenzzimmer, Kantine, Finanzierungs- und Förderberatung, Sekretariat- und Bürodienste, Buchhaltung und Lohnverrechnung, Übersetzer- und Dolmetscherdienste, Rechtsberatung, Marketingberatung, Arbeitsmarktberatung und Personalsuche, Unterstützung bei Behörden, Kooperationsberatung			
Networking	Informelles Kooperationsnetz (Behörden Förderstellen, Beratungsagenturen); einseitiger Kontakt zu anderen Wirtschaftsparks (Knowledge-Base)			
Finanzierung	Projektvorbereitung gefördert durch INTERREG- Mittel; Bahnanschluss durch PHARE			
Strategie	Profilierung als grenzüberschreitender Wirtschaftspark; Zielgruppe - große international operierende Unternehmen, die in Osteuropa Fuß fassen wollen; aktives Marketing -> Heutige Zielgruppe - KMUs aus der Region, Niche-Projekte; kaum aktives Marketing („stabiler etablierter Partner“)			

Zusammenfassung

Branchen- und Unternehmensstruktur	Keine abgestimmte Branchenstruktur; leichte Schwerpunkte – Metallverarbeitung, Holzverarbeitung, KMU bis 20 Arbeitsplätze		
Performance	Stabiler etablierter Wirtschaftspark mit mäßigem Erfolg, jedoch finanziell eigenständig		
Grenzüberschreitende Vorteile			
Projektentwickler	Vorteile	Wettbewerbsstrategie - Methoden	
	Vorteil aus grenzüberschreitender Konzeption	Kostenführerschaft	Differenzierungsstrategie
	Politische Unterstützung	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)	
	Gesellschaftliche Akzeptanz	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)	
	Anziehungskraft		Image, Design
	Gute Adresse		Image
	Pionierbonus	Erfahrungseffekte	
	Besondere EU Fördermöglichkeiten ³³	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	
Projektentwickler	Entwicklung	Entwicklung	
	Vorteil	Größe	Relevanz
	• Politische Unterstützung	∧	∧
	• Gesellschaftliche Akzeptanz	∧	≈
	• Gute Adresse	∧	∧
	• Pionierbonus	∨	∧
• Besondere EU Fördermöglichkeiten	∨	≈	
Projektentwickler	<p>So zeigt sich, dass die Vorteile sowohl einer Strategie der Kostenführerschaft als auch der Differenzierungsstrategie dienlich sein können. Zwar wird grundsätzlich davon abgeraten mehreren Strategien gleichzeitig nachzugehen, jedoch kann das AIP beide erfolgreich verfolgen aus den folgenden Gründen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pionierbonus – Wettbewerbsvorsprung • Anziehungskraft und Gute Adresse – sind Resultate einer Raritätenstellung und sind nicht mit Vermarktungskosten im eigentlichen Sinne zu verstehen <p>Überraschend die Absenz von Vorteilen die die klassischen Methoden der Kostenführerschafts-</p>		

³³ Marginale Bedeutung

	<p>strategie begünstigen würden. Auch haben die Residualen Effekte der operativen Effektivität basierend auf Harten Standortfaktoren eine marginale Bedeutung.</p> <p>So zählen zu den größten Vorteilen heute die große politische Unterstützung und eine Gute Adresse.</p>		
Unternehmen	<p>Vorteile</p>	<p>Wettbewerbsstrategie - Methoden</p>	
	<p>Vorteil aus grenzüberschreitender Konzeption</p>	<p>Kostenführerschaft</p>	<p>Differenzierungsstrategie</p>
	<p>Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten</p>	<p>Skaleneffekte, Faktorenkosten , Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)</p>	
	<p>Möglichkeit grenzüberschreitende arbeitsteilige Prozesse zu realisieren</p>	<p>Prozesstechnik- und design, Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)</p>	<p>Image, Qualität</p>
	<p>Unterstützung bei dem Eintritt in einen neuen Markt</p>	<p>Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)</p>	
	<p>Besondere EU Fördermöglichkeiten</p>	<p>Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)</p>	
	<p>Unterschiede in Legislative</p>	<p>Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)</p>	
	<p>Möglichkeit der attraktiven Unterbringung der Führungskräfte in AT</p>	<p>Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche personenbezogene Standortfaktoren)</p>	
	<p>Politische Unterstützung</p>	<p>Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)</p>	

Unternehmen	Entwicklung	Entwicklung	
	Vorteil	Möglichkeit	Relevanz
	• Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten	∧	∨
	• Möglichkeit grenzüberschreitende arbeitsteilige Prozesse zu realisieren	∧	∨
	• Unterstützung bei dem Eintritt in einen neuen Markt	∧	∨
	• Besondere EU Fördermöglichkeiten	∧	×
	• Unterschiedliche in Legislative	∨	∧
	• Möglichkeit der attraktiven Unterbringung der Führungskräfte in AT	≈	∨
• Politische Unterstützung	≈	≈	
Unternehmen	<p>Demnach ist die grenzüberschreitende Konzeption v.a. für Unternehmen, die eine Kostenführerschaft anstreben, dienlich.</p> <p>So wird ersichtlich, dass zwar die Möglichkeiten grenzüberschreitend zu handeln gestiegen sind (Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten, Möglichkeit grenzüberschreitende arbeitsteilige Prozesse zu realisieren, Unterstützung bei dem Eintritt in einen neuen Markt), es jedoch nun mehr die Unterschiede in Legislative sind, die interessant sind.</p>		
Schlussfolgerungen und Thesen			
<p>Die Projektentwicklung von AIP ist untrennbar mit der Aufbruchsstimmung nach dem Fall des Eisernen Vorhangs verbunden. Dem AIP gelang es schnell auf die gesellschaftliche Nachfrage zu reagieren. Deswegen kam das AIP in den Genuss einer großen breiten politischen und gesellschaftlichen Unterstützung und einer „guten Adresse“. Diese haben sich auch über die Zeit als seine größten Stärken herauskristallisiert.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Eine schnelle Reaktion auf gesellschaftliche und unternehmerische Nachfrage kann Vorteile bringen. • Politische Unterstützung ist wichtig, sie kann auch den Unternehmen zugutekommen. • Gesellschaftliche Akzeptanz ist förderlich. • Das Vorhandensein einer grenzüberschreitenden Identität kann positive Auswirkungen auf das Projekt haben. • Durch unkonventionelle Lösungen wird Aufmerksamkeit und gratis Werbung generiert, was sich positiv im Image wiederspiegeln kann. Dies stellt eines der wichtigsten Vorteile aus einer grenzüberschreitenden Konzeption für den Projektentwickler dar. 			
<p>Die reale unternehmerische Nachfrage verfehlte das Projekt aber teilweise. So wurden hochgesteckte Ziele gesetzt, die sich jedoch, wie sich jedoch später herausstellte, als nicht erreichbar herausstellten. So zeigte sich, dass die top-down Struktur des AIP suboptimal für die Ansiedlung von großen international operierenden Unternehmen ist. So fehlt es an nötigen infrastrukturellen Möglichkeiten und soziokulturellen Gegebenheiten in der Region.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Das Projekt muss den regionalen Rahmenbedingungen angepasst sein. 			
<p>Auch zeigte sich, dass sich die Entscheidung über Ansiedlung in einer Sonderimmobilie, die sich den herkömmlichen Rahmen entzieht, dem traditionellen hierarchischen Standortsuchprozess völlig entzieht.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> • Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks entziehen sich dem traditionellen Standortsuchprozess, ein Eingreifen in diesen Prozess ist seitens der Betreibergesellschaft praktisch unmöglich. 			
<p>Die Vorteile, die sich aus der grenzüberschreitenden Konzeption ergeben haben, waren auf große international operierende Unternehmen ausgerichtet, die eine Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft anstreben. Von diesen wurden diese auch</p>			

erkannt und v.a. vor dem EU-Beitritt haben sich viele solcher Unternehmen hier angesiedelt. Inzwischen änderten sich die Rahmenbedingungen (Tschechien kein Low-Cost-Land mehr, kein unerschlossener Wachstumsmarkt) und das AIP hat nicht mehr genug Anziehungskraft um große (arbeitsintensive) international operierende Unternehmen zu akquirieren. Die neue Zielgruppe stellen die regionalen KMUs dar. Diese können jedoch auf Grund von soziokulturellem Regulationssystem nur beschränkt aus den Unterschieden zwischen den beiden Ländern profitieren.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks an Grenzen zu neuen Märkten sind für Unternehmen, die eine Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft verfolgen, attraktiv.**
- **Grenzüberschreitende Vorteile können v.a. von nicht-örtlichen Betrieben voll in Anspruch genommen werden, das soziokulturelle Regulationssystem beschränkt die örtlichen Unternehmer.**

Die Möglichkeiten grenzüberschreitend zu handeln sind gestiegen (Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten, Möglichkeit grenzüberschreitende arbeitsteilige Prozesse zu realisieren, Unterstützung bei dem Eintritt in einen neuen Markt), aber es sind nur mehr fast ausschließlich die Unterschiede in Legislative ausschlaggebend. So wird AIP das Ansiedlungsziel von Nischen-Projekten und Spekulanten, die sich die kurzfristigen legislativen Unterschiede zwischen den beiden Ländern zu Nutzen machen wollen.

- **Lang- und mittelfristige Vorteile verlieren ihre Signifikanz durch Grenzöffnung, kurzfristige Vorteile werden immer wichtiger (v.a. Unterschiede in Rechtssystemen).**

Das USP des AIPs grenzüberschreitend agieren zu können, wurde durch das Nichtvorhandensein nötiger Infrastruktur (Grenzübergang) beschränkt.

- **Die Möglichkeit einer Grenzüberquerung direkt im grenzüberschreitenden Wirtschaftspark ist kein zusätzliches Angebot, sondern eine Voraussetzung.**

Der Grenzgang ist mit vielen Hemmnissen verbunden. Das resultiert in erhöhten Transaktions- und Entwicklungskosten. V.a. die Sprachbarriere erwies sich als besonders relevant. Durch die unmittelbare Grenzlage und das Angebot an spezifischen Service- und Dienstleistungen kann jedoch der fremde Markt weitgehend ohne Verzicht auf heimische Vorteile erschlossen werden.

- **Der Grenzgang ist mit erhöhten Transaktions- und Entwicklungskosten verbunden, v.a. die Sprachbarriere ist bedeutend.**
- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks bieten eine Plattform um fremde Märkte bearbeiten zu können, ohne auf bestimmte (v.a. subjektive) heimische Vorteile verzichten zu müssen.**

Die Unternehmen brauchen Unterstützung (seitens der Betreibergesellschaft) um diesen zu realisieren und aus ihm Profit ziehen zu können. Jedoch ist festzustellen, dass das vorhandene interne Know-How der Betreibergesellschaft nicht ausreichend war. Durch eine reaktive Haltung hat die Betreibergesellschaft nur beschränkt zur Erschließung der Vorteile beigetragen.

- **Unternehmen brauchen Unterstützung seitens der Betreibergesellschaft bei der Erschließung der Vorteile**
- **Betreibergesellschaft muss pro-aktiv vernetzt handeln.**

Heute ist das AIP ein stabiler etablierter Standort. Von einer Realisierung des unveränderten Konzepts des AIP unter den heutigen Rahmenbedingungen ist abzuraten.

„Heute solch einen Park hier zu bauen wäre Selbstmord, damals, 1995, da war es sinnvoll! AIP könnte heute genau so gut im Inland stehen, würde sich aber anders entwickeln, ohne die ganze Gratispublicity.“ (Kriwan, 2011)

- **Gutes Timing ist entscheidend.**

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 53 Zusammenfassung Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee

Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee (AT-SK)												
Projektvorbereitung	Top-down; zeitgleich mit AIP											
Projektrealisierung	Nicht realisiert											
Eigentümer- und Betreiberstruktur	Öffentlicher Besitz											
Region	Dynamische Region; durch Zwiespalt charakterisiert, AT – Periphere Region, SK – Dynamischer Agglomerationsraum eines Reformlandes; seit dem Fall des Eisernen Vorhangs Ausgleichstendenzen (v.a. Bodenpreise); dynamischer Aufbau grenzüberschreitender Zusammenarbeit (trotz „Hassliebe“)											
Grenze	<table border="1"> <thead> <tr> <th>I. Grades</th> <th>II. Grades</th> <th>III. Grades</th> <th>IV. Grades</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-> 1990</td> <td>1990 - 2004</td> <td>2004 - 2007</td> <td>2007 -></td> </tr> </tbody> </table>				I. Grades	II. Grades	III. Grades	IV. Grades	-> 1990	1990 - 2004	2004 - 2007	2007 ->
I. Grades	II. Grades	III. Grades	IV. Grades									
-> 1990	1990 - 2004	2004 - 2007	2007 ->									
Großräumliche Erreichbarkeit	Sehr gut (Straße, Schiene, Luft, Wasser)											
Standort und kleinräumliche Erreichbarkeit	Neutral (kein eigener Grenzübergang, Fläche durch Eisenbahnanschluss getrennt)											
Infrastrukturausstattung und Servicing	Voll erschlossener Wirtschaftspark, kein Dienstleistungsangebot (Dienstleistungsangebot von Bratislava und das bilinguale Umfeld sollten genutzt werden)											
Strategie	Profilierung als grenzüberschreitender Wirtschaftspark; Zielgruppe – große international operierende Unternehmen, die im Osteuropa Fuß fassen wollen											
Gründe der Nichtrealisierung	Institutionelle Asymmetrie, Österreichische Animositäten gegenüber dem „neuen Nachbarn“, Konkurrenzdenken und der Versuch seinen eigenen Markt zu schützen (AT), fehlender politischer Wille auf allen Ebenen, Lange Planungsdauer (schlechtes Timing), Korruption (SK), Konkurrierende sich im Inland befindenden Standorte											
Aus heutiger Sicht	Neukonzeption notwendig											
Schlussfolgerungen und Thesen												
<p>Zwischen Österreich und der Slowakei gab es zu große Hemmnisse um den Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee zu realisieren. Die wichtigsten Hinderungsgründe waren die fehlende politische Unterstützung auf den verschiedenen Ebenen, eine durch institutionelle Barrieren entstandene zu lange Planungsdauer und Barrieren in den Köpfen der Menschen. Durch das schlechte Timing konnte die Anfangseuphorie und Aufbruchsstimmung nicht genutzt werden grenzüberschreitend zu handeln. Nationalpolitische und örtliche Interessen sind in den Vordergrund getreten.</p>												
<ul style="list-style-type: none"> • Politische Unterstützung auf allen Ebenen ist eine Voraussetzung. • Gutes Timing ist entscheidend, einmalige Chancen müssen schnell genutzt werden. • Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks müssen ein klares USP haben, dass die von vergleichbar einfacher zu entwickelnden im Inland befindenden Wirtschaftsparks unterscheidet und die Mehrkosten gerechtfertigt. 												

- **Durch die Abschaffung von institutionellen Barrieren können die Entwicklungskosten, -dauer und damit auch die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs gesteigert werden.**

Auch bot der Wirtschaftspark in seiner damaligen Konzeption kaum Vorteile, die sich aus der Realisierung zweier getrennter Wirtschaftsparks nicht auch ergeben würden (auch ohne die besagten Hemmnisse). Heute könnte das Projekt nicht in derselben Form realisiert werden, da sich die Rahmenbedingungen entscheidend verändert haben. Die österreichische Animosität gegenüber dem „neuen Nachbarn“ wurde zwar zwischenzeitlich durch Aufbau von grenzüberschreitenden Kontakten abgebaut, der Standort ist jedoch nicht mehr für Industrie und Gewerbe zugänglich. Die Gründe sind: wirtschaftliche (zu hohe Bodenpreise), politische (angestrebte Profilierung Bratislavas als quartäres Zentrum) und soziale (fehlende Akzeptanz der örtlichen Bevölkerung). Zwar bestehen immer noch Unterschiede in Lohnniveaus, jedoch wird durch Schengen das groß- und kleinräumliche Pendeln auch über die Grenze hinaus ermöglicht. Somit bleiben nur boden- und territorialbezogene Unterschiede relevant (v.a. Unterschiede in Rechtssysteme). In diesem Spektrum eröffnen sich neue Möglichkeiten für grenzüberschreitende Wirtschaftsparks. Im Fall des österreichisch-slowakischen Grenzraums sind es die Steuerunterschiede, die diesen Raum aufs Neue attraktiv machen. Zu beachten ist jedoch das Doppelbesteuerungsabkommen, das den Rahmen für die Nutzung dieser Vorteile setzt.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks sind ein spezifisches kurzlebiges Produkt, Verzug in der Fertigstellung kann ein Scheitern des gesamten Projekts zur Folge haben.**
- **In einem Markt mit freiem Verkehr von Personen (Schengener Raum) ist der Vorteil aus unterschiedlichen Lohnniveaus kaum mehr greifbar, boden- und territorialbezogene Unterschiede sind entscheidend (v.a. Unterschiede in Rechtssystemen).**
- **Öffentlichkeitsarbeit, die Akzeptanz und Unterstützung der Bevölkerung ist nicht zu unterschätzen.**
- **Der Aufbau einer grenzüberschreitenden regionalen Identität kann förderlich wirken.**

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 54 Zusammenfassung Europark Coevorden-Emlichheim

Europark Coevorden-Emlichheim (DE-NL)					
Projektvorbereitung	Bottom-up; 1989 - Erste Überlegungen (ausgehend von Bentheimer Eisenbahn AG), 1997 - Öffentlichkeitsarbeit, 1999 – Baubeginn				
Projektrealisierung	2000 – Eröffnung, Bis heute - 2. Ausbauphase realisiert, 3. in Realisierung, 4. in Vorbereitung; Fläche – 83 ha (NL) / 112 ha (DE)				
Eigentümer- und Betreiberstruktur	Öffentlicher Besitz (Gemeinden Coevorden, Emlichheim, Grafschaft Landkreis Bentheim, NOM)				
Region	Periphere Region; ausgeglichene Regionsteile DE – NL; konkurrierende Wirtschaftsparks; langjährige grenzüberschreitende Zusammenarbeit				
Grenze	<table border="1"> <thead> <tr> <th>II. Grades</th> <th>IV. Grades³⁴</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-> 1995</td> <td>1995 -></td> </tr> </tbody> </table>	II. Grades	IV. Grades ³⁴	-> 1995	1995 ->
II. Grades	IV. Grades ³⁴				
-> 1995	1995 ->				
Großräumliche Erreichbarkeit	Sehr gut (Straße, Schiene, Luft, Wasser)				
Standort und kleinräumliche Erreichbarkeit	Sehr gut (teilweise Einschränkungen wegen angrenzendem Siedlungsgebiet); hat fast keine direkt grenzüberschreitenden Grundstücke				
Infrastrukturausstattung und Servicierung	Trimodaler Terminal (Straße, Schiene, Wasser); Energiekonzept; voll erschlossener Wirtschaftspark; Förderberatung, Beschaffung statistische Daten, Begleitung bei Förderantrag, Bewilligungsfragen, Behördengängen, Kontaktvermittlung; Bezahlung von externen Beratungsdienstleistern; Paritätischer Rat				
Networking	Dichtes Kooperationsnetz (Logistikeinrichtungen, Wirtschaftsparks, Behörden, Förderstellen, Vereinen, Kammern, Beratungsagenturen); Paritätischer Rat				
Finanzierung	Projektvorbereitung gefördert durch INTERREG- Mittel				
Strategie	Profilierung als Güterverkehrszentrum, grenzüberschreitender Charakter nur Ergänzung; Zielgruppe – flächenintensive Industriebetriebe mit starkem Bedarf an Logistikmöglichkeiten (Mehrwertlogistik), Förderung von Verbundeffekten zwischen den Unternehmen durch gezielte Unternehmensauswahl				
Branchen- und Unternehmensstruktur	Food- und Foodprocessing, Agrarbusiness, Transport und Logistik, Elektronik, Montage				
Performance	Ein erfolgreicher dynamischer Wirtschaftspark; nahezu kostendeckend				

³⁴ Grenze III. Grad wurde übersprungen, da die Realisation vom Schengener Abkommen im vollen Umfang ohne Übergangsfrist realisiert wurde

Grenzüberschreitende Vorteile			
Projektentwickler	Vorteile	Wettbewerbsstrategie - Methoden	
	Vorteil aus grenzüberschreitender Konzeption	Kostenführerschaft	Differenzierungsstrategie
	Politische Unterstützung	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)	
	Gesellschaftliche Akzeptanz	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)	
	Gute Adresse		Image, Design
	Pionierbonus	Erfahrungseffekte	
	Notwendige Infrastruktur	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	
	Notwendige Fläche	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	
	Besondere EU Fördermöglichkeiten ³⁵	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	
Projektentwickler	Entwicklung	Entwicklung	
	Vorteil	Größe	Relevanz
	• Politische Unterstützung	∧	∧
	• Gute Adresse	∧	≈
	• Pionierbonus	∧	∧
	• Notwendige Infrastruktur	∧	∧
	• Notwendige Fläche	∧	≈
• Besondere EU Fördermöglichkeiten	∨	≈	
Projektentwickler	<p>Der Projektentwickler hat einen klaren Vorteil bei der Strategie der Kostenführerschaft. Das Image, das als Methode der Differenzierungsstrategie eingesetzt wird, kann nur als Ergänzender Vorteil charakterisiert werden. Dennoch kann der Europark beide Strategien ohne Wettbewerbseinbuße verfolgen. Begründung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pionierbonus – Wettbewerbsvorsprung • Anziehungskraft und gute Adresse – sind Resultate einer Raritätenstellung und sind nicht mit Vermarktungskosten im eigentlichen Sinne zu verstehen 		

³⁵ Marginale Bedeutung

	<p>Wie beim AIP ist die Absenz von Vorteilen, die die klassischen Methoden der Kostenführerschaftsstrategie begünstigen würden, festzustellen. Im Vergleich zum AIP nehmen jedoch die Harten Standortfaktoren der Residualen Effekte der operativen Effektivität eine Schlüsselrolle beim Projekt Europark.</p> <p>So konnte Europark im Zusammenwirken mit den zuständigen Stellen fast alle seine Vorteile ausbauen. Die Bedeutendsten Vorteile stellen die politische Unterstützung hinter dem Projekt, sein Pionierbonus (Wettbewerbsvorsprung) und die erweiterten infrastrukturellen Möglichkeiten dar.</p>					
Unternehmen	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width:25%;">Vorteile</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">Wettbewerbsstrategie - Methoden</th> </tr> </table>			Vorteile	Wettbewerbsstrategie - Methoden	
	Vorteile	Wettbewerbsstrategie - Methoden				
	Vorteile aus grenzüberschreitender Konzeption	Kostenführerschaft	Differenzierungsstrategie			
	Langfristig					
	Erschließung zweier Beschaffungs- und Absatzmärkte	Skaleneffekte, Faktorkosten, Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)				
	Möglichkeit der Wahl des Herkunftslabels durch Standortwahl		Image			
	Mittelfristige					
	Niedrige Bodenpreise im Europark in NL	Faktorkosten, Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)				
	Unterschiede in nationalen Fördermöglichkeiten	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)				
	Unterschiede in nationalen Steuersystemen	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren, Weiche personenbezogene Standortfaktoren)				
	Unterschiede in Genehmigungsverfahren	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)				
	Kurzfristigen (+ Spekulative)					
	Andere legislative Unterschiede ³⁶	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren, Weiche personenbezogene Standortfaktoren)				

³⁶ Besonders interessant !

Unternehmen	Entwicklung	Entwicklung	
	Vorteil	Möglichkeit	Relevanz
	• Erschließung zweier Beschaffungs- und Absatzmärkte	∧	∨
	• Möglichkeit der Wahl des Herkunftslabels durch Standortwahl	∨	≈
	• Niedrige Bodenpreise in Europark in NL	∧	∨
	• Unterschiede in nationalen Fördermöglichkeiten	≈	∨
	• Unterschiede in nationalen Steuersystemen	≈	∨
	• Unterschiede in Genehmigungsverfahren	≈	∨
• Andere legislative Unterschiede	≈	∧	
Unternehmen	<p>Auch die Struktur der Vorteile aus grenzüberschreitender Konzeption für die Unternehmen ist den Unternehmen dienlich, die eine Strategie der Kostenführerschaft verfolgen. Erkennbar ist eine überdurchschnittliche Präsenz von klassischen Methoden der Kostenführerschaft und Harten Standortfaktoren der Residualen Effekte der operativen Effektivität im Bereich der lang- und mittelfristigen Effekte. Im Bereich der kurzfristigen (und spekulativen) Vorteile sind v.a. Weiche personenbezogene Standortfaktoren vorzufinden. Dennoch scheinen gerade diese für die Unternehmen besonders interessant zu sein.</p> <p>Durch den nahezu vollständigen Verkauf von Flächen im niederländischen Teil des Europarks sind die Wahlmöglichkeiten inzwischen einseitig beschränkt. V.a. als Relevant profilieren sich andere kurzfristige (+ spekulative) legislative Unterschiede.</p>		
Grenzüberschreitende Hemmnisse			
Unternehmen	Harte Standortfaktoren		
	<ul style="list-style-type: none"> • Niederländisches Hypothekensystem (sehr wichtig) • Steuerliche Regelungen • Bau- und Umweltgenehmigungen • Versicherungen (v.a. Sozialversicherung) • Arbeitsrechtliche Angelegenheiten (Unfallversicherung, Rechtsstellung, Sicherheitsvorschriften, tarifvertragliche Fragestellungen) • Energieversorgung • Grundwassernutzung • Abtransport von Firmenabfall • An- und Abtransport von tierischen Eiweißen bei Veterinärepidemien (Food- und Feedindustrie) 		
	Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren		
	<ul style="list-style-type: none"> • Keine einheitliche koordinierende Informationsstelle 		
	Weiche personenbezogene Standortfaktoren		
<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Mentalitäten 			

Schlussfolgerungen und Thesen

Die überdurchschnittliche Performance des Europark Coevorden-Emlichheim ist auf ein Zusammenspiel mehrere interner und externer Faktoren zurückzuführen. So stand am Anfang des Projekts eine nüchterne weitgehend politikfreie Analyse der tatsächlichen Gegebenheiten.

- **Ein bottom-up-Ansatz kann dazu beitragen, regionale Potentiale zu erschließen und Planungen, die keinen regionalen Halt haben, vorzubeugen.**

Im Mittelpunkt der Überlegungen stand die Entwicklung einer logistischen Drehscheibe. Die logistischen Möglichkeiten stellen seine größte Stärke dar. So stand auch eine klare Strategie der Kostenführerschaft im Vordergrund bei der Entwicklung des Europarks. Grenzüberschreitende Konzeption ist das notwendige Mittel zum Zweck und nicht der Zweck selbst. So kann auch das Image als Methode der Differenzierungsstrategie eher als nur ergänzendes Angebot wahrgenommen werden. Erst durch den Grenzgang konnten die vorhandenen infrastrukturellen Voraussetzungen für eine logistische Drehscheibe nutzbar gemacht werden und die erforderliche Fläche erschlossen werden.

„Also die reine Grenzlage bringt nichts, kein Unternehmen zieht nur wegen der her.“

(Lindschulte, 2011)

- **Grenzüberschreitende Konzeption reicht nicht als USP bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks an etablierten Binnengrenzen der EU aus.**

In diesem Aspekt ist der Europark mit einem herkömmlichen interkommunalen Gewerbepark zu vergleichen.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks an den Binnengrenzen sind im bedeutenden Maß mit interkommunalen Wirtschaftsparks zu vergleichen und weisen vergleichbare Vorteile auf.**

Hinzu kam der Trend zur Globalisierung Ende der 90er Jahre, der eine erhöhte Nachfrage nach Flächen für Logistik zu Folge hatte.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks werden von Logistikunternehmen verstärkt nachgefragt.**

Europark profitiert von seinen infrastrukturellen Möglichkeiten und verkauft sich auch vorrangig als Güterverkehrszentrum. Durch seine Lage an der Grenze haben angesiedelte Unternehmen Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten. Offen spricht die Betreibergesellschaft darüber, dass die meisten Vorteile auch bei einem im Inland in der Grenzregion befindenden WPs zu finden wären. Durch die infrastrukturellen Möglichkeiten und die Grenzlage ist der Europark v.a. für Unternehmen die eine Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft anwenden überdurchschnittlich geeignet.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks unterscheiden sich in den lang- und mittelfristigen Vorteilen, die sie den Unternehmen bieten, kaum von im Inland in der Grenzregion liegenden Wirtschaftsparks, so ist der größte Vorteil der Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten.**
- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks sind auch auf Grenzen zwischen Staaten, die bereits ein hohes Maß an Integration erreicht haben, für Unternehmen, die eine Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft verfolgen, förderlich.**

Dennoch zieht auch das (nur) ergänzende Angebot der grenzüberschreitenden Konzeption zusätzliche Klientel an. So haben einerseits KMUs, die sowohl auf dem deutschen als auch auf niederländischen Markt präsent sein wollen; und andererseits Spekulanten, die sich kurzfristige Rechtsunterschiede zwischen diesen beiden Ländern durch Ausnutzen von Gesetzeslücken zunutze machen verstehen.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks sind für international orientierte KMUs aus der Region interessant.**
- **Mit dem erhöhenden Grad der Integration werden kurzfristige, boden-/territorialgebundene Unterschiede (v.a. Rechtsunterschiede) die Hauptvorteile für die Unternehmen, die sich aus der grenzüberschreitenden Konzeption ergeben.**

Auch trotz des langjährigen Vorhandenseins der offenen Grenze und einer regen grenzüberschreitenden Zusammenarbeit besteht immer noch ein bedeutender Unterschied in den Bodenpreisen zwischen den beiden Ländern. Dieses Faktum ist auf das Unterschiedliche gesetzliche Reglementarium zurückzuführen (Territorialgebunden). Neben Bodenpreisen spielen Förderungen eine entscheidende Rolle bei Unternehmensansiedlungsentscheidungen. Die Förderkulissen sind jedoch mittelfristig volatil und führen zu unterschiedlichen Ansiedlungsschwerpunkten. Neben existenziellen Vorteilen, die die

grenzüberschreitende Konzeption dem Projektentwickler bietet (Erschließung notwendiger Fläche und Infrastruktur), sind es v.a. die politische Unterstützung von sich positiv auswirkt. Politische Unterstützung ist nicht nur in der Anfangsphase, aber auch im Betrieb wichtig. Es treten immer neue Hemmnisse auf (Detailfragen). Aus kommunalwirtschaftlichen Gründen könnten nicht alle potentiellen Vorteile, die sich aus einer grenzüberschreitenden Konzeption für den Europark ergeben könnten, erschlossen werden. V.a. der Bezug von kurzfristigen spekulativen Vorteilen durch Unternehmen kann negative Auswirkungen auf die übergeordneten Subjektebenen – öffentliche Hand (Gemeinde, Region, Land) - haben.

- **Politische Unterstützung ist nicht nur am Anfang wichtig, sondern auch laufend notwendig.**
- **Der Bezug von kurzfristigen spekulativen Vorteilen durch Unternehmen kann negative Auswirkungen auf die öffentliche Hand (Gemeinde, Region, Land) haben.**

Die Betreibergesellschaft versteht sich als eine Drehscheibe zwischen den relevanten Akteuren. Sie unterstützt die Unternehmen beim Beseitigen der Hemmnisse und dem Erschließen der Vorteile - Einerseits durch eine aktive Mitwirkung am Paritätischen Rat (Optimierung der legislativen Rahmenbedingungen), andererseits werden die Unternehmen durch Vermittlung und Zurverfügungstellung von externen Beratungsdienstleistern unterstützt. Somit kann eine bestmögliche (aktuelle und detaillierte) Beratung in dynamisch sich ändernden Rahmenbedingungen gewährleistet werden.

- **Durch eine pro-aktiven, vernetzte Betreuung kann ein Großteil der Hemmnisse bewältigt werden und Vorteile erschlossen werden.**
- **Durch hinzuziehen externer Beratungsdienstleister kann die Aktualität und der notwendige Detailierungsgrad der Beratung gesichert werden.**

Nicht alle Hemmnisse sind abschaffbar. Unterschiede in der Mentalität sind nicht zu unterschätzen.

- **Nicht alle Hemmnisse sind abschaffbar.**
- **Unterschiede in den Mentalitäten sind nicht zu unterschätzen.**

Quelle: eigene Darstellung

Tab. 55 Zusammenfassung AVANTIS European Science & Business Park

AVANTIS European Science & Business Park (DE-NL)					
Projektvorbereitung	Bottom-up; 1992 - Erste Überlegungen; keine detaillierte Machbarkeitsstudie; großer Widerstand der Bevölkerung; 10 jährige Verzögerung wegen Prüfungsverfahren zur Einhaltung der FFH-Richtlinie				
Projektrealisierung	2002 – Eröffnung; kein Stufenausbau; Fläche – 40 ha (NL) / 60 ha (DE); 2007 – Eröffnung WTC				
Eigentümer- und Betreiberstruktur	Öffentlicher Besitz (Gemeinden Aachen, Heerlen, LEG NRW GmbH, LIOF)				
Region	Dynamische attraktive Region; Große Konkurrenz anderer Wirtschaftsparks; langjährige grenzüberschreitende Zusammenarbeit				
Grenze	<table border="1"> <thead> <tr> <th>II. Grades</th> <th>IV. Grades³⁷</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-> 1995</td> <td>1995 -></td> </tr> </tbody> </table>	II. Grades	IV. Grades ³⁷	-> 1995	1995 ->
II. Grades	IV. Grades ³⁷				
-> 1995	1995 ->				
Großräumliche Erreichbarkeit	Sehr gut (Straße, Schiene, Luft)				
Standort und kleinräumliche Erreichbarkeit	Neutral (Autobahnanschluss, kein Bahnanschluss, keine ÖV-Verbindung); hat fast ausschließlich direkt grenzüberschreitende Grundstücke				
Infrastrukturausstattung und Servicing	Voll erschlossener Wirtschaftspark, DE und auch NL Telefonnetze im gesamten Park; WTC (GBZ); Informations- und Beratungsservices; Konferenz- und Sitzungszimmer, Rezeptions-, Postdienst, Catering				
Networking	Kooperationsnetz (Technologieregion Aachen); Paritätischer Arbeitskreis; WTC – regelmäßige Organisation von Wissens-, Informations- und Netzwerktagungen				
Finanzierung	Projektvorbereitung gefördert durch INTERREG- Mittel; durch Verzug Verdoppelung der Kosten				
Strategie	Profilierung als Grenzüberschreitender Wirtschaftspark, Zielgruppe – humankapitalintensive international operierende Großunternehmen in den Wachstumsbranchen (Energy, Life-Science, Automotive); Ziel – große Arbeitsplatzdichte; strenge Auswahlkriterien				
Performance	5 % Auslastung (WTC 90 %); Entwicklungsimpulse durch WTC; ohne Aussicht auf Kostendeckung				

³⁷ Grenze III. Grad wurde übersprungen, da die Realisation vom Schengener Abkommen im vollen Umfang ohne Übergangsfrist realisiert wurde

Grenzüberschreitende Vorteile			
Projektentwickler	Vorteile	Wettbewerbsstrategie - Methoden	
	Vorteil aus grenzüberschreitender Konzeption	Kostenführerschaft	Differenzierungsstrategie
	Politische Unterstützung	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Weiche unternehmensbezogene Standortfaktoren)	
	Gute Adresse ³⁸		Image, Design
	Notwendige Fläche	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	
	Besondere EU Fördermöglichkeiten ³⁹	Residuale Effekte der operativen Effektivität (Harte Standortfaktoren)	
Projektentwickler	Entwicklung	Entwicklung	
	Vorteil	Größe	Relevanz
	• Politische Unterstützung	∨	∧
	• Gute Adresse	∧	∧
	• Notwendige Fläche	≈	≈
• Besondere EU Fördermöglichkeiten	∨	≈	
Projektentwickler	<p>Die Vorteilslage fällt im Vergleich zu anderen behandelten güWPs unterdurchschnittlich aus. So hat der Projektentwickler nur einen vergleichsweise kleinen Vorteil, den er in der Kostenführerschaftsstrategie anwenden kann.</p> <p>V.a. markant – die fallende politische Unterstützung. Das des am Gelände angesiedelten WTC wird das Image des gesamten AVANTIS verbessert.</p>		
Unternehmen	<p>Höhere Entwicklungskosten; Grundsätzlich vergleichbar mit Europark; Möglichkeit der Auswahl der Besteuerung durch Standort der Geschäftsführung (3. Zusatzprotokoll des DBA DE-NL)</p> <p>Durch Anwendung von 3. Zusatzprotokoll DBA DE-NL potentielle negative Effekte auf öffentliche Hand (Budgeteinnahmeverlust)</p>		

³⁸ Bitterer Beigeschmack auf Grund der ablehnenden Haltung der Bevölkerung

³⁹ Marginale Bedeutung

Schlussfolgerungen und Thesen

Die Gründe für die schlechte Performance von AVANTIS sind v.a. in der Projektvorbereitung zu suchen. So wurde keine detaillierte Machbarkeitsstudie erarbeitet. Das Projekt wurde durch eine überwiegend politische Entscheidung initiiert.

- **Eine detaillierte Machbarkeitsanalyse ist durchzuführen, auch wenn es kaum standardisierte Methoden gibt.**

So waren die Politiker dermaßen von den Möglichkeiten, die sich durch eine grenzüberschreitende Konzeption ergeben, überzeugt, dass es das alleinige USP von AVANTIS werden sollte. Dementsprechend wurden auch die Parzellenzuschnitte angepasst, so dass fast nur grenzüberschreitende Grundstücke entstanden sind. Zu sehr war man von der Vorreiterrolle, die AVANTIS zu der Zeit spielen sollte, befangen. Gegen Unmut der Bevölkerung wurde das Projekt durchgesetzt. Man kann nur Spekulationen anstellen, wie erfolgreich AVANTIS geworden wäre, wäre es zeitgerecht fertiggestellt (wäre es zu keiner Verzögerung auf Grund des Prüfungsverfahrens der Einhaltung der FFH-Richtlinie gekommen). Es kann Zufall gewesen sein, mangelnde Grundlagenforschung, aber auch Absicht (oft werden ähnliche Strategien von organisierten Bürgergruppen angewandt um unerwünschte Projekte zu verhindern).

- **Öffentlichkeitsarbeit, die Akzeptanz und Unterstützung der Bevölkerung ist nicht zu unterschätzen.**

So kam AVANTIS mit seinem Angebot, das Anfang der 90er Jahre konzipiert war, im Jahr 2002 auf den Markt. Die Rahmenbedingungen haben sich aber mittlerweile bedeutend verändert. Bestand in den 90er Jahren noch großer Bedarf nach vergleichbaren Flächen für Gewerbe und Industrie, sackte der Bedarf zu Ende der 90er Jahre auf Grund der Globalisierung ab. So werden nun mehr vorrangig von Unternehmen mit starken logistischen Elementen in ihrer Unternehmertätigkeit größere Gewerbeflächen angefragt. Auf diese war AVANTIS jedoch nicht ausgerichtet.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks sind ein spezifisches, kurzlebiges Produkt, der Verzug in der Fertigstellung kann ein Umdenken des gesamten Projekts zu Folge haben.**
- **Wenn sich Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks an ein internationales Klientel wenden, sind sie verstärkt globalen Trends ausgesetzt.**

Auf Grund seiner starren Ausrichtung von AVANTIS auf die Zukunftsbranchen, konnte dieser nicht auf den geänderten Bedarf reagieren (obwohl mehr als genug Fläche zur Verfügung stand – gleich 100 ha).

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks stellen eher ein Nischenprodukt dar, das nicht auf eine Massennachfrage trifft, ein stufenweiser Ausbau ist empfehlenswert.**

Auch wirkte sich der globale Trend der Konzentration von der Produktion von Photovoltaikanlagen im Billiglohnland China negativ auf die hochgesteckten Erwartungen von AVANTIS aus (AVANTIS plante hier ein Energiecluster aufzubauen). (Vgl. Lindschulte, 2011). Die Vorteile von AVANTIS sind wenig profiliert. Die kostenführerschaftsbegünstigenden Vorteile werden schrittweise abgebaut. Das Resultat – ein wenig profilierter güWP in Bezug auf die generischen Wettbewerbsstrategien. Durch den langen Verzug wurde der Pionierbonus verspielt und vom Setting und es können nicht mehr beide Strategien erfolgreich gleichzeitig geführt werden. AVANTIS ist ein Beispiel von „Stuck in the Middle“ (Wettbewerbsnachteil).

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks verlieren langsam Ihren Pionierbonus und brauchen eine profilierte Wettbewerbsstrategie.**

Auch stellte sich heraus, dass trotz der Deklaration von AVANTIS zum „grenzüberschreitenden Gewerbegebiet“ und so dem Inkrafttreten des attraktiven 3. Zusatzprotokolls des DBA DE-NL (auch auf Kosten der öffentlichen Hand), dieses Angebot nicht so attraktiv für die Unternehmen war, wie gehofft. Der grenzüberschreitende Zuschnitt der Parzellen, erwies sich als kontraproduktiv. So ist der Bau eines eigenen Gebäudes über die Grenze hinaus für die Unternehmen selbst mit zu hohen Unsicherheiten und zusätzlichen Transaktions- und Entwicklungskosten verbunden.

- **Grenzüberschreitende Konzeption reicht nicht als USP bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks an etablierten Binnengrenzen der EU.**
- **Bei solch unsicheren Vorhaben muss genug Flexibilität vorhanden sein, so dürfen die Parzellenzuschnitte nicht zu streng gewählt werden und auch die Zielgruppe muss den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden können.**
- **Grenzüberschreitendes Bauen ist mit erhöhten Transaktions- und Entwicklungskosten verbunden und ist nur beschränkt den einzelnen Unternehmen zumutbar.**

- Mit steigendem Grad der Integration verschimmen die Unterschiede und mit diesen die Mehrheit der Vorteile, die grenzüberschreitende Wirtschaftsparks bieten. Gegebenenfalls kann es bis zur Standortbenachteiligung gegenüber im Inland in Grenzlage sich befindenden Wirtschaftsparks führen.

Quelle: eigene Darstellung

5 Schlussfolgerungen und Thesen

Aus der Analyse von Vorteilen, die sich aus einer grenzüberschreitenden Konzeption von Wirtschaftsparks für die Unternehmen ergeben, sind in Anlehnung an die generische Wettbewerbsstrategien von Porter diese besonders für Unternehmen als Standort geeignet, die eine Wettbewerbsstrategie der Kostenführerschaft anstreben.

Wie aus der Untersuchung der Fallstudien hervorgeht ist es durch den EU-Integrationsprozess zu einer Verschiebung der Zusammensetzung der Bedeutung der einzelnen Vorteile gekommen. Durch die Fallstudien von Access Industrie Park und von dem nicht realisierten Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee gelang es, einen tiefen Einblick in die Situation kurz nach dem Fall des Eisernen Vorhangs zu bekommen. So waren an der Grenze zu den neuen Märkten v.a. Vorteile, die sich aus harten lang- und mittelfristigen Standortfaktoren ergeben haben, von Bedeutung (Zugang zu zwei Beschaffungs- und Absatzmärkten, Möglichkeit grenzüberschreitende arbeitsteilige Prozesse zu realisieren, Unterstützung bei dem Eintritt in einen neuen Markt).

Mittlerweile kam es jedoch zu einer Verwässerung von Lohnniveauunterschieden und der Entfesselung der Mobilität von Arbeitskräften durch den Schengener Raum. Heute bilden nur noch die boden- und territorialgebundenen Vorteile das Andesstellungsmerkmal zu den Wirtschaftsparks im Inland. Die Rahmenbedingungen unterscheiden sich nicht mehr bedeutend von denen von Europark und AVANTIS. Diese beiden grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks sind zwischen bereits fortgeschritten integrierten Staaten entstanden. An Grenzen zwischen integrierten Wirtschaftsräumen sind es v.a. Vorteile, die aus den weichen unternehmensbezogenen kurzfristigen Standortfaktoren resultieren (v.a. Unterschiede in Rechtssystemen). Besonders interessant zeigt sich die Grenzlage für Spekulanten. Durch Ausnutzung von Gesetzeslücken beider Staaten können diese profitieren und durch spekulative Aktivitäten negative volkswirtschaftliche Effekte verursachen. Betrachtet man die Ansiedlungsgründe der Unternehmen im Europark, zeigt sich sogar, dass es heute nunmehr v.a. die Gruppe der Spekulanten ist, für die die grenzüberschreitende Konzeption entscheidend relevant für die Ansiedlung in einem grenzüberschreitenden Wirtschaftspark ist. Dieser Trend erreicht langsam auch den Access Industrial Park.

Zu den größten Vorteilen, die sich bei der Projektentwicklung von grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks ergeben, zählen, wie sich bei allen realisierten Fallstudien gezeigt hat, v.a. die politische Unterstützung und ihre Anziehungskraft. Durch Raritätenstellung wird gratis Werbung generiert und es kann ohne großen Aufwand eine „Gute Adresse“ aufgebaut werden. Diesen Bonus hat v.a. der Access Industrie Park für sich zu nutzen verstanden. Als fluktuierender Vorteil kann die Bürgerakzeptanz angeführt werden, die von der momentanen gesellschaftlichen Stimmung abhängt und starken Veränderungen unterworfen ist, sie war v.a. nach dem Fall des Eisernen Vorhangs sehr hoch.

Die grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks sind gegenüber anderen Wirtschaftsstandorten in einer Marktnische entstanden. Aus dem Grund kann der Projektentwickler die Strategien der Kostenführerschaft und der Differenzierung frei kombinieren. Aus langfristiger Sicht ist jedoch eine Profilierung notwendig. Die Strategie des Parks sollte mit der Strategie der

Nutzer abgestimmt werden. Betrachtet man die Entwicklung der einzelnen grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks zeigt sich, dass aus langfristiger Sicht die Differenzierungsstrategie nur als ergänzend angesehen werden kann. Ein Best Practise Beispiel in diesem Sinn stellt der Europark dar, AVANTIS hingegen stellt ein Negativbeispiel dar.

Die Thesen zu den einzelnen behandelten grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks wurden bereits im Rahmen der Zusammenfassung noch mal ausführlich beschrieben. Jeder grenzüberschreitende Wirtschaftspark ist einzigartig. Es kann kein einheitliches Rezept für deren Projektentwicklung geäußert werden, allerdings haben sich folgende Thesen bei allen behandelten grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks als der Entwicklung zuträglich erwiesen und können als allgemeingültig verstanden werden:

- **Gutes Timing ist entscheidend.**

Gutes Timing ist entscheidend. So zeigt sich, dass die Projektentwicklung von den behandelten grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks stark an die momentanen Rahmenbedingungen gekoppelt war. Heute könnten die Projekte nicht in derselben Form realisiert werden.

Access Industrial Park: *„Heute solch einen Park hier zu bauen wäre Selbstmord, damals, 1995, da war es sinnvoll!“* (Krivan, 2011)

- **Eine schnelle Reaktion auf gesellschaftliche und unternehmerische Nachfrage kann Vorteile bringen.**

Die Bedeutung von einer schnellen Reaktion zeigt sich bei der Betrachtung von Access Industrial Park und AVANTIS. Durch eine rasche Umsetzung des Access Industrial Park konnte die Euphorie- und Aufbruchsstimmung nach dem Fall des Eisernen Vorhangs zu einer breiten Unterstützung seitens der Politik und der Bevölkerung beitragen. Diese neuen Märkte waren aber auch zu der Zeit besonders interessant für die Unternehmen, was zu einer verstärkten Ansiedlungsaktivität in den Anfangsjahren geführt hat. Ein Negativbeispiel stellt AVANTIS dar, wo auf Grund des Verzugs der Park große Probleme mit der Unterstützung und Anwerben von Unternehmen hatte.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks sind ein spezifisches, kurzlebiges Produkt, der Verzug in der Fertigstellung kann ein Umdenken des gesamten Projekts zu Folge haben.**

Durch die globale Ausrichtung der grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks sind diese verstärkt den globalen Trends ausgesetzt. Diese weisen eine hohe Dynamik auf. Ein Negativbeispiel stellt AVANTIS dar. Durch den verzögerten Markteintritt war das Angebot von AVANTIS, das Anfang der 90er Jahre konzipiert worden war, nicht mehr zeitgemäß. Die Rahmenbedingungen haben sich mittlerweile bedeutend verändert. Bestand in den 90er Jahren noch großer Bedarf nach vergleichbaren

Flächen für Gewerbe und Industrie, sackte der Bedarf zu Ende der 90er Jahre Grund der Globalisierung ab.

- **Politische Unterstützung auf allen Ebenen ist eine Voraussetzung.**

Politische Unterstützung ist bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks besonders wichtig; müssen oft unkonventionelle Lösungen gefunden werden. Auch hat sich gezeigt, dass für die Unternehmen selbst, die politische Unterstützung, die sie durch die Lage in einem Prestigeprojekt der Politiker genießen, wichtig ist. Das Fehlen von politischer Unterstützung kann katastrophale Auswirkungen haben, die zum Abbruch ganzer Projekte führen können, wie sich beim Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee gezeigt hat.

- **Eine detaillierte Machbarkeitsstudie ist durchzuführen, auch wenn es kaum standardisierte Methoden gibt.**

Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks stellen Sonderimmobilien dar, bei deren Entwicklung es kaum vergleichbare Referenzprojekte gibt. So können auch keine bewährten Methoden angewendet werden. Nichtsdestotrotz sollte auf die Machbarkeitsstudie nicht verzichtet werden. Ein Negativbeispiel, was passiert, wenn man ein Projekt nur auf Grundlage von politischen Entscheidungen realisiert, ohne eine detaillierte Grundlagenforschung, stellt AVANTIS dar – ein Überdimensionierter grenzüberschreitender Wirtschaftspark, der kaum auf Nachfrage trifft.

- **Das Projekt muss den regionalen Rahmenbedingungen angepasst sein.**

Die regionalen Rahmenbedingungen sollten bei der Projektentwicklung und Ausrichtung berücksichtigt werden. Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks sind in Grenzübereichen lokalisiert. Diese stellen in den meisten Fällen periphere Gebiete dar (Ausnahme: Bratislava und Aachen). Ein Negativbeispiel stellt der Access Industrial Park dar. In der Anfangsphase wurden große international operierende Unternehmen angepeilt, die hier ihre Headquarter für Osteuropa errichten sollten. Der Standort verfügt aber kaum über notwendige hochrangige Infrastruktur und auch das Angebot an Fachkräften in der Region ist defizitär. Ein Positivbeispiel stellt der Europark dar, der ebenfalls in einem peripheren Gebiet realisiert wurde. Hier gelang es auf die regionalen Traditionen und Gegebenheiten erfolgreich aufzubauen.

- **Ein bottom-up-Ansatz kann beitragen regionale Potentiale zu erschließen und Planungen, die keinen regionalen Halt haben, vorzubeugen.**

Bei den untersuchten österreichischen grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks waren die Standorte top-down bestimmt. Dies führte teilweise zu Fehlplanungen. (siehe voriger Punkt). Im Gegensatz dazu wurden die Standorte der deutschen grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks durch einen bottom-up-Ansatz bestimmt. V.a.

beim Europark hat das zu einer optimalen Ausnutzung der regionalen Gegebenheiten beigetragen.

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks müssen ein klares USP haben, dass die von vergleichbar einfacher zu entwickelnden im Inland befindenden Wirtschaftsparks unterscheidet und die Mehrkosten rechtfertigt.**

Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks treten durch den EU-Integrationsprozess verstärkt in Konkurrenz mit Wirtschaftsparks an den inländischen Grenzlagen. Sie müssen den Unternehmen mehr bieten um die Mehrkosten, die mit dem Grenzgang verbunden sind, zu rechtfertigen.

- **Grenzüberschreitende Konzeption reicht nicht als USP bei grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks an etablierten Binnengrenzen der EU.**

Langfristig verschwimmen die Unterschiede zwischen den einzelnen Staaten und die grenzüberschreitende Konzeption reicht nicht mehr als USP aus. So zeigte sich auch, dass trotz der Deklaration von AVANTIS zum „grenzüberschreitenden Gewerbegebiet“ und so dem Inkrafttreten des attraktiven 3. Zusatzprotokolls des DBA DE-NL (auch auf Kosten der öffentlichen Hand), dieses Angebot nicht mehr so attraktiv für die Unternehmen war, wie gehofft.

Europark: „Also die reine Grenzlage bringt nichts, kein Unternehmen zieht nur wegen der hier.“ (Lindschulte, 2011)

- **Grenzüberschreitende Wirtschaftsparks stellen ein Nischenprodukt dar, das nicht auf Massennachfrage trifft, ein stufenweiser Ausbau ist empfehlenswert.**

Wie bereits erwähnt kann auf Grund des Fehlens von vergleichbaren Referenzprojekten die Nachfrage nur schwer im vornhinein geschätzt werden. Es zeigt sich jedoch, dass die angesiedelten Unternehmen, die direkt von der grenzüberschreitenden Konzeption profitieren, keineswegs einem Massentrend folgen und ihre Standortentscheidung aus überaus individuellen Gründen getroffen haben. Als Negativbeispiel sticht AVANTIS hervor, wo kein stufenweiser Ausbau vollzogen wurde. Dies hatte hohe Entwicklungs- und Betriebskosten zu Folge, obwohl nur ein Bruchteil der Fläche bis heute tatsächlich verkauft wurde.

- **Bei solch unsicheren Vorhaben muss genug Flexibilität vorhanden sein. Die Parzellenzuschnitte dürfen nicht zu streng gewählt werden und auch die Zielgruppe muss den aktuellen Gegebenheiten angepasst werden können.**

Auf Grund der bereits beschriebenen Unsicherheit sollte genügend Flexibilität vorhanden sein, um auf die tatsächliche Entwicklung reagieren zu können. V.a. sollte die grenzüberschreitende Bauweise nicht aufgezwungen werden, wie es im Fall von AVANTIS war. Es sollte den Unternehmen frei zur Wahl stehen, ob sie diese

für ihre Zwecke brauchen und bereit sind, die mit ihr verbundenen zusätzlichen Transaktions- und Entwicklungskosten, zu tragen.

- **Unternehmen brauchen Unterstützung seitens der Betreibergesellschaft bei der Erschließung der Vorteile.**

Das Vorhandensein eines möglichen Vorteils reicht nicht aus. Dieser muss erst erschlossen werden damit er wirksam wird. Aus dem Grund bieten alle realisierten grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks ein breites Spektrum an Service- und Beratungsleistungen für die Unternehmen an. Je unbekannter der Nachbarstaat – desto wichtiger die Unterstützung. So waren in der Anfangsphase des Access Industrial Park die Service- und Beratungsleistungen der Betreibergesellschaft für die in den „Wilden Osten“ interessierten Unternehmen essentiell, wusste man kaum was von dem Nachbarstaat.

- **Durch einen pro-aktiven vernetzte Betreuung kann ein Großteil der Hemmnisse bewältigt werden und Vorteile erschlossen werden.**

Mit dem steigenden Grad der Integration werden legislative Detailfragen immer wichtiger. Mit diesen sind die Betreiber selbst teilweise überfordert und haben nicht die nötigen Kapazitäten um diese angemessen zu beantworten. Sie brauchen externe Unterstützung (Fachexpertise). Die Notwendigkeit einer vernetzten Betreuung wird besonders sichtbar, wenn man die Ansiedlungsgeschichte des einzigen grenzüberschreitend angesiedelten Unternehmen im Access Industrial Park betrachtet. Erst durch die Koppelung vom Know-How der Betreibergesellschaft und des Unternehmensinternem Know-Hows gelang es, den Vorteil „Möglichkeit grenzüberschreitende arbeitsteilige Prozesse zu realisieren“ zu erschließen. Den anderen Unternehmen war zu dem Zeitpunkt, als es noch lukrativ war, das fehlende Know-How nicht zugänglich und sie wussten den Vorteil nicht zu nutzen.

- **Öffentlichkeitsarbeit, die Akzeptanz und Unterstützung der Bevölkerung ist nicht zu unterschätzen.**

Die Akzeptanz der Bevölkerung ist nicht zu unterschätzen. Konnte diese beim Access Industrial Park und Europark gesichert werden, was zu einer problemlosen Projektentwicklung geführt hat, hatte sich ein breiter öffentlicher Widerstand gegen die Realisierung von AVANTIS gebildet. Gegen den Unmut der Bevölkerung wurde das Projekt durchgesetzt. So ist durchaus möglich, dass das Prüfungsverfahren der Einhaltung der FFH-Richtlinie, das den verhängnisvollen Verzug verursacht hat, ein Instrument zur Verhinderung des Vorhabens gewesen ist. Bedenke man, dass organisierte Bürgergruppen ähnliche Strategien benutzen um unerwünschte Projekte zu verhindern. Auch hatte die fehlende Bürgerakzeptanz eine mittragende Rolle bei der Nicht-Realisierung des Wirtschaftsparks Jarovce/Kittsee.

- **Der Aufbau einer grenzüberschreitenden regionalen Identität kann förderlich wirken.**

Besonders deutlich wurde dies im Fall des Wirtschaftsparks Jarovce/Kittsee. Der Verlust einer grenzüberschreitenden regionalen Identität durch eine jahrelange Trennung resultierte in eine österreichische Animosität gegenüber dem „neuen Nachbarn“ was sich unter die Nicht-Realisierung mitunterzeichnet hat. Durch den schrittweisen Wiederaufbau von Kontakten und einer gemeinsamen Identität würde bei der heutigen potentiellen Realisierung dieses Problem kaum mehr relevant sein.

- **Der Grenzgang ist mit erhöhten Transaktions- und Entwicklungskosten verbunden, v.a. die Sprachbarriere ist bedeutend.**

Der Grenzgang ist mit vielen Hemmnissen verbunden. Das resultiert in erhöhte Transaktions- und Entwicklungskosten. V.a. die Sprachbarriere erwies sich als besonders relevant.

- **Unterschiede in den Mentalitäten sind nicht zu unterschätzen.**

Die Staaten unterscheiden sich nicht nur in der Sprache und dem legislativen Rahmenbedingungen. Die Unterschiede in den Mentalitäten und der Geschäftskultur sind nicht zu unterschätzen. Diese können von Missverständnissen bis hin zum Fall von ganzen Projekten führen. Aus dem Grund wurde ein besonderer Augenmerk auf die Beseitigung dieser bei dem Access Industrial Park gelegt. Aber auch zwischen zwei Staaten, die durch eine jahrelangen intensiven Kontakt gekennzeichnet sind, führen immer noch unterschiedliche Mentalitäten zu Problemen, wie sich im Rahmen der Fallstudie zu Europark gezeigt hat.

- **Durch die Abschaffung von institutionellen Barrieren können die Entwicklungskosten, -dauer und damit auch die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs gesteigert werden.**

Bei grenzüberschreitenden Aktivitäten begegnen sich zwei institutionelle Systeme. Durch die Unterschiede in Zuständigkeiten und Regelungen der exekutiven Ebene kann es zu erhöhten Entwicklungskosten und –dauer kommen. V.a. die längere Entwicklungsdauer kann negative Auswirkungen auf das Projekt haben. Die Auswirkungen reichen von einer Beeinträchtigung, wie es im Fall von AVANTIS und Europark war, bis hin zum Abbruch des ganzen Projekts, wie es im Fall vom Wirtschaftspark Jarovce/Kittsee war.

Verzeichnisse

Abkürzungsverzeichnis

Abb. – Abbildung

AIP – Access Industrial Park Gmünd/Ceské Velenice

AT – Österreich

bzw. – beziehungsweise

ca. – circa

d.h. – das heißt

CS – Tschechoslowakei

CSFR – Tschechoslowakische Förderative Republik

CZ – Tschechische Republik

DE – Deutschland

EGKS – Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl

EWG – Europäische Wirtschaftsgemeinschaft

EU – Europäische Union

GBZ – Gründer- und Beratungszentrum

GVZ – Güterverkehrszentrum

güWP – Grenzüberschreitender Wirtschaftspark

KMU – kleine und mittlere Unternehmen

kWSt – Kilowattstunde

NL – Niederlande

o. A. – ohne Angabe

S. – Seite

SK – Slowakei/slowakisch

Tab. – Tabelle

UdSSR - Union der Sozialistischen Sowjetrepubliken (Sowjetunion)

USP – Unique Selling Proposition

v.a. – v.a.

WP - Wirtschaftspark

zw. - zwischen

z.B. – z.B.

Abbildungsverzeichnis

ABB. 1 AUSGANGSSITUATION DER PROJEKTENTWICKLUNG	21
ABB. 2 PHASEN DES PROJEKTENTWICKLUNGSPROZESSES	23
ABB. 3 EISERNER VORHANG.....	29
ABB. 4 EU-ERWEITERUNGSSCHRITTE	30
ABB. 5 SCHENGENRAUM UND DER WEGFALL VON GRENZKONTROLLEN	32
ABB. 6 EUROPÄISCHE ZOLLUNION.....	33
ABB. 7 WETTBEWERBSSTRATEGIEN	35
ABB. 8 ACCESS INDUSTRIAL PARK (2011)	43
ABB. 9 ÜBERÖRTLICHE LAGE AIP.....	49
ABB. 10 HOCHRANGIGE VERKEHRSINFRASTRUKTUR AIP	49
ABB. 11 KLEINRÄUMLICHE ERREICHBARKEIT AIP	51
ABB. 12 ANZEIGESCHALTUNG AUS DEM JAHR 1994 AIP	57
ABB. 13 INANSPRUCHNAHME VON SERVICE- UND BERATUNGSLEISTUNGEN AIP	84
ABB. 14 GEPLANTER STANDORT WIRTSCHAFTSPARK JAROVCE/KITTSEE	90
ABB. 15 VORGESCHLAGENER NEUER STANDORT – KAPITULSKÉ POLIA WIRTSCHAFTSPARK JAROVCE/KITTSEE.....	93
ABB. 16 STEUERUNTERSCHIEDE AT/SK, STAND: JUNI 2011	94
ABB. 17 BLAUE BANANE	97
ABB. 18 EUROPARK COEVORDEN-EMLICHHEIM	104
ABB. 19 GROßRÄUMLICHE ERREICHBARKEIT EUROPARK	107
ABB. 20 LAGE UND KLEINRÄUMLICHE ERREICHBARKEIT EUROPARK.....	108
ABB. 21 STEUERUNTERSCHIEDE DE/NL, STAND: JUNI 2011	119
ABB. 22 GROßRÄUMLICHE ERREICHBARKEIT AVANTIS.....	131
ABB. 23 GESTALTUNGSKONZEPT AVANTIS.....	132

Tabellenverzeichnis

TAB. 1 AUSWAHL DER GRENZÜBERSCHREITENDEN WIRTSCHAFTSPARKS	13
TAB. 2 AUSWAHL INTERVIEWPARTNER	17
TAB. 3 ANALYSEMETHODE DES FRAGEBOGENS	19
TAB. 4 TYPEN VON GRENZEN.....	26
TAB. 5 VIER GRUNDFREIHEITEN	31
TAB. 6 GENERISCHE WETTBEWERBSSTRATEGIEN	36
TAB. 7 STANDORTVORTEILE AUS STANDORTFAKTOREN	37
TAB. 8 VORTEILE (VORSTUDIE) AIP	41
TAB. 9 EIGENTÜMERSTRUKTUR AIP	44
TAB. 10 CHARAKTERISTIK REGION AIP (1991)	46
TAB. 11 ENTWICKLUNG DER GRENZE	46
TAB. 12 WIRTSCHAFTSLEITUNG REGION AIP (2009).....	47
TAB. 13 FAHRZEITEN ZU FLUGHÄFEN AIP	50
TAB. 14 VORTEILE FÜR DEN PROJEKTENTWICKLER AUS GRENZÜBERSCHREITENDER KONZEPTION AIP	55
TAB. 15 ENTWICKLUNG DER VORTEILE FÜR DIE UNTERNEHMEN AUS GRENZÜBERSCHREITENDER KONZEPTION AIP ..	56
TAB. 16 ENTWICKLUNG DER VERMARKTETEN VORTEILE AIP	60
TAB. 17 VORTEILE FÜR DIE UNTERNEHMEN AUS GRENZÜBERSCHREITENDER KONZEPTION AIP	67
TAB. 18 ENTWICKLUNG DER VORTEILE FÜR DIE UNTERNEHMEN AIP	68
TAB. 19 UNTERNEHMEN IM AIP	70
TAB. 20 UNTERNEHMENSPROFIL – GEM BOHEMIA	71
TAB. 21 UNTERNEHMENSPROFIL – MAGNA CARTECH S.R.O.....	72
TAB. 22 UNTERNEHMENSPROFIL – NBG SYSTEMS GMBH UND FCT FIBRE CABLE TECHNOLOGY GMBH.....	73
TAB. 23 UNTERNEHMENSPROFIL – KINSHOFER GREIFTECHNIK GMBH / KINSHOFER CZ S.R.O.	74

Verzeichnisse

TAB. 24 UNTERNEHMENSPROFIL – JOKL, STAVEBNINY ŽIAK, KULHANEK EUROOK S.R.O.	75
TAB. 25 UNTERNEHMENSPROFIL – FAHR SICHERHEIT ZENTRUM GMBH.....	76
TAB. 26 UNTERNEHMENSPROFIL – BIOMA AG.....	77
TAB. 27 UNTERNEHMENSPROFIL – DHL S.R.O.....	78
TAB. 28 UNTERNEHMENSPROFIL – RUHL FVE S.R.O.....	78
TAB. 29 UNTERNEHMENSPROFIL – AUTOLACKIERER TRAXLER.....	79
TAB. 30 UNTERNEHMENSPROFIL – TISCHLEREI HERZOG.....	80
TAB. 31 UNTERNEHMENSPROFIL – HERSTELLER VON LUXUSBLECHSCHEIBEN.....	80
TAB. 32 UNTERNEHMENSPROFIL – SPEDITIONSUNTERNEHMEN.....	81
TAB. 33 TATSÄCHLICH GENUTZTE VORTEILE AUS GRENZÜBERSCHREITENDER KONZEPTION FÜR DIE UNTERNEHMEN AIP.....	82
TAB. 34 PERFORMANCE AIP.....	85
TAB. 35 ENTWICKLUNG DER GRENZE.....	89
TAB. 36 BAUPHASEN EUROPARK.....	103
TAB. 37 ENTWICKLUNG DER GRENZE.....	105
TAB. 38 VORTEILE FÜR DEN PROJEKTENTWICKLER AUS GRENZÜBERSCHREITENDER KONZEPTION EUROPARK.....	111
TAB. 39 ENTWICKLUNG DER VORTEILE DEN PROJEKTENTWICKLER AUS GRENZÜBERSCHREITENDER KONZEPTION EUROPARK.....	113
TAB. 40 VORTEILE FÜR DIE UNTERNEHMEN AUS GRENZÜBERSCHREITENDER KONZEPTION EUROPARK.....	116
TAB. 41 ENTWICKLUNG DER VORTEILE FÜR DIE UNTERNEHMEN AUS GRENZÜBERSCHREITENDER KONZEPTION EUROPARK.....	118
TAB. 42 BÜROKRATISCHER AUFWAND STEUERN (+ABGABEN) DE/NL.....	120
TAB. 43 HEMMNISSE DER NUTZUNG DER VORTEILE FÜR DIE UNTERNEHMEN AUS GRENZÜBERSCHREITENDER KONZEPTION EUROPARK.....	120
TAB. 44 UNTERNEHMENSPROFIL –EVI ABFALLVERWERTUNG B.V. & Co. KG.....	123
TAB. 45 UNTERNEHMENSPROFIL – RWE WESTFALEN-WESEN-EMS AG.....	124
TAB. 46 UNTERNEHMENSPROFIL – ANSIEDLUNGSINTERESSENTE KMUS.....	125
TAB. 47 PERFORMANCE EUROPARK.....	126
TAB. 48 ENTWICKLUNG DER GRENZE.....	130
TAB. 49 VORTEILE FÜR DEN PROJEKTENTWICKLER AUS GRENZÜBERSCHREITENDER KONZEPTION AVANTIS.....	134
TAB. 50 ENTWICKLUNG DER VORTEILE FÜR DEN PROJEKTENTWICKLER AUS GRENZÜBERSCHREITENDER KONZEPTION AVANTIS.....	135
TAB. 51 PERFORMANCE AVANTIS.....	136
TAB. 52 ZUSAMMENFASSUNG ACCESS INDUSTRIAL PARK.....	139
TAB. 53 ZUSAMMENFASSUNG WIRTSCHAFTSPARK JAROVCE/KITTSEE.....	144
TAB. 54 ZUSAMMENFASSUNG EUROPARK COEVORDEN-EMLICHHEIM.....	146
TAB. 55 ZUSAMMENFASSUNG AVANTIS EUROPEAN SCIENCE & BUSINESS PARK.....	152

Quellenverzeichnis

AVANTIS Homepage. Zugriff am 19. 1. 2012. URL: <http://www.avantis.org/>

Avantis: Gewerbegebiet, fast ohne Gewerbe. (4. 12 2010). *Aachener Zeitung*, S. 1

Aachen Gemeindehomepage. Zugriff am 19. 10 2011. URL: http://www.aachen.de/de/wirtschaft_technologie/pdf_dokumente/avantis_profil.pdf

Aachener Nachrichten. Zugriff am 26. 10 2011. URL: <http://www.aachener-nachrichten.de/artikel/1791450>

AIP Homepage. Zugriff am 27. 9 2011. URL: <http://www.access.co.at/>

BUND. Zugriff am 10. 1 2012). URL: <http://vorort.bund.net/suedlicher-oberrhein/metropolregion-oberrhein-umwelt.html>

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. Zugriff am 6. 1. 2012. URL: <http://www.bmz.de/de/service/error/404.html?redirect=/de/service/glossar/transformationsland.html>

Bürgerinitiative Müllverbrennung. Zugriff am 15. 1 2012. URL: <http://www.mvaeuropark.de/MVA-MVA.htm>

Bayerisches Landesportal. Zugriff am 18. 1 2012. URL: <http://www.bayern.de/Einfluss-Bayerns-.1189.22814/index.htm>

Bea, X. F. (2001). *Strategisches Management*. Stuttgart: o.A.

Blaas, Wolfgang/Schausberger Bernhard (1991). *Betriebswirtschaftliche Rentabilität und regionalwirtschaftliche Effekte des Internationalen Wirtschaftsparks Gmünd - Endbericht*. Wien: Institut für Finanzwissenschaft und Infrastrukturpolitik, Technische Universität Wien

Blaas, Wolfgang/Schausberger Bernhard (1995). Wirtschaftsparks - Ökonomische Analysen. *Der öffentliche Sektor - Forschungsmemoranden*, 21 (2)

Blaas, Wolfgang (2009). *Wohnbau-, Einkaufszentren, Gewerbeimmobilien- und Wirtschaftsparks*. Foliensatz des Departments für Raumentwicklung, Infrastruktur- und Umweltplanung, Fachbereich Finanzwissenschaft und Infrastrukturpolitik der Technischen Universität Wien

Blaas, Wolfgang (2010). *Grenzüberschreitende Regionalentwicklung*. Foliensatz des Departments für Raumentwicklung, Infrastruktur- und Umweltplanung, Fachbereich Finanzwissenschaft und Infrastrukturpolitik der Technischen Universität Wien

Böck, Norbert/Gassler, Helmut/Hesina, Wolfgang (1992). *Betriebsansiedlungskonzept für den Internationalen Wirtschaftspark Gmünd / Ceske Velenice (IWG), Kurzfassung*. Wien: Forschungszentrum Seibersdorf

Bundesrat. *Rechtliche Probleme bei der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit auf der Grundlage des geltenden Art. 24 GG – Stellungnahme von Baden-Württemberg/Nordrhein-Westfalen anhand konkreter Fallgestaltungen*. Online unter URL: http://www.bundesrat.de/nn_8364/DE/foederalismus/bundesstaatskommission/unterlagen/AU-064,templated=raw,property=publicationFile.pdf/AU-064.pdf. Zugriff am 27. 10 2011

Czechinvest. Zugriff am 13. 12 2011. URL: <http://www.czechinvest.org/>

Verzeichnisse

CENTROPE. Zugriff am 20. 1 2012. URL: <http://www.centrope.com/>

Ceske Velenice Gemeindehomepage. Zugriff am 27. 9 2011. URL: <http://www.velenice.cz/?c=podnikani>

Ceský rozhlas. Zugriff am 15. 1 2012. URL: <http://www.radio.cz/de/rubrik/tagesecho/vor-60-jahren-begann-man-den-eisernen-vorhang-zu-bauen>

Cizek, C. (2010). *Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen dem Nördlichen Waldviertel und Südböhmen - Chancen für die Grenzstadt Gmünd*. Wien

Diekmann, Andreas (2001). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. 7. Auflage. Reinbek

Euregio Weinviertel-Südmähren-Westslowakei. Zugriff am 20. 1 2012. URL: <http://www.euregio-weinviertel.eu/>

EUREGIO Silva Nortica. Zugriff am 20. 1 2012. URL: <http://www.silvanortica.com/>

Europäische Kommission. Zugriff am 18. 1 2012. URL: http://ec.europa.eu/taxation_customs/40customs/index_de.htm

Europaregion Ems-Dollart-Region. Zugriff am 20. 1 2012. URL: <http://www.edr.eu/>

Europark Homepage. Zugriff am 12. 1 2012. URL: <http://www.eu-park.com/>

Demokratiezentrum. Zugriff am 15. 1 2012. URL: <http://www.demokratiezentrum.org/themen/europa/europaeisches-bildgedaechtnis/eiserner-vorhang.html>

Diederichs, Claus Jürgen. (1994). Grundlagen der Projektentwicklung, Teil 1. In *Bauwirtschaft 1994*, Heft 11

DiePresse.com. (20. 12 2007). Zugriff am 18. 1 2012. URL: http://diepresse.com/home/politik/eu/350032/Schengen_Oesterreich-rueckt-weiter-ins-Herz-Europas

Fazjob. Zugriff am 19. 1 2012. URL: <http://fazjob.net/>

Finka, Maroš (29. 11 2011). (D. Hanic, Interviewer). Siehe Anhang, S. xxi

Friedrichs, Jürgen. (1990). *Methoden empirischer Sozialforschung*. 14. Auflage. Opladen

Guss, Christian et al. (2007). *Innovations- und Technologiezentren als regionalpolitische Instrumente*. Wien

Girtler, Roland (1992). *Schuggler. Von Grenzen und ihrem Überwinden* (1. Auflage). Linz: Veritas-Verlag

Gmünd Gemeindehomepage. Zugriff am 30. 9 2011. URL: <http://www.gmuend.at/system/web/sonderseite.aspx?menuonr=219354043&detailonr=219354043>

Google Maps. Zugriff am 5. 12 2011. URL: <http://maps.google.com/>

Grant, M. R. (2000). *Contemporary Strategy Analysis* (Vol. 3). Malden: Blackwell Publishers Inc.

Grenzecho. Zugriff am 26. 10 2011. URL: <http://www.grenzecho.net/ArtikelLoad.aspx?aid=23091335-3f81-4013-b90a-05681638e615>

Havlicek, K. (2008). *Grenznahe und grenzüberschreitende Wirtschaftsparks als Instrument der Regionalentwicklung im Kontext der europäischen Regionalpolitik*. Wien

Verzeichnisse

Hahn, Benedikt (2005). *Technologie- und Gründerzentren in Österreich*. Wien

Hanic, Dominik. (2011). Unternehmerbefragung. Siehe Anhang, S. xxxiv

Hofmeister, C. J. (2007). *Europa und Schengen*. Feldbach: EFB - Euroäische Föderalistische Bewegung. Online unter URL:

http://www.europa.steiermark.at/cms/dokumente/10856273_2950520/2a25454c/europa%2Bschengen-www.pdf, Zugriff am 18.1.2011

Kimble, C. (n.d.). *Chris-Kimble.com*. Zugriff am 8. 2 2012. URL: http://www.chris-kimble.com/Courses/World_Med_MBA/Competitive_Advantage.html

Knopp, C. e. (2003). *Vademekum binationaler Wirtschaftskontakte in der Ems Dollart Region*. EU-Referat Kreishandwerkschaft Lingen

Krivan, Jaroslav. (24. 10 2011). (D. Hanic, Interviewer). Siehe Anhang, S. x

Lamnek, Siegfried (2005). *Qualitative Sozialforschung*. 4. Auflage, Weinheim

Lindschulte, Dieter. (2011). (D. Hanic, Interviewer). Siehe Anhang, S. xxviii

Maier, Gunther/Tödtling, Franz (2001). *Regional- und Stadtökonomik 2: Regionalentwicklung und Regionalpolitik* (2. erweiterte Auflage). Wien/New York: Springer

Meyer-Stamer. (1999). *Lokale und regionale Stadtpolitik - Konzepte und Instrumente jenseits von Industriepolitik und traditioneller Wirtschaftsförderung*. Duisburg: o.A.

Mintzberg, H. e. (1995). *The Strategy process*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall

Mayerhofer, Peter (2009). *Stadt- und Regionalökonomie*. Foliensatz des Departments für Raumentwicklung, Infrastruktur- und Umweltplanung, Fachbereich Finanzwissenschaft und Infrastrukturpolitik der Technischen Universität Wien

Mayring, Philipp. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 5. Auflag. Weinheim

Mayring, Philipp. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 8. Auflag. Weinheim

ÖIR Projekthaus GmbH. (2009). *Länderinformationen Grenzregion Österreich – Tschechien*

Siart. Steuerberater – Wirtschaftsprüfung – Wien – Buchhaltung – Lohnverrechnung - Steuerberatung. Zugriff am 15. 11 2011. URL: <http://www.siart.at/>

Porter, E. M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press

Schuurman, Serina (2004). *Grens in Balans?* Zwolle

Schulte, Karl-Werner. (2008). *Handbuch Immobilien-Projektentwicklung* (3. Auglage). Köln: Immobilien Manager Verlag.

StepMap. (n.d.). Zugriff am 7. 2 2012. URL: <http://www.stepmap.de/>

Technologieregion Aachen. Zugriff am 19. 1 2012. URL: <http://www.technologieregion-aachen.de/>

The world bank: Doing Business 2011 (2011). Zugriff am 29. 10 2011. URL: <http://www.doingbusiness.org/~media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB11-FullReport.pdf>

Verzeichnisse

Wuschansky, Bernd/König, Kristina (2011). *Interkommunale Gewerbegebiete in Deutschland*. Dortmund: ILS - Institut für Landes- und Standortentwicklungsforschung GsmBH

WTC Heerlen-Aachen. Zugriff am 19. 1 2012. URL: <http://www.wtc-heerlen-aachen.com/>

WTC News. Zugriff am 19. 1 2012. URL: http://www.wtc-heerlen-aachen.com/wtcha_30/index.php?option=com_content&view=article&id=37&Itemid=41&lang=en

Anhang

A.1 Interviewleitfaden und -transcript: Krivan, Jaroslav. (24. 10 2011). (D. Hanic, Interviewer)

A.2 Interviewleitfaden und -transcript: Finka, Maroš. (29. 11 2011). (D. Hanic, Interviewer)

A.3 Interviewleitfaden und -transcript: Lindschulte, Dieter. (2011). (D. Hanic, Interviewer)

A.4 Fragebogen und Ergebnisse der Befragung: Unternehmensbefragung, Hanic, 2011

A.1 Interviewleitfaden und -transcript: Krivan, Jaroslav. (24. 10 2011). (D. Hanic, Interviewer)

Interview von 10.10.2011 mit Ing. Jaroslav Krivan, Access Industrial Park Austria Ges.m.b.H. (AT) UND Hospodářský park, a.s. (CZ), Geschäftsführer, mündliche Befragung, geführt von: Dominik Hanic

Interviewleitfaden

Vorteile aus grenzüberschreitender Lage:

- Vorteile für Unternehmen/Betreiber/Eigentümer? Entwicklung über die Zeit
- Vorteile die aus der grenzüberschreitenden Lage resultieren, Aktualität
- Ihre Bedeutung und Inanspruchnahme
- Förderungen – Höhe, Bedeutung

Servicierung:

- Unterstützung bei Erschließung der Vorteile
- Servicierung – Angebot, Nachfrage
- Networking und Marketing

Infrastrukturelle Ausstattung (AIP/GBZ):

- Allgemein, speziell grenzüberschreitend, Entwicklung

Performance:

- Profilierung, Branchenmix
- Auslastung
- Wechselrate
- Unternehmen aus dem GBZ
- Ausbaupläne AIP/GBZ
- Mietpreis, Konkurrenzsituation
- Kostendeckung (%)
- Gebühren vom Park erhoben

Standortbedingungen (Region):

- Wichtigsten Ereignisse, Auswirkungen
- Wirtschaftsentwicklung
- Arbeitskräftepotential
- Bildungsinfrastruktur (Ausstattung, Entwicklung)
- Verkehrsinfrastruktur
- Lebensqualität
- Umweltauflagen
- Unterschiedliche Rechtslage CZ/AT, Bedeutung
- Import/Exportregelungen

Selbsteinschätzung:

- Grenzüberschreitende Vorteile – Bedeutung, Inanspruchnahme
- Grund für fehlendes Interesse grenzüberschreitend zu bauen, Lösungsansatz
- Vorteile nach EU-Beitritt, Entwicklung
- Erfolgsschlüssel für güWP
- USP von AIP, Entwicklung

Interviewtranscript

I: Ich habe Ihnen im Voraus einige Frage per Mail geschickt, ich würde, wenn Sie einverstanden sind, gleich mit Ihnen anfangen und sich später den Detailfragen zuwenden. Wie haben sich diese Vorteile über die Zeit entwickelt, wie haben verschiedene Ereignisse auf diese sich ausgewirkt?

Krivan: Legen Sie los!

I: Ich interessiere mich v.a. für Vorteile, die aus der grenzüberschreitenden Lage resultieren und das nicht nur für die Investoren, aber auch für den Betreiber, Eigentümer.

Krivan: Der Beginn war 1995 – die Verbindung zweier verschiedener Wirtschaftsregionen an einem Standort mit der Möglichkeit der Nutzung von Vorteilen beider Systeme. Damals wichtig – der Zugang zu beiden Absatz- und Beschaffungsmärkten, billige Arbeitskraft, Beratung bei Investitionen, in beiden Staaten, seitens des Betreibers der Industriezone und das v.a. im

Bereichen – fact-finding, business planning, Bewilligungsverfahren, Unterstützung bei der Lösung von Problemen mit Organen der öffentlichen Verwaltung, recruitment, laufende Unterstützung nach der Initiierung des Betriebs. Die ehemaligen Ostblockstaaten wurden auch als der „wilder Osten“ genannt. Lösung von Problemen für den Investor in Form von „tailor-made solutions“. In der Zeit vor und nach dem Beitritt Tschechiens in die EU und in den Schengen – Vorteile von mehrjährigen Erfahrungen auf beiden Seiten der Grenze. Nutzung der Grenzöffnung für noch engere Vernetzung von Lieferanten und Abnehmern in der Region – Nutzung der Möglichkeiten von Lieferanten von Vorprodukten von beiden Seiten der Grenze für die bestehenden Unternehmen, Verbundeffekte. In den letzten Jahren – Vernetzung der Infrastruktur – Fernwärmeleitung, Elektrizität, Wasserleitung, soft-facts – Zusammenarbeit in Bildung, Gesundheitswesen, bei der Öffnung des Arbeitsmarktes. Auf der anderen Seite der Verlust von anfänglichen Vorteilen, die durch den Aufbau von Image, mouth propaganda und snow-ball marketing kompensiert wurde.

I: Unter grenzüberschreitenden Vorteilen sind nicht nur Vorteile im engen Sinn des Wortes gemeint, wie sie Kinshofer z.B. nutzt, aber auch z.B. Förderungen, die erst durch die grenzüberschreitende Lage möglich geworden sind, oder auch solche wie der Zugang zu zwei Märkten, Zusammenarbeit bei F&E, politische Unterstützung, für den Park, die Investoren.

Krivan: Politische Unterstützung war, ist und wird sehr wichtig sein. Mehr am Anfang, als es notwendig war untypische Lösungen durchzusetzen im Rahmen der bestehenden Rechtssysteme beider Länder. Förderungen – folgten und folgen der geltenden Legislative beider Länder, beziehungsweise Legislative der EU. Besondere Förderungen, wie z.B. Subventionen der Investoren, waren nicht zur Disposition. F&E ist in dieser Region und bei dem bestehenden Mix der Investoren völlig vernachlässigbar. Das Resultiert aus der industriellen Struktur der Region, industriellen Tradition und den Möglichkeiten, die der Region bietet – klassische Industriezweige, Minimum high-tech.

I: Wie sieht es mit der Entwicklung des Marketings über die letzten 20 Jahre aus mit der sich das AIP versucht hat durchzusetzen?

Krivan: Am Anfang – direct mail marketing und eine massive Werbekampagne in Printmedien (Lufthansa Magazin, AUA, Sky Lines, Wirtschaftsblatt, Economist) – image making, aber sonst ohne Resultate. In der darauf folgenden Zeit – Werbung nur in ausgewählten Medien, ausschließlich mit einem kostenlosen Promo-Artikel. In den letzten 5 Jahren – kein Marketing, Gewinn von Investoren ausschließlich über die Webpage, eigenes Netzwerk und Partner, Verbundeffekte.

I: Wie hat der Park die Investoren bei der Erschließung der Vorteile unterstützt? V.a. der Grenzüberschreitenden. Aktiv, passiv? Allgemein – Serviceangebot, wie wurde dieses von Investoren angenommen, welche Bedeutung haben sie diesem zugemessen, Nutzung, deren Entwicklung? Gemeinsames Marketing?

Krivan: Es hängt vom Investor ab. Jemand will Service von A bis Z haben, jemand kauft nur ein Grundstück und kümmert sich um alles alleine. Grundsätzlich mussten wir Fragen in allen Bereichen lösen, die bei der Projektentwicklung von greenfields entstehen. Durch Serviceangebot mussten wir uns gegenüber anderen Wirtschaftsparks durchsetzen, denn die Nachteile der Region können wir nicht beseitigen. Ein gemeinsames Marketing der Investoren gibt es nicht.

I: Welche Infrastruktur wurde/wird angeboten, wie wird diese genutzt, im Besonderen Infrastruktur das grenzüberschreitende Funktionieren, die Nutzung der Vorteile, ermöglichend?

Krivan: Der Wirtschaftspark wurde erst nach der Fertigstellung der Infrastruktur eröffnet und auch ist erst jetzt das Marketing angelaufen. Asphaltstraßen, Elektrizität, Gas, Telekommunikation, Wasser, Kanalisation. Später ist ein Bahnanschluss dazugekommen und eine grenzüberschreitende Fernwärmeleitung. Infrastruktur ist kein Vorteil, aber eine Notwendigkeit ohne die Sie keinen Investor, außer Golfern, gewinnen.

I: Wie sieht es mit den Benchmarks der Performance des Parks aus? Die Zusammensetzung der Investoren, Profilierung des Parks – geplant, real, Auslastung des Parks, Wechselrate der Investoren? Hat schon irgendein Unternehmen da AIP verlassen? Wieso?

Krivan: Die Auflistung der Investoren ist auf der Webpage zu finden. Noch nie ist ein Investor weggegangen aus der Industriezone. Es ist keine Profilierung des Parks gegeben auf Grund seiner Lage, wir sind über jeden froh, der uns nicht die Umwelt verstört oder Sklavenarbeit einführt. Die targetgroup hat sich aus sich des Marketings geändert – am Anfang waren es große internationale Unternehmen, die einen Standort in Osteuropa gesucht haben, nun sind es SME, niche-projects, wie das Biomassekraftwerk und das Fahrsicherheitszentrum und Investoren aus der Region.

I: Was ist aus den Unternehmen aus dem GBZ geworden?

Krivan: Das GBZ hat ursprünglich nur zeitlich beschränkte Mietverträge angeboten – 5+3 Jahre – dann Aussiedlung in die Industriezone. Auf Grund des Investorenmix ist es zu einer Veränderung gekommen und unbefristete Mietverträge sind möglich, so bleibt ein Finanzberater für immer im GBZ und wird kein eigenes Gebäude in der Industriezone bauen. Die Unternehmen NBG und FCT sind Beispiel, wie es funktionieren soll. Beide Unternehmen haben in gemieteten Räumen angefangen im GBZ zu unternehmen, in der Folge darauf haben sie Grundstücke gekauft in der Industriezone gekauft und eigene Fertigungshallen gebaut.

I: Welche Pläne gibt es für den weiteren Ausbau des AIP? Fläche, Infrastruktur, Services?

Krivan: Im Jahr 2012 wird der letzte Teil der Infrastruktur fertig gestellt, auf dem deutschen Gebiet.

I: Wie sieht es mit der Miethöhe, beziehungsweise den Preisen für die Grundstücke im AIP aus, in Vergleich zu der Konkurrenz?

Krivan: Im GBZ von EUR 6/m² Kalmiete pro Monat, in der Industriezone von warden voll erschlossene Grundstücke, mit allen Ingeuernetzen ab EUR 11/m² verkauft. Der Preise entspricht dem Preisniveau in der Region.

I: Kostendeckungsgrad im GBZ und der Industriezone?

Krivan: Seit 1999 funktioniert der Park ohne Subventionen auf den Betrieb der Industriezone und des GBZ.

I: Wie sieht es mit der Entwicklung des fixen Anteils der Kosten für Services und Infrastruktur aus?

Krivan: Investoren zahlen keine weiteren Abgaben, außer der Miete, beziehungsweise dem Kaufpreis für die Grundstücke.

I: Was waren die wichtigsten Ereignisse in der Region, die das Funktionieren des Parks beeinflusst haben? Wie sieht das Potential an Arbeitskräften aus – seine Entwicklung – Arbeitslosigkeit, Qualität der Arbeitskraft, Kvalifizierung, Sprachkenntnis?

Krivan: Fall des eisernen Vorhangs – Verschlechterung der industriellen Struktur – Industriezweige, die sehr einfach war in low-cost countries, allmählicher Rückgang der Produktion, Bankrott der größten Arbeitgeber in der tschechischen Region. Beitritt Tschechiens in die EU und Schengen.

I: Wie sieht es mit der Ausbildungsinfrastruktur aus?

Krivan: Ist nicht vernetzt. In Österreich ist die Zahl der Tschechisch sprechenden minimal. In Tschechien ist die Zahl der Deutsch sprechenden deutlich höher, aber in letzter Zeit orientiert sich das tschechische Schulsystem eher auf Englisch. Die HAK in Gmünd wird jährlich von 5 bis 10 Studenten von Tschechien besucht.

I: Verkehrsinfrastruktur?

Krivan: Langfristig schlecht in der ganzen Region. Die nächste Autobahn ist in Österreich – Anbindung an die A22 Stockerau in 1,5 Stunden zu erreichen, Anbindung an die A7 Freistadt in 1 Stunde. In Tschechien ist die A1 Benesov in 2 Stunden zu erreichen. Aus-sichten auf eine Verbesserung gleich null.

I: Gibt es Bestimmungen, die das funktionieren des Parks beschränken? Wie z.B. Emissionsbeschränkungen für bestimmte Stoffe, Lärm...

Krivan: Leider ist es nicht verbunden, aber alle Verträge mit den Investoren sind so eingestellt, dass die Kontrollfunktion bei uns bleibt. Jeder Projekt wird nur von den Organen des jeweils Landes beurteilt, in dessen Territorium sich das Unternehmen befindet.

I: Wie sieht es mit Unterschieden in den Rechtssystemen beider Länder aus? V.a., wichtige Unterschiede, die attraktiv für die Investoren sind, wie z.B. längere Arbeitszeiten, Flexibilität der Arbeitsverhältnisse, Steuern, Abgaben, Import/Exportregelungen, ethische Fragen...

Krivan: Es wird individuell in Abhängigkeit von dem Bedarf des Investors behandelt, wir versuchen nicht politischem, örtlichen und regionalen, Druck zu unterliegen, was die Realisierung von Projekten in Österreich und Tschechien betrifft. Der Investor muss sich selbst entscheiden, beurteilen, was er eigentlich will und wo er es will. Wir geben ihm dazu alle Daten und Unterlagen. Z.B. ist in Österreich die Möglichkeit Subventionen zu bekommen, aber dafür für den Preis der höheren Lohnkosten und so weiter...

I: Danke schön und nun zu den Detailfragen: Wie sieht es mit der allgemeinen Förderkulisse für das AIP?

Krivan: Also wir sind Ziel 2 Gebiet, in beiden Ländern, aber entscheidet sich der Investor in Tschechien zu bauen, bekommt dieser keine Förderung vom Staat. Förderungen hier sind zwar generell möglich, aber besteht kein Anspruch auf diese. Es handelt sich bei dem tschechischen Teil der Region um keine prioritäre Region. Grund – Arbeitslosigkeit ist sehr gering und die Region ist sehr dünn besiedelt, dass soviel bedeutet, wie wenn auch die Arbeitslosigkeit auf das Doppelte ansteigen würde, 12-13%, dann reden wir immer noch nur über Hunderte von Arbeitslosen, nicht Tausenden. Tschechen haben Prioritätsregionen für sich bestimmt und nur dort werden Investitionen gefördert. In Österreich ist Ziel 2 Gebiet, was bedeutet, dass Sie eine Förderung der Investitionen bis auf die Höhe von 35% der Nettoinvestitionssummen bekommen können. Das kommt nicht von der EU, dass sind regionale Fördermittel, die sich aus Förderungen von Land und Bund zusammensetzen. Wie es letztlich aufgeteilt wird und in welcher Form die Förderung erfolgt, hängt davon ab, wie viel Geld im welchen Fördertopf zu der Zeit ist. Real ist mit ca. 25% zu rechnen. Wenn der Investor Interesse daran hat, dann brauch ich von ihm auf einem A4 Blatt sein Projekt beschrieben, das Investitionsvolumen, wie viele Arbeitsplätze er schafft und nachfolgend Sorge ich dafür, dass wir uns mit den Förderstellen treffen, wo der Investor die Gelegenheit bekommt sein Vorhaben vorzustellen. Die stellen eine Menge fragen und innerhalb von zwei Wochen bekommt der eine Stellungnahme. Zur Zeit gibt es in keinem Fördertopf Geld, also ist es zur Zeit sehr tragisch. Also es existiert eine Menge von Förderschienen und ich will mich gar nicht in sie einmischen, dass überlass ich den Banken. In Österreich ist es so, dass auch der Investor sich nicht alleine um die Finanzierung kümmert, er wird von einer Bank unterstützt, die die letzten Details mit den Förderstellen direkt aushandelt. Österreichische Bank nimmt Förderungen als Eigenmittel, damit wird die Finanzierbarkeit des Projekts wieder verbessert. Ich nehme die Rolle ein dessen, der ein round-table organisiert, an dem alle die daran Beteiligt sind zusammentreffen und die ihm dann sagen, wie es aussehen kann.

I: Und seitens der EU?

Krivan: EU-Geld wird nach einem bestimmten Schlüssel verteilt. Der Investor muss strenge Bestimmungen erfüllen und er muss die richtigen Leute kennen, die an den Hebeln sitzen. Also muss es kein grenzüberschreitender Projekt sein, wenn sie Leute an den Hebeln haben, dann wird er bewilligt. Hier sind v.a. Strukturelle Fonds und Kohäsionsfonds, also Kohäsionsfonds nur in Tschechien, in Österreich nicht.

I: Was ist mit grenzüberschreitendem Fonds der EU – sprich ETZ? Sind diese Relevant für das AIP?

Krivan: Relevant, ja, wir haben 2-3 Mal versucht was einzureichen, das Problem ist, aber das uns eine Investitionsförderung helfen würde, die bekommen Sie aber nicht. Sie bekommen eine auf Dienstleistungen, Beratung, Networking,.. das brauchen wir nicht. Ich brauche auf Investitionen – Verlegung eines Rohrs, aber das bekommt man nicht. So wird z.B. die Zusammenarbeit der örtlichen Feuerwehrs gefördert, aber das hilft mir wenig. Was ich weiß, so wird eine Studie über grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Bildungswesen gefördert, im Gesundheitswesen, wie Tschechen das Krankenhaus in Gmünd nutzen können und ähnliche.

I: Fördert die EU nicht Ihre Beratungs- und Vermittlungsfunktion?

Krivan: Wir vermitteln nicht. Wenn jemand zu mir kommt, dass er einen tschechischen Schraubenlieferanten sucht, dann sag ich ihm, hier hast du drei Berater, wende dich an die. Wenn aber ein Unternehmen kommt, dass ein Grundstück sucht, wo es eine Produktionshalle bauen kann, dann ist es meine Aufgabe. Dort ist der Unterschied. Ich habe kein Interesse Externen Beratungsleistung zu erbringen, da ich nicht die Kapazität dazu habe und deswegen werde ich auch nicht von der EU was das betrifft gefördert.

I: Also sind die Dienstleistungen, die Sie anbieten nur für Interne?

Krivan: Ja, für alle im GBZ und in der Industriezone, auch after-sales. Kostenlos, falls keine externe Kosten entstehen, wenn wir z.B. Recruitment machen, dann muss ich Werbeeinschaltungen machen etc. Nur damit Sie das verstehen, ich habe nicht die Kapazitäten, so hat das Tschechische Unternehmen keine Angestellten, es hat nur drei Mitglieder des Aufsichtsrates, das ist so vom Gesetz verlangt, die zwei sind untätig, die aus der politischen Sphäre von Ceske Velenice kommen und dann haben wir zwei auf Werkvertrag beschäftigten, der eine hat sich um den Bahnanschluss, Mähen etc gekümmert und der andere hilft mir beim Projektieren, Planen von Ingeineursnetzes etc. Der einzig aktive bin ich, aber ich bin kein Angestellter, nur der Aufsichtsratsvorsitzende.

I: Wie werden die beiden Rechtspersönlichkeiten, die beiden Betreibergesellschaften, miteinander Verbunden?

Krivan: Einerseits durch den Eigentümer, dann durch Personen, die in beiden Gesellschaftne tätig sind, beziehungsweise im Aufsichtsrat sitzen, ich bin der Geschäftsführer in beiden Gesellschaften und es existieren auch Verträge zwischen diesen zwei Gesellschaften über Inrechnungstellung von Leistungen.

I: Gut, danke, ich mache einen Sprung: War das GBZ war von vorhinein als ein integrierter Bestandteil des AIP geplant?

Krivan: Ja.

I: Habe ich es richtig verstanden, warten Sie passiv, dass ein Investor von sich aus kommt, der von sich aus selber die Vorteile identifiziert hat, wie das EVN, dass dort die Möglichkeit der Ökostromförderungen gesehen hat und ihr ihm dann lediglich auf seine Anfrage, statistische Daten über Arbeitslosigkeit usw gibt.

Krivan: Das will keiner mehr, das war mal so, vor 10 Jahren hat man so gearbeitet, dass die Wirtschaftsparks selber z.B. die Steuerunterschiede, die ein Vorteil darstellten, ausgearbeitet haben. Es wurden Länder miteinander verglichen, jeder hat sein eigenes Sandkasten verteidigt, jeder wolle den Investor für sich haben. Hier hat man einen anderen Weg gewählt, eine Konstruktiveren. Man hat dem Unternehmen die Fakten vorgelegt, welche Vorteile man im welchem Land hat und dieses musste sich selber entscheiden, aber so funktioniert es auch nicht. Vielleicht Unternehmensintern, wenn das Unternehmen über eine neue Investition nachdenkt. Aber 99% der Unternehmen wissen, wenn sie zu uns kommen, schon längst in welches Land sie gehen wollen. Jemanden zu sagen, in Österreich ist das gut und das gut, ist Nonsense, vielleicht in den frühesten Anfängen hat es so funktioniert. Aber auch die Investoren haben einen großen Fortschritt gemacht. Wenn ich heute anfangen würde dem Investor zu sagen, dort sind solche Lohnkosten, dort solche Steuer, dann würden sie mich anschauen, wie einen Lehrer, der sie in der Schule belehren will, nicht positiv. Die klassische Marketingfunktion ist in eine Art Lenkungsfunktion übergegangen und Vereinfachung des ganzen Prozesses, da die Wahl des Standortes ist schon längst getroffen. Das bedeutet, dass Sie keine Möglichkeit haben in den Entscheidungsfindungsprozess einzugreifen und ihn zu beeinflussen. Ich sage ein Beispiel. Ein Unternehmen entscheidet, dass seine Fabrik in Deutschland zu hohe Kosten verursacht, es will die Fabrik in ein anderes Land übersiedeln und so seine Kosten senken. Intern eruieren sie alle Fakten und entscheiden, wo die Fabrik stehen soll, denn auch die in Deutschland nicht erfahren dürfen, dass sie wegziehen wollen, nachfolgend wird die zuständige Agentur in dem neuen Land kontaktiert, in Tschechien CzechInvest, wo sie denen bekannt geben, dass sie das Interesse haben in Tschechien eine Fabrik zu bauen und fragen welche Standorte die ihnen empfehlen würden was die Arbeitskraft anbelangt, etc, wobei sie aber lediglich nur das bestätigt bekommen wollen, was sie eh längst wissen. Das bedeutet, dass wir in der Lage sind erst in den Prozess einzugreifen, nach der Entscheidung über das Land und auch fast nach der Entscheidung über den Standort. Was total uninteressant ist.

I: Wie überredet man die dann aber auf diese grenzüberschreitende Geschichte?

Krivan: Das war mal! Damals war es sehr interessant. Da wurde gerade dies betont als USP. Die grenzüberschreitende Lage wurde augenblicklich uninteressant, als Tschechien Schengen beigetreten ist. Jetzt so einen Park zu errichten, im Jahr 2004, das wäre Selbstmord. Ihn im Jahr 1995 zu errichten, war eine vernünftige Sache.

I: Kann es nicht für regionale Unternehmen interessant sein?

Krivan: Ja, aber das kann ich irgendwo machen, ich muss es nicht grenzüberschreitend machen. Schauen sie, nur wenige der Österreichischen regionalen Unternehmen hat das Interesse einen Standort in Tschechien aufzumachen und das hat zwei Gründe – erstens wird er Zuhause verprügelt, der Bürgermeister erwürgt ihn, wenn es ein internationaler Konzern ist, dem ist

eh völlig egal, was die um ihn denken und er zieht es durch und entscheidet sich nach seinen internen Kriterien, natürlich, die Entscheidung des internationalen Unternehmens kann rückgängig gemacht werden, in Abhängigkeit, ob er die Förderung bekommt, oder nicht, aber die Förderung ist nicht der alleinige Entscheidungsfaktor und wenn es das ist, dann ist es ein Fehler. Ich sage nur meine persönliche Meinung, aber was hilft mir eine 50% Förderung, wenn ich keine notwendigen qualifizierten Arbeitskräfte bekomme. Auch wichtig, die Leistungsfähigkeit der Arbeit. Die Rolle der Qualität der Arbeitskraft ist nicht zu unterschätzen.

I: Wenn ich mich richtig entsinne, dann wird gerade die Qualität der verfügbaren Arbeitskräfte in dieser Region in der Machbarkeitsstudie kritisiert.

Krivan: Ja, aber das hat damit zu tun mit welchem Zweck die Machbarkeitsstudie gemacht wurde, so war die damalige targetgroup große internationale Unternehmen, die hier Headquarters für Eastern Europe bauen sollten und das wir ggf hier auch high-tech Unternehmen anziehen usw. Alles ziemlich unrealistisch. Hier hat es keine Tradition. Das bedeutet, wir müssen uns auf KMUs konzentrieren, die in klassischen Unternehmenszweigen arbeiten.

I: Spielte nicht auch das Fehlen der hochrangigen Infrastruktur, sprich Autobahn, nicht eine wesentliche Rolle?

Krivan: Teilweise schon, aber das kann ich nicht verändern. Aber ich komme noch mal zu der targetgroup. Am Anfang hat man sich auf die großen internationalen konzentriert, deshalb wurde auch in den namhaften Magazinen inzeriert – Economist etc – es hat viel Geld gekostet und brachte nichts, außer eines gewissen Image. Überhaupt nichts! Nicht mal einer! Auch auf das direct-mailing hat sich kein einziger Investor gemeldet, der hier auch wirklich sich niedergelassen hat.

I: Was ist mit MARS Greiftechnik? Wurden die nicht so gewonnen?

Krivan: Nein. Es wird zwar behauptet, dass die so gewonnen wurden, aber es stimmt nicht. Bis heute weiß man nicht genau, wie genau sie gewonnen wurden. Auf einmal ist ein älterer Herr mit Herrn Jakoubek hier erschienen, der Interesse hatte irgendwas zu machen, das dadurch entstanden ist, dass er für ein anderes Unternehmen Jahre in Südamerika verbracht hat im Grenzgebiet von Brasilien und Uruguay. Dort hat er irgendwas ähnliches geschaffen nur einige km voneinander entfernt. So hat sich der ältere Herr gesagt, wenn es dort funktioniert hat, muss es auch hier funktionieren, es kann nicht so kompliziert sein wie zwischen zwei Staaten von Lateinamerika.

I: Also ist er von sich aus drauf gekommen und selber gefunden?

Krivan: Ja, höchstwahrscheinlich. Durch Marketing ist kein einziges Unternehmen gekommen.

I: Könnte man aber nicht sagen, dass die „Gute Adresse“, die oftmals als ein wichtiges Esset von Wirtschaftsparks genannt wird, das Resultat dieses Marketings ist? Werben die Unternehmen nicht damit, dass sie im AIP sind? Quasi als Zeichen, dass sie fortschrittlich sind etc?

Krivan: Nein.

I: Aber wie sind all die Unternehmen dann hierher gekommen?!

Krivan: Ich erkläre – Herzog ist örtlicher, Tischler, der ein Grundstück gesucht hat auf dem er auch sein Wohnhaus bauen kann, Traxler ist ein örtlicher Lackierer, der Probleme in der Innenstadt hatte, da er da eine Lackiererei betrieben hat, mit allen Nachbarn hat er gestritten, also suchte er einen Paltz, wo er es bauen kann, er ist örtlicher, gebürtiger aus Gmünd, er wollte nicht weg.

I: Und Traxler lackiert auch tschechische Autos?

Krivan: Nein, nein, seine Unternehmenstätigkeit setzt sich aus zwei teilen zusammen – erstens lackiert er für Autoreparaturstellen in Österreich und zweitens lackiert er für MARS.

I: Also das ist sein Erfolgsgeheimnis, wieso er so stark expandiert?

Krivan: Ja. Weiter, Biomasse hängt mit der Energiepolitik von Österreich zusammen.

I: Aber das hat nichts mit dem grenzüberschreitenden zu tun?

Krivan: Nein, überhaupt nicht. Biomassekraftwerk hat einfach einen Standort gesucht, wo der Grundpreis niedrig, das Grundstück genug groß ist und genug Holz vorhanden ist. Ihr Hauptezeugnis ist Elektrizität, wo sie 13 Jahre den Einkaufspreis in Österreich garantiert haben. Das Nebenprodukt ist Wärme. Das bedeutet, wenn denen Elektrizität angefangen hat zu funktionieren, dann haben sich angefangen zu überlegen, was mit der Wärme zu tun ist, das als Nebenprodukt entsteht. Sie haben angefangen die Wärme an die anderen Unternehmen im AIP zu verkaufen, dann haben sie es erweitert in die Stadt so das heute 1/3 von Gmünd mit Wärme von dieser Biomasseanlage versorgt wird. MAGNA hat große Kosten in Tschechien gehabt für Heizen mit Gas. So wurden 300m Rohr verlegt von der Biomasseanlage über die Grenze zu MAGNA und wenn das bei MAGNA funktioniert hat, dann hat sich das ganze erweitert bis in die Stadt Ceske Velenice, wo wieder 1/3 der Stadt mit aus Österreich stammender Wärme versorgt wird. Das bedeutet, eine Unzahl von Sachen funktioniert hier in Form des Snowball-effects, Schritt für Schritt. Es gab keinen Plan dahinter. Wir haben ein Grundstück verkauft an einen Herren, der hier ein kleines Kanzleigebäude gebaut hat, da er gedacht hat, dass hier ein erhöhter Bedarf nach Security Systemen sein wird... ja, es ist nicht zu ende gebaut und steht nun zu verkauf das siebte Jahr. Über die beiden Unternehmen, die vom GBZ in die Industriezone sich entwickelt haben, hab ich Ihnen bereits am Anfnag erzählt. Auf der Tschechischen Seite – Stavebniny Ziak,

Dachdecker Jokl, Fenster und Türen Kulhanek sind örtliche Unternehmen aus Ceske Velenice. Ceske Velenice hat nicht andere Gewerbeflächen als das AIP.

I: Wie ist es zu der Ansiedlung von Linasa gekommen?

Krivan: Linasa stellt Detergenten her. Ist ein Familienunternehmen, in Spanien ist es die Nummer 2 auf dem Markt. In Deutschland hat für sie ein spanischer Deutscher gearbeitet, der für sie den Vertrieb in Osteuropa organisiert hat. In einem Augenblick sind die Verkaufsvolumina auf einmal explodiert, was zu einer Erhöhung der Transportkosten geführt hat. Sie sind zu dem Schluss gekommen, dass sie eine Produktionsstätte in Osteuropa bauen müssen. Wer sollte sich um diese Stätte kümmern? Der der es heute verkauft. Das bedeutet – der Deutsche musste irgendwo hinziehen. Er sagte er tuts, aber erstens will er eine Beteiligung haben und zweitens bin ich nicht bereit ins Osteuropa zu ziehen. Auf Grundlage von diesen beiden, absolut subjektiven Kriterien, wurde ein Standort gesucht, so dass die Produktionsstätte in Ceske Velenice steht und er in Gmünd wohnt. Das wieder verneint jegliche Theorie über die systematische Standortwahl. Es wurden keine Untersuchungen durchgeführt, ob da genügend Arbeitskräfte sind, ob ich dort einen Chemiker habe, der Spanisch kann, ob ich dort eine Buchhalterin finde, die sowohl die tschechische als spanische Buchhaltung beherrscht. Das wurde erst im nach der Ansiedlung gehandelt. Das war katastrophal. Sie würden diese Standortentscheidung kein zweites Mal machen, aber im Laufe der Jahre hat sich alles so geregelt, dass alles funktioniert. Magna – Magna vor meiner Zeit, da fragen Sie am besten den Herrn Jakoubek. Ich kenne nur vermittelt – da ist es über eine politische Schiene gelaufen. Es wurde ein Investment in Tschechien beabsichtigt. Über eine politische Schiene wurde der Herr Stronach über die Existenz dieses Standorts verständigt. Sie suchten einen Standort in Tschechien, bis dato hatten sie Flächen in Prag im ehemaligen AVIA Werk gemietet und wollte da weggehen. Über die politische Schiene wollten sie ihn zwingen, dass er auch was in Österreich macht, zumindest ein Forschungszentrum und das wurde auch in den Medien völlig falsch interpretiert, ich erkläre – Magna hat in 1996 begonnen in Tschechien zu bauen, aber 3 Monate vor dem Umzug, der Fertigstellung, Mietete Magna im GBZ auf der Österreichischen Seite 4 Büros an, wo delegierte Österreicher waren und rekrutierte tschechische Arbeitnehmer. Die haben hier ein Netzwerk aufgebaut, ein Organigramm, haben die Leute eingeschult in die Arbeitsprozesse, Tschechen. Daraus wurde eine Medienblase geschaffen, dass Magna in Österreich investiert. Am 15. Dezember kam die Wende – von Tag zu Tag wurden die Büros im GBZ geschlossen und alle waren sie in Tschechien. Das war nichts grenzüberschreitendes. Es war nie geplant auch in Österreich was zu bauen. Magna hat im 1996 die Produktion in tschechischen Teil gestartet mit 60 Arbeitskräften, davon waren ca. 20 Österreicher. DHL wäre nie hier angesiedelt, wäre Magna nicht hier. Kriha, die wieder mit Mars zusammenarbeitet, die wäre nie hier, wenn hier nicht Mars wäre. Es hat wirklich keinen Sinn ein Marketing zu machen und auf die Vorteile die hier sind, beziehungsweise nicht sind, jemanden aufmerksam zu machen. In der heutigen Zeit ist die Webpage wichtig, die aktuell ist und es ist wichtig an alle Anfragen zu reagieren.

I: Beschäftigt ein Österreichisches Unternehmen auf österreichischer Seite Tschechen?

Krivan: Ja, natürlich, auch umgekehrt, wenn sie Arbeitsbewilligungen haben. Oder, jetzt brauchen sie keine mehr, aber bis zum 1. Mai, als die Öffnung des Arbeitsmarktes war, brauchen sie eine Arbeitbewilligung.

I: Und wurde das in Anspruch genommen? In relevanten Umfang?

Krivan: Eher selten.

I: Wurden die Tschechen wegen den niedrigeren Lohnkosten beschäftigt oder wegen ihrer Qualifikation?

Krivan: Wegen ihrer Qualifikation, eindeutig. Sie haben ja die Löhne in Österreich durch Gewerkschaftsverträge geregelt, sie können nicht einen Österreicher in der Tarifklasse 3 beschäftigen und ihm 1000 Euro zahlen und einen Tschechen in der Tarifklasse 3 und ihm 500 Euro zahlen.

I: Wie sieht es mit der Entwicklung der Lohnniveaus aus? Gibt es immernoch unterschiede oder gleichen diese sich an?

Krivan: Der Unterschied ist inzwischen klein, die gleichen sich an. Große Sprünge in Tschechien waren 1995, 1997 und dann vor dem Beitritt in die EU. Aber der größte Sprung war Ende der 90er Jahren.

I: Also sind die Lohnkostenunterschiede nicht mehr so relevant, eher die Qualifizierung?

Krivan: Ja, in der ganzen Region, auch in Österreich und auch in Tschechien gibt es einen Mangel an Facharbeitskräften. Die müssen überbezahlt werden, egal ob Tscheche oder Österreicher. Wenn hier jemand kommen würde und mir sagen würde, dass er hier ein Call-Center mit 100 Arbeitskräften aufmachen will mit dem er den Deutschen, Österreichischen, Schweizerischen und Tschechischen Markt bedienen will, dann schick ich ihn sofort weg.

I: Wieso?

Krivan: Keiner versteht den Waldviertler Dialekt und die Leute hier können auch kaum Hochdeutsch.

I: Wie schaut es mit der Entwicklung der Qualifikation der Arbeitskräfte an? Habe da was von Bildungsoffensive gelesen...

Krivan: Hat nichts gebracht, ist überhaupt nicht spürbar. Seit den Beginn des 21. Jahrhundert wollen die Unternehmen gar nicht von uns, dass wir für sie das Recruitment machen. Das war in den Anfangsjahren. Es besteht kein Interesse mehr daran. Magna wollte das nicht, für Mars haben wir das am Anfang gemacht. Jetzt wurde das ganze in eine ganz andere Ebene verschoben. In der Vergangenheit mussten bei Bauunternehmungen, Projektierung viele Sachen, die heute behandelt werden müssen, nicht behandelt. Das Baugesetz in Tschechien wurde mehrmals novelliert. Der ganze Verlauf mit den Behörden... Damals hatten wir fast keinen Kontakt mit öffentlichen Behörden und jetzt unterstützen wir die Investoren v.a. bei Behörden-gängen. Das ist unser Hauptberatungsleistung, die stark nachgefragt wird, auf beiden Seiten. Aber in den Anfängen ging es

Anhang

v.a. darum ein Bauunternehmen zu empfehlen, Recruitment, aber das Bauen war nicht das große Problem, aber das ist mit dem laissez-fair Baugesetz, der damals in Tschechien gegolten hat, zu verbinden. Es war nicht so tragisch die Dinge auch nicht-standardmäßig zu lösen, ich sage nicht durch Bestechung. Das Interesse war enorm hier Unternehmen anzuziehen. Viele Sachen wurden übersehen.

I: Also politische Unterstützung?

Krivan: Ja, aber v.a. örtliche. Das Bauamt unterliegt ja dem Bürgermeister. Heute ist die Situation anders, auch viele Zuständigkeiten fallen nicht mehr unter den Bürgermeister von Ceske Velenice, aber wurden auf höhere Territorialeinheiten deligiert, das Umweltministerium etc. Es ist nicht mehr so einfach wie es war. Das Baugesetz kann nicht mehr so leicht umgangen werden wie damals. Und auch wird heute praktisch keine Rechtsberatung verlangt. Damals wussten die Unternehmen nicht mal ob es eine GsmbH in Tschechien gibt. Heute richtet sich die Beratung an die öffentliche Verwaltung, was ich tun kann, was nicht, was ist strafbar, wie welche Dinge zu regeln sind.

I: Also damals war die Rechtberatung eher auf grundlegende Dinge konzentriert?

Krivan: Ja, steuerfragen mussten wir oft klären, zoll... das heute überhaupt nicht mehr behandelt werden muss.

I: Was stellt heute ihre Hauptaufgabe dar?

Krivan: ich beschäftige mich viel mit der Maintainance. Der Park ist ja schon alt und nach viele Sachen müssen erneuert werden. Die zweite Sache ist Rationalisierung der Betriebskosten. Durch die Schließung des Bahnanschlusses spare ich mir jährlich 500. 000.

I: Konkret, was verlangen die Investoren, die hier in Park sind, von ihnen?

Krivan: Magna verlaugt von mir, dass sie erweitern können und dass ich ihnen keine Probleme mache, dass sie auf fremden Grundstück bauen, sie wissen selber nicht, wann sie das Grundstück kaufen. Das ist Magna, sie haben eine ganze Fabrik gebaut und nur 10 Tage vor der Kolaudation haben sie nach der Baugenehmigung gefragt. Das zugehörige Grundstück haben sie mit einem Verzug von 2 Jahren gekauft. Aber bei Magna müssen sie keine Sorgen haben, dass sie es nicht kaufen oder dass sie kein Geld dafür haben werden. Ich weiß, dass sie es kaufen und zum Glück sind wir in einer finanziellen Situation, wo ich es nicht brauche. Das schlimmste ist, wenn sie versuchen Magna irgendwo hineinzudrängeln.

I: Der letzte Investor der das AIP bezogen hat, wieso hat er hier angesiedelt?

Krivan: Der letzte war Kriha, die zwei Hallen neben Mars, das ist klar. Und davor DHL, auch klar.

I: Also sieht es mehr oder minder so aus, dass nun mehr die angesiedelten Unternehmen selbst als Attraktoren dienen.

Krivan: Ja, sicherlich.

I: Also war es Anfang wichtig diese zwei zu fangen und der Rest sind örtliche.

Krivan: Ja.

I: Es wird oft behauptet, dass in Wirtschaftsparks nicht nur die Infrastruktur wichtig ist, aber auch die Services, aber wie sie das jetzt schildern, sind die Services eher unwichtig.

Krivan: Welche Dienstleistungen frage ich sie. Was können sie anbieten? Sie müssen den Schnee räumen, Gras mähen, Licht, dass sind die hard facts die funktionieren müssen, aber welche anderen Services?

I: Das ist zwar was völlig anderes, aber auch so beispielweise Fitness Center, Cafeteria, Radreparaturstellen, Konferenzzimmer.

Krivan: Das ist hier was völlig anderes, wie sie sagen. Aber ja, Konferenzzimmer, kann man hier mieten, für 10-15 Euro, der wird vielleicht 5 Mal im Jahr benutzt. High-Tech sind 60-70% völlig andere Menschen, mit Hochschulbildung, die haben völlig andere Denkweisen und andere Bedarfe. In Magna sind 400 Arbeitnehmer, die in einem 3-Schicht-Betrieb arbeiten. Denken sie, dass die nach der Nachtschicht noch in ein Fitnesscenter gehen werden? Es gibt hier eine Menge von LKW-Fahrern. Denken sie dass sie eine Cafeteria nutzen würden, ein kleine Raststätte? Nein, sie haben ihre eigene kleine Kabine, wo sie alles machen können, was sie wollen. Solche Ideen waren hier schon mal. Es funktioniert so gar nicht. Wir müssen von der Realität ausgehen. Radreparaturstätte – ich glaub man kann am Gmünder Bahnhof ein Fahrrad leihen, die vermieten vielleicht 6 Mal im Jahr ein Fahrrad.

I: Und wie, z.B. denn Herrn Jokl, wie unterstützen sie ihn?

Krivan: Gar nicht. Er wollte nichts.

I: Gut, ein Themenwechsel – Das GBZ, habe ich gelesen ist zu nahe zu 95% seit der Eröffnung ausgelastet, ich schätze das hat mit der Vermietung von Räumlichkeiten unterhalb des Marktniveaus zu tun.

Krivan: Nein, nein. Es war hier nichts ähnliches in ähnlicher Qualität. Es gab hier nichts, wo sie von Tag zu Tag einziehen könnten. Die einzigen Räumlichkeiten sonst die hier waren waren entweder extrem teuer, oder kurz vor dem Zerfall. 60-70% der Vermieter hier haben alte Räumlichkeiten im desolaten Zustand angeboten, die Mieter selbst mussten diese renovieren,

damit dass denen dann für 4 Monate die Miete erlassen wurde. Und auf einmal kommt das GBZ. Wir haben den richtigen Zeitpunkt erwischt.

I: Die Unternehmen die ins GBZ eingezogen sind, sind diese immernoch hier oder wechseln die?

Krivan: Sie wechseln. Seit der Eröffnung hatten wir 3 Insolvenzen. Die Mietdauer war auf 5 Jahre beschränkt mit einer Option einer weiteren Verlängerung um 3 Jahre. Aber davon sind wir abgekommen. Alle Mietverträge sind auf eine unbestimmte Zeit abgeschlossen.

I: Hat die Verlängerung der Mietdauer auf unbestimmte Zeit mit dem geringen Innovationspotential der Region zu tun?

Krivan: Es stimmt. Hier gibt es nicht so dynamisch sich entwickelte Unternehmen in den neuen Branchen, beziehungsweise sind, NBG und FCT, aber wir haben hier einen Finanzberater, der zwei Büros belegt und hier auch weitere 20 Jahre sein wird, wenn er nicht Bankrott geht. Wir haben Mieter die hier 10 Jahre und mehr sind.

I: Und seit 1999 sind sie finanziell eigenständig?

Krivan: Ja, mit einer großen fetten 0 in der Bilanz.

I: Also findet auch keine Verzinsung statt?

Krivan: Nein, von uns erwartet aber keiner, dass wir jemanden Dividenden auszahlen, aber auf der anderen Seite gibt uns keiner Geld für den Betrieb und auch kann ich kein Darlehen aufnehmen, das resultiert aus dem Gründungsvertrag. Ich muss erst das Geld organisieren und erst dann ausgehen.

I: Wie vernetzt sind die Zuliefer- und Absatzketten der hier angesiedelten Unternehmen, grenzüberschreitend?

Krivan: Es ist möglich, aber das weiß ich nicht, das sagen die Unternehmen aber auch nicht. Was ich weiß, die Biomasseanlage hat 60% des Holzes von Österreich vereinbart. Der Rest vom freien Markt, egal von weg.

I: Ich habe mal gehört, dass die österreichischen Unternehmen oft nicht zugeben Tschechen zu beschäftigen, sie sollen Imageverlust befürchten. In wie weit trifft es auf das AIP zu? Auch die Zusammenarbeit mit Tschechischen Unternehmen wird aus diesen Gründen eher intern gehandelt.

Krivan: Keiner wird ihnen sagen, dass wenn etwas funktioniert, dass es funktioniert, denn auch sein Konkurrent könnte es anfangen zu verwenden. Sie schämen sich nicht, sie geben es nur nicht zu um Ihren Konkurrenzvorteil nicht zu verlieren.

I: Also arbeiten die Unternehmen im AIP nicht zusammen?

Krivan: Nein, das einzige, wo sie kooperieren ist im Bereich der Human Resources. Dort gibt es ein internes Übereinkommen, dass die sich nicht gegenseitig die Arbeitskräfte stehen werden. V.a. in Tschechien.

I: Auch gibt es keine regelmäßige Treffen der Unternehmen? Weihnachtsfeier etc?

Krivan: Nein, wir haben es ein paar Mal versucht, es kam keiner. Sie müssen berücksichtigen, jedes Unternehmen hat eine eigene Firmenpolitik. Magna organisiert jedes Jahr eine eigene Weihnachtsfeier. Andere Unternehmen sind viel zu klein um etwas alleine zu organisieren und haben kein Interesse was gemeinsam zu machen.

I: Was die Profilierung des AIP anbelangt – besteht eine Zielgruppe bezüglich der Branchen?

Krivan: Ja, es gab Überlegungen am Anfang sich auf innovative Branchen zu konzentrieren und wenn möglich hier F&E anzulocken. Das Resultat können sie sehen. Wir können es uns aber in der Realität nicht leisten Unternehmen auszuwählen, wir begrüßen jedes Unternehmen mit offenem Arm. So gibt es faktisch keine Auswahlkriterien, nur, darf er nicht unsere Umwelt verschmutzen und Sklavenarbeit wieder einführen. Bei dieser Region handelt es sich nicht um eine großartige Region, die gesegnet ist mit irgendwelchen tollen Vorteilen für den Investor. Diese Region hat faktisch nichts zu bieten.

I: Wie hat sich die EU-Osterweiterung, Schengen, Euro in der Attraktivität des Regions wiedergespiegelt?

Krivan: Ja, sicher, ich habe es genau gespürt. Da waren 2 Peaks – Ende der 90er Jahre und ein Jahr vor und nach der EU-Osterweiterung. Das waren solche Wellen. Es ist ein Segen für die Region. Wenn sie sich anschauen, dass jetzt in AIP auf der tschechischen Seite 700 Menschen arbeiten und auf der österreichischen 250. Plus im GBZ 40 Leute. Ok, auf die städtischen Verhältnisse ist das nichts, peanuts. Aber für lokale Verhältnisse ist es sehr viel. Alles was auf der tschechischen Seite der Region bankrott gegangen ist, wurde im AIP absorbiert. Es ist zu keiner Erhöhung der Arbeitslosigkeit gekommen, obwohl die tschechische staatliche Eisenbahnreparaturstätte geschlossen wurde. Hier haben sie nichts, keine Industrie.

I: Aber wenn ich Ihnen so zuhöre, dann bekomme ich den Eindruck, dass es völlig egal ist, ob das AIP grenzüberschreitend gemacht wurde oder ob es 10km weiter im Inland wäre.

Krivan: Jetzt ja, damals nein. Damals war es eine Kombination von einer politischen Entscheidung, der eiserne Vorhang ist gefallen, wir müssen was unternehmen, ein Signal geben, dass wir uns öffnen. Die zweite Sache war, dass es sich praktisch von den standörtlichen Gegebenheiten angeboten hat, keine naturräumlichen Hindernisse. Was wichtig ist – es hat keinen Sinn einen grenzüberschreitenden Park zu machen, wo in der Mitte ein 10km breiter Streifen von niemanden ist. Das Dritte – es hat hier wirklich reingepasst, da es hier keinen Gewerbepark weit und breit gab und gibt. Die nächste Gewerbezone ist in

Ceske Budejovice. Aber auch dort ist es nur im Begriff des Entstehens. In Österreich gibt es mehrere Gewerbebezonen, die aber bei irgendwelchen Gemeinden, Städten wieder sind. Aber das AIP hatte Glück, dass es sich an die tschechische Seite ange-dockt hat, wo keine waren – und so hat sich kumuliert.

I: Also würde kein Investor nur so nach Gmünd kommen?

Krivan: Nein. Wir haben einen guten Namen, Image, das hat viel bewirkt. Dass ich eine Sicherheit habe, dass ich ein Grundstück, wenn ich es erwerbe, nicht 3-mal zu bezahlen habe. Wir haben die Verantwortung übernommen, dass das Grundstück sauber ist, keine Restitutionsansprüche bestehen, ohne Altlasten. Das ist ein großer Vorteil. Wir haben eine Versicherung dazu abgeschlossen und Probeborungen auch gemacht. Alles wurde vorbereitet. Die komplette Infrastruktur. Die selben Rohre, Lampen, alles, was im österreichischen Teil war, war auch im tschechischem. Sogas gab es in Tschechien nicht, so eine Qualität! 95-96-97 wurden in Tschechien nur Green Fields verkauft, ohne nichts, keine Infrastruktur, ohne Hilfe der öffentlichen Hand und dazu noch Bestechungsgeld musste er sicherlich zahlen. Das waren die Vorteile mit denen man die ungünstige Lage vom AIP wieder auswogen konnte. Damals war es ein Service, heute ist es eine Notwendigkeit, es ist eine Voraussetzung.

I: Sie haben tailor-made-solutions erwähnt, was verstehen sie darunter?

Krivan: Wenn sie zu Czechinvest kommen und sagen, dass sie ein Kleinunternehmer sind, der in Tschechien einen Betrieb mit 20-30 Leuten aufmachen wollen, schicken die euch weg. Aber das genau ist unsere Zielgruppe. Große internationale Unternehmen haben nicht das Interesse an lokalem Leben, denen kümmern nur die hard facts und die sind mit czechinvest zu regeln. Aber wenn ein Kleinunternehmer kommt, der will wissen, ob man hier gut essen gehen kann, jagen, ob hier Pilze wachsen. Aber deswegen ist kein Investor gekommen und ist auch nicht so wichtig für sie, aber für mich war es der Grund, wieso ich hier geblieben bin, weit weg von allen, in Ruhe gelassen. Aber was ich sagen wollte, dass wir immer einen individuellen Zugang zu dem Ansiedlungsinteressierten haben und geben ihm das Gefühl wichtig zu sein, ihm das Gefühl geben. Wir binden immer den Bürgermeister ein, dass auch den er kennenlernt, damit er sieht, dass es keine Monster sind, aber Menschen mit denen man reden kann, ihm so die Angst nehmen. Ein menschlicher Zugang.

I: Bei einem anderen Gewerbepark habe ich gelesen, dass die den Investoren Beratung bei externen Steuerberatern bezahlen, machen auch sie sowas?

Krivan: Nein, ich nehme eher die Vermittlerrolle. Ich habe hier eine Liste von guten Baufirmen, guten Steuerberatern, aber ich biete es nicht von mir aus, erst wenn ich darauf angesprochen werde. Ich will nicht den Anschein erwecken, dass ich irgendwas davon habe, wenn der deren Leistungen in Anspruch nimmt. Ich wähle da einen passiven Zugang, nicht aktiv! Das ist zu aufdringlich! Das schlimmste was man machen kann. Die wissen, dass ich hier bin und wenn sie ein Problem haben, können sie mich ruhig ansprechen. Ich gehe nicht zu ihnen und frage sie nicht, ob sie was nicht brauchen. Ich bin der ansicht, wenn sie sich nicht melden, ist alles o.k.. Egal ob bereits Angesiedelter oder ein Ansiedlungsinteressierter.

I: Sie haben gesagt, dass nach der EU-Osterweiterung die Vernetzung zugenommen.

Krivan: Ja, z.B., Linasa hat einen IT Menschen aus Zwettl, Spediteur aus Schrems. Durch Schengen ist das ganze noch erleichtert worden, da die Menschen keine Arbeitsbewilligungen mehr brauchten.

I: Sie haben erwähnt, dass den Verlust der anfänglichen Vorteile, der Gewinn an Image ausgeglichen hat.

Krivan: Image ist vielleicht das falsche Wort, eher das Bewusstsein. Image ist ein guter Name. Für uns ist nicht so wichtig einen guten Namen zu haben, aber im Bewusstsein der Menschen zu sein, irgendwo dort im Hinterkopf. Dies wurde durch Werbung am Anfang gebildet aber auch durch unser nun 17 jähriges gestehen, die Leute wissen schon, da ist was. Wir sind ein stabiler etablierter Partner. Die wissen, dass sie hier gekommen können, wir schicken keinen weg. Regelmäßig haben wir hier Schulbesuche, Forscher.

I: Also sind sie nicht an einem Branding als grenzüberschreitender Park bemüht?

Krivan: Das war am Anfang, inzwischen sind wir davon abgekommen. Nach außen treten wir auf wie der erste grenzüberschreitende Wirtschaftspark in Europa und als einziger.

I: Ich glaube sie sind nicht der einzige. Zwischen Ungarn und Österreich sollte es auch einen geben.

Krivan: Ja, aber dazwischen ist ein 5km breiter Waldstreifen. Es ist überhaupt nicht verbunden, nur mit der Bahn. Ein Trauerspiel das Projekt. Auch waren hier Leute von Aachen, die sowas zu der Niederländischen Grenze realisiert haben. Vor kurzem waren hier Finnen, die das zu Russland machen wollen. Auch waren hier Leute, die sowas zwischen Ungarn und der Ukraine machen wollen. Alle kommen sich Ratschläge holen.

I: Wie sieht es mit dem Networking vom AIP aus?

Krivan: Also zu anderen Parks haben wir keinen laufenden Kontakt, von dem absehend, dass sie sich hier das anschauen kommen. Aber mehr habe ich persönlich Kontakte zu Czechinvest, auf menschlicher Basis, mit dem ich Reden kann, Austrian Business Agency, Ecoplus. Das ist eher eine politische Ebene, die ihnen Türen öffnen. Aber das steht und fällt auf mir, wenn ich weggehe, fällt das. Mit Czechinvest kann man nicht reden, die kümmern sich nicht um KMU. Da fehlt der menschlicher Zugang, den gerade wir haben.

I: Aber wie erfahren die KMU dann von ihnen?

Krivan: Von Zeit zu Zeit schickt uns Ecoplus wen, aber meist kontaktieren uns die KMU selbst. Es ist unglaublich, aber es ist so. Da hab ich immer ein Problem, wenn ich Interviews für Zeitungen gebe, dass wir keine Werbung machen und auch keine machen wollen, die können nicht verstehen, wie wir dann zu Investoren kommen. Die kommen zu uns!

I: Wie sieht es mit der Auslastung der Industriezone des AIP aus?

Krivan: Ca. 50%

I: Ich habe viele Kritiken gelesen, dass es inzwischen mehr bebaut werden sollte, wie ist ihre Meinung dazu?

Krivan: Jain. Wenn es in Wien wäre, wäre es ein totaler Flop. Da muss der Park innerhalb von 5 Jahren voll sein, aber wenn man berücksichtigt in was für einer Region wir sind, dann ist das hier ein Projekt für 15-20 Jahre. Jetzt sind wir irgendwo in der Mitte.

I: Wie zufrieden sind die Verantwortlichen auf den hohen Stellen mit der Auslastung?

Krivan: Sie würden sicherlich mehr wollen, aber auf der anderen Seite, selber sehen sie, dass die Situation sehr kompliziert ist und wir verlangen keine Gelder von ihnen für den Betrieb, also sind sie einigermaßen zufrieden.

I: Was die Arbeitslosigkeit in der Region anbelangt?

Krivan: In tschechischem Teil klein, auf der österreichischen Seite auch nicht astronomisch. Zwar haben sie prozentuell die größte Arbeitslosigkeit Österreich, glaub 12%, aber in absoluten Zahlen sind das nur sehr wenige Arbeitslose. So dünn ist es besiedelt.

I: Wie groß ist die Sprachbarriere?

Krivan: Also, eher wird ein Österreicher, der kein Tschechisch kann beschäftigt, als ein Tscheche der kein Deutsch kann. Der Grund ist sehr einfach – den Tschechen beschäftigen sie vor allen auf unteren Positionen und dem mittleren Management, wobei die Österreicher eher höher, aus finanziellen Gründen und dort ist völlig egal ob er Tschechisch kann, dem wird ein Dolmetscher zur Seite gestellt.

I: Magna?

Krivan: Am Anfang, inzwischen sind da alles nur Tschechen.

I: Ist es letzten Endes doch gelungen den Grenzübergang am Gelände noch vor Schengen zu eröffnen?

Krivan: Ja, der war am 1.1.2005 eröffnet worden. Aber als Schengen gekommen ist, ist er weggefallen. Der war von 6-22 Uhr geöffnet. Die letzten Jahre hat aber praktisch keiner kontrolliert. Keine Rampen, nichts, kein Polizist.

I: Und wie hats vorher funktioniert?

Krivan: Hat nicht funktioniert, hier war eine Rampe und man musste einen Umweg machen. Nur MARS hatte die Nebenwegregelung, Sammelmeldung, das war die Tailor-made-solution für sie. Aber das war alles im Rahmen der geltenden Gesetze, nur Lücken wurden ausgenutzt.

I: Welche Rolle haben sie gespielt bei Tailor-made-solution?

Krivan: Wir haben sie gemacht und dann den öffentlichen Stellen vorgelegt, fertig. Mit der Unterstützung von einer Rechtskanzlei. Wir mussten Dinge klären wie Personalregistrierung, Güterregistrierung, notwendige EDV-Software... Stellen sie sich vor, MARS, zwei Gebäude, zwischen denen eine grüne Wiese, denn damals konnte man 20m von der Grenze nicht bauen, jetzt darf man mit dem Einverständnis vom Innenministerium, auch über die Grenze bauen.

I: Also die ganze Arbeit war auf Ihnen?

Krivan: Ja, MARS hat gesagt, wie machen dass hier, wir bauen hier, wenn ihr das regelt für uns. Und da es quasi der Beweis war, dass grenzüberschreitende arbeitsteilige Prozesse möglich sind, wurde sehr viel Zeit dazu investiert und seit 99 funktioniert es problemlos.

I: Wieso wollte dann keiner dem Beispiel von MARS folgen?

Krivan: Wollten, wollten. Spediteure wollten, fürs Umsatteln. Bei Speditionen haben sie zwei Probleme – Zoll, Wartezeiten auf den Grenzübergängen und das Umsatteln. Der Spediteur hatte ne tolle Idee – hier schaff ich mir einen eigenen privaten Grenzübergang, wo mich keiner kontrollieren wird, ich kaufe ein Grundstück auf einer und auf der anderen Seite und löse so alle Probleme. In keinem Fall! Ich bin nicht dumm das zuzulassen. Spediteure sind Spekulanten! Sie sind nicht kontrollierbar und wenn es auffliegt, ist das Image von AIP dahin! Den habe ich abgelehnt, als einziges Unternehmen in der Geschichte. Ein zweites Unternehmen wollte hier Ediblechscheiben herstellen. Es ist eine sehr arbeitsintensive Herstellung. Die arbeitsintensiven Sachen wollen sie in Tschechien machen, die heiklen in Österreich. Es ist dann gescheitert an der zu hohen logistischen Komplexheit, denn die Scheibe müsste 5 oder 6 mal die Grenze passieren und bei jedem passieren muss sie EDV-mäßig erfasst werden und dass ist bei Halbprodukten schwierig.

I: Das war aber dann ein eindeutiger Ansiedlungsgrund wegen der Unterschiede in den Lohnniveaus.

Krivan: Ja. Damals waren sie noch interessant, jetzt nicht mehr. Tschechien ist schon lange kein Low-cost-Land.

I: Wie sieht es mit Steuerunterschieden aus?

Krivan: Sind vergleichbar. Keiner ist gekommen und keiner gegangen wegen Steuerunterschieden.

I: Beziehungsweise, ist irgendein Unternehmen wegen anderen Rechtsunterschieden gekommen? EVN?

Krivan: Also, EVN, dass war so – eines Tages ist ein Solarboom in Tschechien entstanden und sie sind dann draufgekommen, dass wegen dem Solarboom es zum Anstieg der Stromkosten kommt. Also haben sie versucht am anfang durch informelle Regelungen den Bau von weiten Anlagen zu hindern. So wurde die regulationsbehörde angewiesen negative Stellungnahmen für den Anschluss weiterer Anlagen ans Netz auszustellen, mit der offiziellen Begründung, dass es das Netz instabilisiert, was ein Blödsinn ist. Da kam die Idee auf diesem Standort hier eine Solaranlage zu bauen aber wohin mit dem Strom? Zu EVN in Österreich. Tschechien förderte jede erzeugte kWSt, aber ans tschechische Netz konnte es nicht angeschlossen werden, dafür aber aufs österreichische EVN Netz. In Tschechien gibt es, zur Erklärung, zwei Förderungen – Herstellungsförderung und dann die Garantierung des Verkaufspreises. Hier ist zu einer Situation gekommen mit der keiner gerechnet hat – dass die Herstellung hier aus tschechischen Geldern dotiert wird und über ein privates Netz nach Österreich geschickt wird und dort verkauft. Und alle sind glücklich. EVN brauchte ihren Grünanteil im Netz zu steigern und das private Netz kassiert auch noch einen Bonus für den grünen Strommix in ihrem Netz. Und Tschechen haben keine Ahnung was sie dagegen tun können und zerbrechen sich jetzt die Köpfe.

I: Und andere?

Krivan: Ein Negativbeispiel war MAGNA, die im tschechischen Teil ja gebaut wurde, die Erdschütterungen die von ihren Stampfwalzen bis in eine Entfernung von 5km ausgehen und in der benachbarten Siedlungsgebieten in Österreich zu spüren sind, interessiert keinen. MAGNA muss keine grenzüberschreitende UVP machen, nur eine einfache nationale. Sie ist mehr als 50 m von der Grenze entfernt. Sie ist ein tschechisches Unternehmen, das tschechischen Gesetzen unterliegt. Dass Gmünd bebaut ist, denen egal. Das Gmünder Siedlungsgebiet schließt leider direkt ans AIP an.

I: Und was die Absatzmarkterschließung angeht... Der tschechische Dachdecker Jokl verkauft in Österreich?

Krivan: Nein, Jokl verkauft ausschließlich nach Tschechien, er kann kein Deutsch und auch keiner seiner Leute. Stavebniny Ziak aber leben v.a. asu österreichischen Kunden. Kulhanek – dem ist es egal, der verkauft bis nach Australien.

I: Abschließend noch – welche Vorteile sehen sie für den Park selbst aus seiner grenzüberschreitenden Lage?

Krivan: Politische Unterstützung, Unterstützung von lokalen und regionalen Stellen, öffentlichen Institutionen. Die Zusammenarbeit ist ziemlich gut. Am Anfang war es v.a. wichtig, wenn sie die nicht haben, können sie gleich einpacken.

I: Mit einem Wort, ihrer Meinung nach, der größte Vorteil für die Investoren – damals und heute?

Krivan: Ich glaube, der ist immer gleich geblieben – eine nicht aufdringliche Pflege um sein Wohlergehen.

I: Und war es nicht so, dass die ersten die gekommen sind, einen Fuß in Osteuropa fassen wollen?

Krivan: Nein, überhaupt nicht, die Ersten die gekommen sind war Tischler und der wollte nirgendwo Fuß fassen, der wollte nur ein Grundstück, wo er eine Werkstatt haben kann und sein Familienhaus neben stehen und alles andere war ihm egal. Der zweite war Linasa, mit ihren subjektiven Entscheidungen. Die hatten ihren Fuß in Osteuropa schon lange. Das stellt alles was sie gelernt haben auf den Kopf – alles über den hierarchischen systematischen Standortsuchprozess. Alle Projekte, die so entstanden sind, sind gescheitert.

A.2 Interviewleitfaden und -transcript: Finka, Maroš. (29. 11 2011). (D. Hanic, Interviewer)

Interview von 29.11.2011 mit Ing. arch. Maroš Finka, PhD, Technische Universität Bratislava, Vizerektor, mündliche Befragung, geführt von: Dominik Hanic

Interviewleitfaden

Vorteile:

- USP
- Lohnkostenunterschied SK/AT
- Andere Vorteile aus grenzübersch. Konzeption (außer Lohnkostenunterschieden, Zugang zu Osteuropa)
- Rechtsunterschiede SK/AT (zB Umweltschutz, Steuerunterschiede, AGB, Import/Exportregelungen)
- Servicierung - Angebot
- Unterstützung bei Erschließung der Vorteile (z.B. Übersetzerdienste, Rechtsberatung, Behördengänge, aktive Information, „how-to“-Anleitungen)
- Vorteile für Park aus grenzübersch. Konzeption? (z.B. politische Unterstützung, Finanzierung, PHARE?)
- Förderungen – Arten, Bedeutung, - für Investoren, Betreiber, Eigentümer
- Eigener Grenzübergang?
- Verkehrsanbindung – lokal, regional
- Infrastrukturausstattung

Zielgruppe:

- Zielgruppe (z.B. große Internationale, reg. KMU, start-ups)
- Profilierung (z.B. automotive, elektrotechnische)
- F&E
- Image
- GBZ?
- Ansiedlungsinteressanten

Nichtrealisierung:

- Gründe der Nichtrealisierung (politisch?Meciar?)

Selbsteinschätzung:

- Entwicklung der Rahmenbedingungen (EU, euro) – Realisierbar heute?
- Modifiziertes Projekt
- Schwerpunkt, Zielgruppe? (z.B. reg. Unternehmen, F&E, Bildung)
- Image heute
- Vorteile von damals heute aktuell?
- Unterschiede zw. Jarovce u. Kittsee immernoch da?
- Neue Vorteile (z.B. ETC, Flattax)
- Politische Unterstützung heute?
- Projekt immernoch aktuell in Köpfen?

Interviewtranscript

I: Was waren die Gründe für die nicht Realisierung des Wirtschaftsparks Jarovce/Kittsee?

Finka: Der politische Wille war nicht dar und außerdem gab es andere konkurrierende Standorte.

I: In wie weit konkurrierende Standorte? Auf Österreichischer oder Slowakischer Seite? Oder meinen Sie national im Innenland?

Finka: National.

I: Von welcher Seite? Wollten die Österreicher nicht oder Slowaken?

Finka: Ich denke da waren so viele Barrieren es grenzüberschreitend zu machen, dass es bedeutend einfacher war es national zu machen. Zu dem Zeitpunkt war es ein Konkurrenznachteil gegenüber anderen Standorten, z.B. in Záhorie.

I: Was für Barrieren waren das?

Finka: Zu erst einmal war eine wenn nicht die größte Barriere die institutionelle Asymmetrie. In der Zeit die Hierarchische Ordnung bei uns und in Österreich, das ist zwar bis heute noch, aber trotzdem die „soft tools“ sind heutzutage mehr „advanced“, aber zu der Zeit war für Niederösterreich war nicht Bratislava, die Stadt, nicht der Partner. Für unsere Regierung war aber nicht Niederösterreich der Partner, das war die Bundesregierung. Das waren „X“ solcher Barrieren.

I: Was waren die weiteren bedeutsamsten?

Finka: Da war eine Menge, Menge. Z.B. Animositäten. In Österreich war Angst, es hat sich Angst breit gemacht wegen der Grenzöffnung. Wir waren Betrüger und ich selbst hatte die Erfahrung, dass, als ich als Experte Europäischer Assoziation grenzüberschreitender Regionen einen Workshop organisieren wollte, ich jedoch nicht die Adressen hatte und persönlich in jede Gemeinde fahren musste und dort nachfragen musste, wo das Gemeindeamt ist um dort dann eine Einladung in den Briefkasten reinzuwerfen, wurde Polizei auf mich gerufen, was ich in die Briefkästen werfe und als Sie mir nichts andrehen konnten, haben Sie mich nach gefragt, ob ich ein Warndreieck im Auto habe. Aus dem sieht man schon die Stimmung, die damals herrschte.

I: Könnte man sagen, dass die Idee des grenzüberschreitenden Parks etwas war was von oben gekommen ist und die Menschen unten es gar nicht wollten?

Finka: Ja, es war eine Idee, aber die nötige Stimmung dafür war nicht. Die Stimmung hat sich kontinuierlich geändert. Zuerst war eine Welle von Euphorie „machen wir etwas! wir haben etwas, so einen Park“, aber das stieß bei uns an die Unfähigkeit zu Reagieren, da unsere Politiker usw. haben viel zu beschäftigt mit ihren eigenen kleinen Streitigkeiten und bis endlich ein Politiker fähig war nach außen hin zu kommunizieren, war er wieder abgewählt worden. Bis heute gibt es institutionelle Instabilität bei uns und das sind Projekte die nicht realisierbar sind innerhalb einer Regierungsdauer. Es bedarf einer Kontinuität. Z.B. der Beamten die hinter dem Projekt stehen, aber es bedarf auch einer Haltung zur objektiver Beurteilung von Projekten, das bedeutet „ich bin nicht von vornherein gegen ein Projekt nur wegen dem, dass es von KDH dem und dem mal initiiert wurde, weil ich SMER angehöre.“ Wenn es einmal ein gutes Projekt ist, dann sollte ich bemüht sein, und die Gemeinde profitiert aus ihm, ihn kontinuierlich weiterzuführen. Und wenn er schlecht ist und auch wenn mein Vorgänger auch von der selben Partei war, sollte ich sagen können, dass es ein Blödsinn ist. Dann wieder war bei uns eine Aktivitätenswelle, wo wir gesagt haben: „machen wir was! Jetzt können wir und wollen wir“, aber mittlerweile war in Österreich die Empfangseuphorie verfliegen, da sie schon drauf gekommen sind, dass es problematisch ist zu kooperieren.

I: Wir würden Sie die Stimmung heute schätzen?

Finka: Viel hat sich nicht verändert. Das dritte Problem, dass wir hatten, der wichtig war, war wiederum eine gewisse Asymmetrie. Österreicher hatten als Mitglieder der EU Zugang zu Fördergeldern aus Interreg IIA, IIIA. Da Interreg Programme Programme der EU waren zur Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, brauchten die Österreicher Partner. Aber wir konnten nicht aus diesen Programmen Geld lukrieren.

I: Standen uns nicht Gelder aus dem PHARE Programm zur Verfügung?

Finka: Wir hatten PHARE, wir hatten SAPARD etc, und sie hatten Interreg. Also sie sind oftmals mit Projekten gekommen, wo sie in irgendwelcher Art und Weise Partner brauchten, aber unsere Seite konnte keine Förderelder beziehen.

I: Lag es an dem beschränkten Fördervolumen von PHARE gegenüber Interreg?

Finka: Das nicht so sehr. Bis die Fördergelder bewilligt wurden aus PHARE, das war so ein kompliziertes Vorhaben und so unsicher. Viele Bürgermeister sind daran baden gegangen, da sie den Prozess initiiert haben, in ihn investiert haben und dann wurde nichts realisiert in ihrer Wahlperiode, also waren sie tatsächlich nur im Minus ohne ersichtliche Leistung. Es hat so lange gedauert und Memoranden wurden mit 2 jährigen Verspätungen unterschrieben etc, was eine Bedingung für die Beziehung der Fördermittel war, dass der Bürgermeister letztlich als Idiot stand, der Geld aus dem Kommunalhaushalt verbraucht hat ohne Effekt. Das waren die Gründe wieso es bedeutend einfacher war Projekte zu realisieren die eindeutig irgendwo klar von einer klaren Geldquelle finanziert, der daran Interesse hatte und wenn irgendwelche zusätzlichen Gelder dazu aus Förderprogrammen gekommen sind, dann kamen sie, wenn nicht, dann bedeutet es für den öffentlichen Sektor nicht so eine Große Katastrophe.

I: Also waren die Fördermechanismen der EU nicht relevant?

Finka: Sie waren sehr interessant, aber die Mechanismen, bis heute ist es ein großes Problem, da Fördergelder versprochen werden, es wird viel investiert, Vorfinanziert und dann wartet man 2-3 Jahre und die Unternehmen währenddessen Bankrott gehen.

I: Wenn es so große Barrieren gab, musste es auch Vorteile geben, die es Überlegenswert machten einen Grenzüberschreitenden Park zu machen, immerhin wurde auch eine Machbarkeitsstudie gemacht. Ich schätze mal, dass der Hauptvorteil war

der Unterschied der Lohnkosten. So waren sicherlich die Lohnkosten damals in Bratislava viel niedriger als in Österreich, konkret Weinviertel.

Finka: Die gibt es immer noch!

I: In abgeschwächter Form, minimal, wenn man sich die Statistiken anschauen, dann ist die Region Bratislava besser dran als das Weinviertel.

Finka: Das stimmt nicht! Das wir ein GDP per Capita vergleichbar mit Österreich haben, das bedeutet nichts. Das ist das Resultat von Unternehmen, die in Bratislava ihren Sitz haben und hier nur ihre Gewinne verbuchen, damit es hier versteuert wird und real stellen sie hier nichts her und es sitzen hier nur 3 Menschen. Das spiegelt sich nicht im vergleichbarer Weise im „Welfare“ der Bevölkerung. Das ist Absurd. Bratislava ist kein Ziel Gebiet der EU. Ok, wir sind sicherlich besser dran als die Ostslowakei, aber wir sind unvergleichbar mit anderen europäischen Regionen was „Welfare“ betrifft, die Ziel Gebiete sind! Das sollte anders beurteilt werden.

I: Pragmatisch: 20 Jahren zuvor und jetzt, wieviel waren die Lohnkosten in Bratislava und Kittsee?

Finka: Konkrete zahlen weiß ich nicht mehr, aber ich wage es zu sagen, dass ein Lehrer in Österreich 10-mal soviel verdient, als in der Slowakei, egal ob in Wien oder in Weinviertel.

I: Also würde es sich heute noch lohnen für die Unternehmen an der Grenze einen Betrieb auszumachen und Slowaken zu beschäftigen?

Finka: Bestimmt. Fraglich ist jedoch, wie die Österreichische Gemeinde reagieren würde.

I: Das hätte zu Folge, dass diese Variante nur für große internationaloperierende Unternehmen interessant sein kann, nicht für lokale.

Finka: Ja. Aber worum ging es bei der Animosität? Was waren die langen Schlangen am Grenzübergang?

I: Hatten sie Angst vor den Slowaken?

Finka: Nein, überhaupt nicht. Die wollten uns, unser Geld, unsere Kaufkraft, wir haben ihre Wirtschaft belebt. Wir konnten aus Österreich alles exportieren. Was wollten sie nicht? Wieso haben die Österreicher Menschen bei der Ausreise aus Österreich kontrolliert und minimal bei der Einreise? Wenn ich mich beschützen will, dann schütze ich mich so, dass ich Menschen nicht reinlasse. Was wollten sie? Das Reisen Österreichischer Bürger in die Slowakei so unangenehm wie möglich zu gestalten, da unsere Dienstleistungen um so viel billiger als die Österreichischen, dass wenn Österreichischer freie Bewegungsfreiheit hätten, dann würden sie massenhaft in die Slowakei einkaufen gehen. Und das auch auf lange Distanzen! Beispiel, in den 90er Jahren waren die Preise für Lebensmittel in der Slowakei 5- bis 10-mal niedriger als in Österreich. Heute ist es nicht mehr lukrativ für sie, da die Preise für Dienstleistungen vergleichbar sind, oder für Lebensmittel. Mittlerweile hat sich die Situation teilweise umgedreht bei manchen Kommoditäten, z.B. Benzin. Es geht darum, dass die Lohnkosten immer noch unterschiedlich sind und zweitens: beide Partner, aber auch der öffentliche Sektor, der diesen Projekten irgendeinen Rahmen schafft, müssen wollen. Aber wieso sollten Österreicher wollen, dass das Slowaken arbeiten gehen?

I: Existierten auch neben den Lohnkostenunterschieden auch andere Vorteile für den Park bzw. die Investoren?

Finka: Zu der Zeit existierten sicherlich auch weitere Vorteile. Bis heute existieren Steuervorteile. All das kann ein Vorteil sein, was eine Disparität ist.

I: Die markantesten?

Finka: Steuern. Steuern sind sicherlich lukrativ.

I: Was ist z.B. mit Umweltauflagen? Ich schätze in der Slowakei waren/sind die niedriger als in Österreich.

Finka: Umgekehrt. Wir mussten im Rahmen der Beitrittsverhandlungen von unseren strikten Umweltauflagen teilweise runterschrauben. In der Zeit, als sich die Slowakei formuliert hat, nach 89, hatten die Grünen wichtige Positionen und konnten die Slowakische Legislative wesentlich beeinflussen. Die Grünen und die Katholiken. In der Zeit konnte noch der Preis des Bodens relevant sein als Vorteil aber mittlerweile ist es umgekehrt und Slowaken bauen ihre Häuser in Österreich billiger.

I: Arbeitsgesetzbuch? Gab es wesentliche Unterschiede?

Finka: Sicherlich. Slowakische Beschäftigte waren wesentlich benachteiligter als Österreichische aber das sind sie bis heute. Die Limits der Benutzung des „human workforce“... das war und ist ein großer Vorteil der Slowakei. Wenn ich z.B. nur die Dienstleistungen nehme, Feiertage, Möglichkeit auch am Sonntag offen zu haben.

I: Haben schon im Rahmen der Machbarkeitsstudien Unternehmen ihr Interesse bekunden sich im Park anzusiedeln?

Finka: Soweit ich weiß nicht.

I: Waren zentrale Services für Investoren im Park geplant?

Finka: Die ganze Konzeption des Parks war über Infrastruktur.

I: Ich meine nicht nur technische Infrastruktur aber auch Übersetzungsservices etc.

Finka: Nein, nein. Soweit ich weiß nicht. Auch keine Weiterbildung oder ähnliches. Man hat es so behandelt, dass einer der Gründe, den Park hier zu situieren ist ein bilinguales Umfeld, Nähe und Verfügbarkeit solcher Services in Bratislava und Umgebung. Es existiert eine Vielzahl an Mischfamilie, sogar noch aus den Zeiten des sozialistischen Regimes – Jarovce, Rusovce, □□ovo, Wolfstal, also das war nicht so ein Problem.

I: War auch ein Gründer- und Beratungszentrum als Bestandteil des Parks geplant?

Finka: Nein.

I: Fördermittelbeihilfe? Ich schätze zu der Zeit, nach dem was sie mir gesagt haben, waren Fördergelder nicht relevant für die sich hier ansiedelnden Unternehmen?

Finka: Sie waren aber es war faktisch so schwierig an sie heranzukommen, zumindest was Slowakische Seite anbelangt. Österreicher konnten auf jeden Fall Fördermittel beziehen. Was die Österreichische Seite des Parks betreffen würden, so könnten die Unternehmen Geld beziehen nicht nur aus den Strukturfonds der EU aber auch aus dem ESF. Kittsee war ja Peripherie. Und auch aus dem Interreg Programm, da waren Möglichkeiten, wie hatten keine, bzw. waren die unseren sehr beschränkt.

I: Um es einfach auszudrücken: Österreicher hatten ihre Mechanismen, ihre Fördertöpfe und brauchten irgendeinen Partner nur. Und bei uns funktionierte es einfach nicht.

Finka: Ja, meiner Einschätzung nach.

I: Welche Rolle spielte F&E in der Konzeption des Parks?

Finka: Keine. Es sollte eher ein Industriepark werden, der sich in der Zukunft in einen Technologiepark transformieren könnte mit der Nutzung des F&E Umfelds von Bratislava.

I: Also wurde schon in die Zukunft langfristig geplant?

Finka: Man dachte daran aber die Vorteile, die der Park nutzen sollte, damals, waren auf industrielle Produktion gerichtet. Es ging nicht darum, dass Bratislava viele Forschungseinrichtungen hat, aber es ging v.a. darum, dass Bratislava viele hochqualifizierte Arbeitskräfte hat, die zu der Zeit gerade frei wurden. Zu der Zeit war Volkswagen noch am Beginn seiner Tätigkeit hier aber doch war schon der Impuls hier, Perspektive der Nähe des Parks zu Volkswagen. Denn bis heute leiten Österreicher unser einer Art Schizophrenie was das Marchgebiet anbelangt. Auf einer Seite möchten sie sich gerne öffnen, da Volkswagen ein ziemlicher großer Attraktor ist und des öfteren habe ich schon gelesen über Migration von Österreichern in die Slowakei wegen der Arbeit. Aber das ist ein Blödsinn. Keiner Österreicher würde hier für das Geld hier, für das es Slowaken machen, hier arbeiten. Aber da gibt es eine Idee wieso sollten die Vorproduzenten von Volkswagen in der Slowakei sein sollten, wenn sich das Marchgebiet öffnen würde, wenn man dort eine Brücke bauen würde, heute gibt es keine Grenzkontrollen mehr, dann fängt auch Volkswagen auch sich auch auf der anderen Seite der March auszubreiten. Da Volkswagen über „just-in-time“ Arbeit, ist es ohne Brücke unmöglich mit dem langen Umweg über Hainburg. Nur soviel wollte ich sagen – es ist Nonsense zu denken, dass die Österreicher, auch aus der Peripherie, Gelegenheit suchen um sich in der Slowakei zu beschäftigen. Im Gegenteil. Sie versuchen die Unternehmen in Österreich anzusiedeln.

I: Wie wichtig war „Image“ des Parks damals?

Finka: Er hatte seine Bedeutung. Bei uns waren zu der Zeit Industrie- oder Technologieparks was völlig neues und wenn man auf unserer Seite gesagt hat „grenzüberschreitend“ war es etwas wovon wir begeistert waren. Also denke ich, dass das ganze Projekt im großen Maße ein Imageprojekt war, nur, hat es nichts gebracht. Ich würde sagen, die Akzeptanz solch einer Unternehmung damals war viel höher, als sie es heute wär. Die Öffentlichkeit, die Einwohner von Jarovce, würden heute „nein“ zu dem Park sagen.

I: Aber das hat wenig mit dem grenzüberschreitenden zu tun, vielmehr mit dem Faktum, dass es ein Industriepark ist, oder?

Finka: Stimmt. Aber damals wären sie begeistert gewesen, denn damals war es was super, neues, „gehen wir über die Grenze“, es war so eine Stimmung. Heute würden sie es ablehnen, es gäbe zu viele LKW, Verschmutzung etc. Die negative

Wahrnehmung potentieller Gefahren würde das Positive übersteigen. Die lokale Bevölkerung denkt zu lokal. Sie haben eine niedrige Arbeitslosenquote, die 500 mehr Arbeitsplätze interessieren sie nicht, aber dass das sie den Park 100 m von ihren Häusern hätten, das würde sie stören.

I: War im Rahmen der Planungen ei eigener Grenzübergang im Park geplant?

Finka: Nein. Bestimmt kein neuer Grenzübergang.

I: Wo genau sollte der Park liegen? Gibt es Karten?

Finka: Genaue Karten kann ich ihnen leider nicht geben, aber der Park war ursprünglich geplant, wo auch heute in Kittsee ein Industriepark ist und sollte auf das Slowakische Gebiet fortgesetzt werden. Ich weiß nicht, ob sie den Park der dort jetzt steht aus den Mitteln, die sie damals bekommen haben, für den grenzüberschreitenden Park, gebaut haben,“ wenn sich die Slowaken nicht dazu haben, dann bauen wir zumindest unseren teil“, aber ich nehme es stark an. Und zumindest in der Anfangsphase haben sie die Grundstücke dort auch so vermarktet, als Teil eines grenzüberschreitenden Parks.

I: Wie weit sollte der Park vom Grenzübergang sein?

Finka: Schätzungsweise 500 m. Der Grenzübergang ist ja genau bei der Eisenbahnquerung und das sollte gleich dort ein Stück sein. Es sollte ja auch eine Gleisanbindung von dem Kittseer Bahnhof dort geben.

I: Ihnen Meinung nach, wäre der Park heute realisierbar?

Finka: In seiner damaliger Form, aber ich sage nicht, dass an der Grenze nicht andere Konzepte realisierbar sind, aber ich denke für Bratislava ist ein Industriepark nicht mehr interessant.

I: Ist es wegen den gestiegenen Lohnkosten?

Finka: Nein, nein, Bratislava sollte sich nicht als Industriezentrum entwickeln, es sollte zu einem quartärem Zentrum werden. Aber ich kann mir durchaus vorstellen, dass ein echtes Technologiezentrum an der Grenze entstehen könnte.

I: Ich schätze dafür ist jedoch bereits für die Deckung der langfristigen Nachfrage durch CEPIT gesorgt.

Finka: CEPIT können Sie vergessen, ist eine verlorene existenz.

I: Wieso?

Finka: Da er sich in keine Netzwerke implementiert. Technologieparks müssen in bestimmten Kontexten funktionieren, in bestimmten Bindungen zu F&E, Universitäten. Sagen Sie mir, was für eine Universität mietet dort 1 Stunde Fahrt außerhalb der Stadt teure Räumlichkeiten, wenn wir hier im Zentrum mehr als genug Räumlichkeiten haben und nicht wissen was mit denen. Wir brauchen, dass die an uns anschließenden Unternehmen sich an uns orientieren und an uns anschließen und nicht, dass wir dort draußen hinausziehen. Der ganze Standort von CEPIT ist ein großer politischer Humbuk, die einzig und allein ihr eigenes Interesse verfolgt haben – Grundstücke die sie hatten zu verkaufen. Trotz des langjährigen Widersandes von Vajnory. Und womit beginnt die Realisierung von CEPIT? Mit Technologien? Nein! Mit dem Bau von Wohnungen. Uns haben sie angesprochen, dass sie eine klimatisierte Halle dort bauen werden in der sie die Räumlichkeiten für das positionieren von Servern dort vermieten werden und das wir unsere Server dort platzieren sollen. Woher sollten wir das Geld für die Miete nehmen? In dem Fall wär besser – Bratislava hat Gelder für Technologie, baut ihre eigene Serverzentrale in ihren eigenen Räumlichkeiten. Noch dazu haben wir bessere Experten als die dort.

I: Wenn ich das richtig verstehe, dann haben Sie als Universität keine Probleme Gelder für Investitionen aufzutreiben, jedoch für laufende Ausgaben schon?

Finka: Ja, Fördergelder für Investitionen in Technologie in F&E sind das einzige was in Bratislava noch aus dem Strukturfonds der EU geht. Und nur in Technologien. Wir können keine Gebäude fördern lassen, wir können high-tech Mikroskope in alten auseinanderfallenden Gebäuden nur haben. Sagen Sie mir, auch Produktionsmäßig, an was schließt CEPIT dort an? An die auseinanderfallende Landwirtschafts-genossenschaft? Wo ist der Konex? Sie haben denen versprochen, dass innerhalb von 3 Jahren eine neue Umfahrung von Bratislava unter den Karpaten gebaut werden wird. Realität sieht ein bisschen anders aus. Und so sind die Entfernungen, die Verbindungen zu... also.. außer dem Flughafen.. sehr groß. Und hier in Bratislava gibt es genug andere Standorte die besser geeignet wären und das auch v.a. solche grenzüberschreitenden. So z.B. die Kapitolské polia in Petrzalka, Richtung Berg und wenn man dann noch die Eisenbahnstrecke von Wolfstal dort weiterziehen würde...dann wäre es wunderbar! – Nähe, 1 km über die Brücke ist der westliche Universitätscampus (Matfyz, Naturwissenschaften, Elektrotechnische, Informatik) – das sind Top für Technoparks, Incheba, Stadtzentrum. Wir haben für CEPIT mehrere Standorte verglichen, 8 oder 9, in Bratislava – Vajnory waren am schlechtesten. Unter den betrachteten war auch Jarovce – dieser Standort war auch nicht schlecht, doch war dort ein Manko, dass es doch zu weit war und es wäre besser einen Technologiepark näher zu haben um die Einbettung, Networking, ökonomischen Konex zu bewerkstelligen.

I: Ihrer Meinung nach, wär solch ein Projekt eines grenzüberschreitenden Parks möglich auch ohne Förderungen?

Finka: Ja.

I: Hat CEPIT irgendwelche Förderungen bekommen?

Finka: Nein. Zumindest nicht aus öffentlichen Mitteln. Es ist eine rein private Investition. Meiner Meinung nach hat gerade in der Region Wien Bratislava kann gerade der private Sektor in F&E investieren. Hier gibt es das Potential. Nicht wie in Frankreich – Sofia Antigona – ein Technologiepark der ohne öffentliche Fördermittel nicht funktionieren kann wegen falscher Standortwahl.

I: (...)

Finka: Grenzüberschreitende Parks haben nur eine Bedeutung, wenn da eine Grenze ist, die isolierend wirkt.

I: Trotzdem haben sie jetzt zwischen Deutschland und den Niederlanden im hohen Maße begonnen grenzüberschreitende Parks zu bauen

Finka: Das ist gerade die Frage – was bedeutet die Grenze. Auf der Deutsch/Niederländischen Grenze ist eine sehr spezifische Situation. Situation die resultiert aus der Verschiedenartigkeit. Die Grenze ist durchlässig – EU, Schengen, aber die Unterschiede der Bedingungen auf einer und auf der anderen Seite sind absolut groß – also motivieren sie dazu etwas an der Grenze zu bauen – andere Steuersysteme, andere Bedingungen für Arbeitskräfte, Arbeitnehmergesetzbuch, andere Bodenpreise, da gibt es so einen Unterschied! Niederländer kaufen Immobilien in Deutschland und pendeln großräumig wegen der Arbeit wieder in die Niederlande rein. Denn Bedingungen für die Versteuerung von Arbeit sind wieder besser dort. Wenn solche Unterschiede bestehen, solche großen Unterschiede, dann erscheint es relevant sowas an der Grenze zu bauen. Der die Vorteile beider kombiniert.

I: Sind solche markanten Unterschiede zwischen Österreich und Slowakei?

Finka: Höchstwahrscheinlich nicht.

I: Es geht dort höchstwahrscheinlich um die Lohnkosten und ggf. um die Steuer

Finka: Jain. Die Vorteile müssen die Kosten übertreffen, die mit ihrer Nutzung verbunden sind. Aber um nochmal zu der Deutsch/Niederländischen Grenze zu kommen – auf der Grenze sind die Unterschiede so groß, dass ein großräumiges Pendeln stattfindet, bis hin zu 70km Radius, oder auch kooperative Netzwerke zwischen Unternehmen. Bei uns entfällt aber dieser Vorteile. Wieso sollte ich es an der Grenze bauen, wo die Kosten größer sind, ich kann es ruhig im Innenland bauen und die Arbeitskräfte pendeln mir dorthin. Die Mobilität in der Slowakei ist zwar niedrig, aber in Bratislavský kraj relativ hoch. Weil, dass was ein Vorteil ist und das ist billige Arbeitskraft, pendelt auch ins Innenland. Wieso sollten Slowaken nicht nach Hainburg pendeln? Ruhig!

I: Also um es zusammenzufassen: Arbeitsplätze sind beweglich und können pendeln in größeren Radien aber solche institutionellen Unterschiede sind fest verankert und wenn die Vorteile aus diesen Resultieren, muss der Park um sie nutzen zu können, an der Grenze gebaut sein.

Finka: Ja. Arbeitskräfte sind flexibel. Ich denke, Lohnkosten motivieren hier bei uns nicht mehr zur Österreichischer Unternehmensansiedlung. Es müssten dort andere Vorteile sein die ausdrücklich vom Standort resultieren. Z.B. der Bodenpreis ist eines der am wichtigsten und alles was Bezug zum Territorium hat – Immobiliensteuer.. Andere Steuersätze in einem integrierten Wirtschaftsraum stellen nicht so einen großen Unterschied dar – Erwerbssteuer etc und wenn wir jetzt noch weiter integrieren in Form einer fiskalen Union, dann noch weniger, die Staaten erlauben keine großen Steuerunterschiede. Die Steuerunterschiede werden sich ausgleichen, das wird nicht das wesentliche sein. Aber das, dass ein Staat unterschiedliche Politik haben kann in Bezug auf Landnutzung und Steuer beziehen aus Boden und die Landanspruchnahme beschränken, das ist eine andere Sache! So die Niederländer die wenig Land haben, haben Restriktionen in Landverbrauch und das auch z.B. in Form einer Bodensteuer, Deutschland kennt sowas nicht. Dort können Unterschiede entstehen! Der Schlüsselfaktor ist wie ich gesagt habe alles was mit Land zu tun hat, inkl. Standortvorteilen – also Nähe, Kreuzung – das ist ein eindeutiger Standortvorteil. Und nun muss man sich bewusst werden, dass es ein Unterschied ist – ein Industriepark und ein Technologiepark. Beim Industriepark ist das dominante Element das „Gut“, also gute Standortvorteile resultieren aus guten Bedingungen für Güterverkehr; beim Technologiezentrum ist das dominante Element Know-how und seine Bewegung – Menschen und alle Services für Menschen, Verfügbarkeit von Menschen als Quellen, Verfügbarkeit von Kooperationen. Für den Industriepark waren es Produktionskooperationen, hier ist es Clustern – also eine Möglichkeit für den Technologiepark ein Teil eines wahren Clusters zu werden, nicht eines Netzwerks! – eines Clusters! Mit einer Innovationshierarchie auf einzelnen Stufen und das ist gerade das wunderbare für Bratislava und Wien, denn hier gibt es die Cluster schon, dass sie sich in die Cluster bereits eingliedern können, seinen Platz in ihm finden.

I: Letzte Frage – Ist Bratislava noch immer interessant für Unternehmen die in Osteuropa eintreten wollen?

Finka: Nein, nicht mehr als jedes andere. Wien hat sich so selbst verkauft. Aber ich glaube heute ist es nicht mehr Wien und auch nicht Bratislava, eher der Balkan.

A.3 Interviewleitfaden und -transcript: Lindschulte, Dieter. (19. 12 2011). (D. Hanic, Interviewer)

Interview von 19.12.2011 mit Dieter Lindschulte, Europark Coevorden – Emlichheim Entwicklungsgesellschaft mbH, Tagesgeschäftbeauftragter, telefonische Befragung, geführt von: Dominik Hanic

Interviewleitfaden

Organisation und Konzept:

- Do`s and don`t bei Planung von bereits realisierten güWP
- Eigentumsverhältnisse
- Finanzierung Förderungen (EU?) - Park
- Förderungen – grenzübersch. Unternehmen (Möglich – Real % DE, NL) - Bedeutung
- Ziel des güWP (privat/öffentlich)?
- Vorteile aus grenzüberschreitender Lage:
- Beiderseitig angesiedelte Unternehmen
- Sonstige Unternehmen vorteile von grenzübersch. Konzeption Haben
- Entwicklung Vorteile, Rahmenbedingungen
- Vorteile Standortentscheidung? Inanspruchnahme
- Bedeutung Probleme aus grenzübersch. Konzeption (Park/Unternehmen)
- DBA

Servicierung:

- Unterstützung bei Erschließung der Vorteile
- Serviceangebot – Angebot, Inanspruchnahme, Gebühren?
- Image
- Networking

Performance:

- Betriebe – in welchem Teil welcher Schwerpunkt, Ansiedlungsgrund, Energiekonzept?
- Investoren aus? (Region, Nation, Weltweit)
- Auslastung
- Konkurrenzsituation
- Kostendeckung (Kostenwahr?)
- Selbsteinschätzung:
- Grenzüberschreitende Vorteile – Bedeutung, Inanspruchnahme (auch im Inland möglich?)
- Erfolgsfaktor GVZ?
- Mehr Interesse – DE/NL?
- Erfolgsschlüssel für güWP?
- Profilierung, Schwerpunkt – Entwicklung?
- Rahmenbedingungen – Entwicklung?
- AVANTIS –Gründe Misserfolg

Standortbedingungen (Region):

- Unterschiedliche Rechtslage (DE/NL) – Bedeutung (AGB, Steuern, Import/Export, Förderungen)
- Akzeptanz der Bevölkerung
- Steuern (Umsatzsteuer, Arbeit)
- Grundstückskosten,
- Wirtschaftsentwicklung
- Arbeitskräftepotential (Arbeitslosigkeit, Qualität, Ausbildungsniveau, Sprachkenntnisse), Engpässe?
- Wichtigsten Ereignisse - Auswirkungen

Interviewtranscript

I: Wie haben Sie sich von bereits realisierten grenzüberschreitenden Wirtschaftsparks inspirieren lassen? Was konnten ihr mitnehmen, was gut war, was schlecht, was sollte vermieden werden?

Lindschulte: Ich bin leider erst im Jahr 2002 zu Europark dazugekommen und die Idee ist schon älter, aus den 90er Jahren und die damaligen Akteure sind mittlerweile nicht mehr in Dienst. Aber es gab sehr wenig Beispiele an denen man sich

orientieren konnte, als die ganze Idee aufkam. Wir haben uns mit AVANTIS unterhalten, es gab mal eine gemeinsame Geschichte, weil man auch ähnliche Probleme immer wieder hat mit der Staatsgrenze, wenn man auf der Grenze ein Projekt verwirklicht und da gab es eine gemeinsame Interessenslage und deswegen gab es da einen intensiveren Austausch, aber da waren die Parks auch schon beide am laufen. Von daher, es gab im Vorfeld eigentlich kaum oder gar nicht Beispiel an denen man sich orientieren konnte. Das war hier quasi ein Prototyp.

I: Gab es für den Park selbst, den Eigentümer/Betreiber Vorteile, die sich aus der grenzüberschreitenden Konzeption/Lage erst ergeben haben?

Lindschulte: Die Idee diesen Park machen hing auch sehr stark zusammen mit einer gewissen geographischen Lage und mit Infrastruktur. Die Gemeinde Coevorden ist in ihrer Bebauung, was Wohnbauland angeht aber auch was Gewerbebauland angeht, eingeschränkt, in einer weiteren Entwicklung und weil kaum Raum für Planungen vorhanden war und das war übrigens der Auslöser wieso man über die Grenze wollte, weil man sah, dass auf der deutschen Seite gab es noch Entwicklungsmöglichkeiten, der Raum war Vorhanden. Aber auch gewisse Infrastruktur, so z.B. ein Eisenbahnanschluss und auch zwei Bahnhöfe – einen normalen niederländischen Bahnhof und eine durch die Historie/den Krieg verursachte Privatbahn hatte einen Schienenstrang durch die Grafschaft und dieser Schienenstrang ging bis nach Coevorden und die private Eisenbahngesellschaft hat dort einen Bahnhof.

I: Bei ACCESS war es ein großer Vorteil für die grenzüberschreitende Entwicklung die politische Unterstützung für den Park, da es normalerweise ziemlich schwer ist einen Gewerbepark auszuweisen zu bekommen und quasi die Förderungen und das Land dahinter steht, aber bei dem park war die politische Unterstützung da, also konnte auch das eine wichtige Rolle im Europark gespielt haben?

Lindschulte: Also ja, politische Unterstützung war da, aber es ging v.a. um die Infrastruktur. Es gab ja schon immer einen grenzüberschreitenden Kontakt, unterbrochen durch die beiden Weltkriege, diese Kontakte lebten dann aber wieder auf, aber wie ich gesagt habe, der private Bahnhof, die Infrastruktur, die man nutzen wollte, die Verbindung niederländischer Bahnhof und deutsches Schienennetz. Hier hat man gewisse Vorteile gesehen, klar hatte man auch gewissen Ideen und Wunschvorstellungen, dass man noch weitere Vorteile generieren will. In Studien damals gab es Überlegungen wie soll man umgehen mit diesen unterschiedlichen Rechtsvorschrift, Steuerrecht oder Baurecht, erstmal so ne Idee und Wunsch, Unternehmer kann sich aussuchen, was für ihn am besten ist, hier mal ein bisschen deutsches Recht und da ein bisschen Niederländisches Recht, das waren so Ideen, die man verwirklichen wollte, bzw. nicht verwirklichen aber so im Hinterkopf hatte zu Entwicklung eines grenzüberschreitenden Gewerbeparks.

I: Sie sagen, dass der Kern der Idee und der größte Vorteil von diesem Park ist die Infrastrukturmöglichkeit die erst durch die grenzüberschreitende Konzeption bei diesen zwei konkreten Gemeinden möglich gewesen ist?

Lindschulte: Wir wollten die logistischen Möglichkeiten nutzen, die man auf der niederländischen Seite hatte, kombiniert mit den Flächen, die man auf der deutschen Seite hatte.

I: Gibt es ein Unternehmen das beiderseits der Grenze angesiedelt ist?

Lindschulte: Ja, aber fang ich erst ein mal wieder mit der Privateisenbahn an, die ich schon erwähnt habe, die ohnehin schon gewohnt waren auf der niederländischen Seite zu arbeiten, das war ein Umschlagterminal, das wurde 2007 eröffnet, das von 1/3 auf deutscher Seite und von 2/3 auf niederländischer Seite. Dank dieser Konstellation war es für die Privateisenbahn von zwei Seiten, also von der deutschen, als auch von der niederländischen Seite Fördermittel zu bekommen.

I: Also ist es dann wegen den Fördermitteln angesiedelt worden?

Lindschulte: Ja, sie sind von beiden Seiten subventioniert worden, jede Seite wusste voneinander, dem haben sie dann die Förderquote angepasst. Aber das war jetzt eine grenzüberschreitende Geschichte, wobei der Hauptteil auf der niederländischen Seite war, so auch die Geschäftsstelle. Zweites Beispiel ist, wir haben einen Investor, der eine Müllverbrennungsanlage gebaut, die auf der deutschen Seite, für ihn war es damals auch entscheidend, diese Anlage auf der deutschen Seite zu errichten, da er zu schätzen wusste, die zahlungssicherheit nach dem deutschen planungsrecht, er muss ja eine Genehmigung nach dem deutschem Emmisionsschutzgesetz und das verfahren ist viel planbarer auf der deutschen Seite, als auf der niederländischen Seite, nach damaligen recht. Das niederländische verfahren dafür ist nicht so planbar, ist nicht so sicher. Auf der deutschen Seite wird in der Müllverbrennungsanlage der Müll verbrannt, Prozessdampf entsteht und dieser Dampf geht über eine Leitung zu einem Generator, der aber auf der niederländischen Seite steht. Also deutscher Dampf – niederländischer Strom. Das aus 1-2 Aspekten, dass dieser Strom in den Niederlanden als nachhaltiger Strom anerkannt ist, in Deutschland nicht und von den einspeisungspunkten hat er wesentlich geringere Aufwendungen für den leitungsbau.

I: Bezüglich anderen Unternehmen, die nur einerseits der Grenze angesiedelt sind, haben die irgendwelche Vorteile, die aus der grenzüberschreitenden Konzeption direkt abgeleitet sind?

Lindschulte: Das ist schwierig zu sagen. Auf der deuthscen Seite haben wir nur Firmen, die ihr Stammhaus in niederlande haben, die halt zusehen wollten, möglichst auch in deutschland vertreten zu sein, oder möglichst dicht an der grenze zu

sein, auch wegen eigenpersonal in der firma zu haben, aber auch das sich deutsche, also die geschichte, dass man von hier zwei Märkte bedienen kann.

I: Wie wichtig würden Sie es einschätzen, dass die Niederländischen Unternehmen ihren Standort auch auf der Deutschen Seite haben in Zeiten von Schengen? Wieso ist das so wichtig?

Lindschulte: Aus meiner Sicht, einen zweiten Absatzmarkt, aber auch von manchen haben wir in Gesprächen mitbekommen, dass die es auch wichtig finden, dass Label „Made in Germany“. Es gab auch Beispiele, wo die Niederländischen Unternehmen ihre teuren Grundstücke in den Niederlanden verkauft haben und hier die weit günstigen Deutschen Grundstücke gekauft haben. Was die Bodenpreise in unseren Region anbelangt, sonst sind die Deutschen Bodenpreise wesentlich billiger, als in den Niederlanden. Dieser Vorteile haben bei einigen Unternehmen auch nicht den Ausschlag gegeben, Handel, der sich orientiert an deren Punkten, wo auch gewisse Nachteile da waren.

I: Was waren diese Nachteile?

Lindschulte: Also das haben wir auch öfters in Gesprächen gemerkt, dass wenn ein niederländisches Unternehmen von den Niederlande nach Deutschland wechseln will, dann will er in der Regel auch seine niederländischen Führungskräfte mitnehmen. In den Niederlanden hat man die Möglichkeit als Arbeitnehmer, die ein privates Haus haben, dass über eine Hypothek finanziert wird, die erst zum Ende des Erstlebens abbezahlt wird, also es Erfolg kaum oder kaum Tilgung, denn man kann sich die Hypotheken steuerlich geltend machen. Ist ein erheblicher steuerlicher Vorteil für Arbeitnehmer, wenn er weniger Steuern zahlt. Würde der Unternehmer wechseln von der Niederländischen auf die Deutsche Seite und da Personal mitnehmen, würden sie diesen Vorteil verlieren und deswegen befürchten auch Unternehmen, dass Arbeitnehmer dann bei einem Wechsel nicht mitmachen.

I: Also ist die Mehrheit der Unternehmen im Europark niederländisch?

Lindschulte: Ja.

I: Wie haben Sie als Betreiber die Unternehmen dabei unterstützt diese grenzüberschreitenden Vorteile zu erschließen? Sind Sie mit irgendwelchen Vorschlägen gekommen, also mit diesen Lücken, die sie gefunden haben, oder was das den Unternehmen frei gelassen was für sich zu suchen?

Lindschulte: Die Unternehmen sind ja sehr unterschiedlich. Bei einem Unternehmen ist es Personenintensiv, bei anderem mehr Anlagen, also Maschinenintensiv. Von daher ergeben sich immer wieder andere Fragestellungen. Wir machen es so, wenn wir merken, dass es Bedarf besteht sich beraten zu lassen, wegen steuerlichen Fragen beispielweise, dass wir ihnen quasi als ein Entgegenkommen einen bestimmten Umfang einräumen, dass sie sich Beratungsleistung einkaufen dürfen, sie selber dürfen sich aussuchen, ob sie einen Steuerberater beauftragen wollen Untersuchungen vorzunehmen über Vor- und Nachteile und zu einem gewissen Stundensatz übernehmen wir die Kosten. Wir geben auch nicht vor, wen sie nehmen müssen, dass überlassen wir dann ihnen selber, wir geben denen vielleicht ein paar Vorschläge mit, von Unternehmen die wir wissen, die können diese Beratungsleistung auch durchführen. Es kann Steuerrecht sein, aber auch Baurecht sein, oder auch Arbeitsrecht. Wir können ja nicht alles selber, wir können nicht alle Themenpunkte besetzen.

I: Von einer anderen Ecke, wie wichtig ist für den Europark das Image? Sprich gute Adresse. Macht der Europark eine aktive Marketingkampagne oder zieht er irgendwie die Investoren von selbst an durch seine Raritätenstellung?

Lindschulte: Also wir gehen mehr nach draußen mit der Geschichte Logistik. Wir sind vor Kurzem Güterverkehrszentrum geworden. Also wir gehen mit dem logistischen Vorteil nach draußen. Und die Grenzlage, ja, alleine die Grenzlage macht alleine nicht aus, dass wir die Flächen verkaufen, in vielen Sachen unterscheiden wir uns nicht wirklich von Gewerbestädten die 20km links oder rechts von der Grenze liegen, das macht ja auch nichts mehr aus. Wir hatten auch früher auch Fälle, da ist es leider nichts draus geworden aus der Ansiedlung, da war halt auch die Wirtschaftskrise kam dazwischen, wir hatten auch 3-4 Gespräche, wo ein Unternehmen 2 Ansiedlungen hatte, Kleinunternehmen, wo der Gesellschafter auch der Geschäftsführer von beiden Ansiedlungen war, der nicht mehr wollte dass er zwei Filialen unterhält, der ganze Pendelverkehr. Da die Überlegung sich hier im Europark anzusiedeln, dass er eine Unternehmensleitung hat und auf Nachbargrundstücken seine Betriebsstätten hat, also eine niederländische und eine deutsche, also das er von einem Standort beide direkt leiten kann. Aber wie gesagt ist dann wegen der Wirtschaftskrise nicht zur Ansiedlung gekommen. Also bei einem Unternehmen haben wir selber abgelehnt, weil das Unternehmen hier nicht hinpasste.

I: Was war das für ein Unternehmen, wenn ich fragen darf?

Lindschulte: Das war ein Tiefbauunternehmen. Die wollten unbedingt ein Grundstück haben mit einer privaten Ausstrahlung, auf denen wir aber andere Unternehmen besser ansiedeln können, die auch ein Gebäude errichten mit einer entsprechenden Ausstrahlung und dieses Unternehmen hätte solche gute Sichtlokati überhaupt gar nicht benötigt, der v.a. brauchte auch noch Lagerplatz für Sand und Kies, also Lagerflächen hätten dort nicht hingepasst. Der wollte ein wichtiges Einfahrtsgrundstück, bisschen übertrieben ausgedrückt, verschandelt.

I: Bezüglich Förderungen, wie groß war der Anteil an Förderungen, die für den Park selbst nur wegen seiner grenzüberschreitenden Konzeption erst möglich waren, sprich Interreg und co. Und das gleiche für die Unternehmen? Wie groß war ihr Anteil?

Lindschulte: Schwierige Frage. Sicherlich haben wir Fördermittel bekommen. Erst mal müssen wir unterteilen zwischen der Förderung damals zur Entwicklung des Europarks und der Errichtung einer Geschäftsstelle, Festlegung derer Aufgaben und einer Untersuchung von Grenzunterschieden und dann gab es auch Infrastrukturmittel. Wir haben in zwei Bereichen Infrastrukturmittel bekommen. Einmal diese Geschichte mit dem Terminal, was ich vorhin erzählt habe, das haben wir nicht gemacht, sondern die Privateisenbahngesellschaft, die haben ja von beiden Seiten Fördermittel gekriegt. Ob es ein Vorteil war, dass sie grenzüberschreitend gebaut haben, ob sie mehr bekommen haben, als wenn sie es auf einer Seite nur gebaut hätten, traue ich mich nicht abzuschätzen. Und das zweite ist die Infrastruktur Straße, da ist ein Teil der Straße grenzüberschreitend gebaut worden, da gab es dann auch eine genaue Abstimmung, Koordinierung nach Ermittlung der Gesamtkosten, das wurde dann nach dem wie viel auf der niederländischen und deutschen Seite asphaltiert wurde, wurde das prozentuell aufgeteilt und jede Seite hat für sich dann Subventionen beauftragt aus den normalen GA mitteln.

I: Also aus dem Interreg-Programm sind nur die Vorstudien und quasi die Vorarbeit finanziert worden?

Lindschulte: Ja. Das kann ich mit Sicherheit sagen, da bekam man Subventionen, da man damals einen grenzüberschreitenden Gedanken erforscht hatte.

I: Und von den Unternehmen angesiedelt sind, wissen Sie, ob eines dieser Unternehmen grenzüberschreitende Förderungen bekommen hat? Ich meine jetzt nicht die nationalen, aber wirklich nur die aus der grenzüberschreitenden Konzeption resultierenden.

Lindschulte: Nein, meines Wissens nicht. Es gab Unternehmen, die sich auf der deutschen Seite angesiedelt haben, die Förderkulisse hat sich ja im Laufe der Zeit verändert, damals war sie ja mehr großzügig, damals gabs ja diese betriebliche Förderung fast für jedes Unternehmen hier, mittlerweile ist es ja ganz ganz wenig geworden, also von der Förderkulisse gibt es keine Unterschiede als wenn ich das ganze hier 20km weg von der Grenze machen würde. Also von dem grenzüberschreitenden, ja, es ging v.a. um die Förderung der Idee und deren Präsentation, wir haben mal eine Messerförderung bekommen, weil wir dort eine grenzüberschreitende Präsentation gehabt haben. Vielleicht hatte der eine oder andere Unternehmen in diesem Bereich irgendein kleines Projekt, da wär es noch wahrscheinlicher, aber sonst seh ich für die Unternehmen keine Möglichkeit/Vorteil hier.

I: Wie sehen die Eigentumsverhältnisse des Europarks? Ist er öffentlich/privat?

Lindschulte: Was ich Ihnen noch sagen wollte, ist mir jetzt eingefallen, auf der niederländischen Seite soll jetzt eine Biogasanlage gebaut werden und der Strom wird nicht Erzeugt, sondern nur Gas, das Gas geht rüber um es dort auf der deutschen Seite in das RWE Netz einzuspeisen und zu vergüten. Das ist ein bisschen schmuggeln unter Vorschriften. Wieso macht man das jetzt in den Niederlanden? Diese Anlage soll überwiegend mit Gülle oder Festmist betrieben werden und wenn Sie derartige Dinge über die Grenze liefern um das in einer deutschen Anlage zu vergären um Gas zu gewinnen, dann müssen Sie dieses Material kostenintensiv sterilisieren, aber innerhalb eines Landes brauchen Sie das ja nicht und deswegen das Gas das steril ist, geht erst durch die Grenze. In Deutschland haben Sie eine bessere Förderkulisse für grünen Strom.

I: Wie gravierend sind die Probleme, die aus der grenzüberschreitenden Tätigkeit resultieren, die auch auf der Homepage beschrieben sind? Für den Park, Errichtung, Betrieb und für die Unternehmen selbst? Sind das Existenzprobleme oder sind das nur Hürden, die mit der Hilfe des Paritären Rat bewältigt werden können?

Lindschulte: Die Problem beginnen immer wieder neu, die Fragestellungen sind immer wieder anders. Jede Ansiedlung ist anders. Wie ich bereits gesagt habe, dieses Beispiel mit der Übersiedlung des Unternehmens von der Niederlande nach Deutschland, dass seine Mitarbeiter mitnehmen wollte, es aber diesen Problem mit den Hypotheken gab. Wir können als Park dort nichts machen, nur der Diskussion folgen, aber dieser Vorteil soll bald in den Niederlanden gestrichen werden, dann hätten wir eine Option. Dann können Fragen der Bauordnung von Relevanz sein, das Beispiel hab ich auch angeführt mit der Biomassenanlage, da der Bewilligungsprozess nach dem Emissionsschutzgesetz in Deutschland viel planbarer ist und sicherer, aber in der Niederlande soll jetzt auch das Gesetz geändert werden und die beiden Systeme angeglichen werden also es mag sein, dass diese Vorteil künftig nicht mehr so stark sein wird.

I: Ich würde noch gerne auf die Frage der Eigentumsverhältnisse zurückkommen.

Lindschulte: Die Europark GmbH hat vier Gesellschafter – Die Samtgemeinde Emlichheim, die Gemeinde Coevorden, Landkreis Grafschaft Bentheim, NOM, NOM ist eine Stelle von öffentlicher Hand die sich um Ansiedlung kümmert, Ansiedlung begleitet.)

I: Also ich schätze, auch die Ziele mit denen der Wirtschaftspark errichtet wurde, waren nicht rein auf Profit ausgerichtet, aber auch so soziopolitische und –kulturelle Ziele, wie z.B. die Schaffung von Arbeitsplätzen?

Lindschulte: Ja, natürlich, es war verfolgt, dass hier Ansiedlungen erfolgen und damit verbunden, dass hier Arbeitsplätze generiert werden.

I: Wie groß ist die Kostendeckung des Parks? Muss der Park laufend subventioniert werden? Zum welchen Teil? Ist es irgendwie in Aussicht gestellt, dass der Park eines Tages selbstfinanzierend ist?

Lindschulte: In der ersten Phase haben wir gemerkt, dass es nicht kostendeckend ist, ich kann Ihnen keine Quote nennen, aber wir wissen, dass nicht alle Kosten über den Kaufpreis gedeckt werden können, das ist ein Zuschussgeschäft. In den nun folgenden weiteren Phasen denken wir, dass wir fast kostendeckend arbeiten werden können. Sprich dass wir das was wir in die Entwicklung der Grundstücke, inklusive Infrastrukturkosten, die wir dort verlegen, decken können.

I: Zu der Region, handelt es sich bei der Region, in dem der Europark situiert ist, um eine dynamische oder eine statische Region? Ist es eine problematische Region? Gibt es Arbeitslosigkeitsprobleme?

Lindschulte: Also Arbeitslosigkeit haben wir keine Probleme. Wir haben wir eine Region, wo die Arbeitslosenquote sehr gering ist, von daher kann es in gewissen Bereichen auch sein, dass wir gewissen Fachkräftemangel haben könnten, teilweise beklagen sich schon die Unternehmen in der Region, dass die Fachkräfte nicht so einfach zu finden sind und nur zu entsprechenden Bedingungen akquiriert werden können. Ein wichtiges Thema sind die unterschiedlichen Grundstückspreise. Die Grundstückspreise sind nicht auf der deutschen Seite identisch mit denen auf der niederländischen. Da hängen wir als Europark zwischen den Anbietern, einerseits sind wir mit unserem Grundstück auf der deutschen Seite, die auf der niederländischen sind schon fast alle verkauft, wir haben nur noch überwiegend Grundstücke auf der deutschen Seite, zu den Preisen mit denen sie auf dem Markt sind, günstiger als auf der niederländischen Seite, aber um einiges teurer als in benachbarten deutschen Gewerbegebieten. Also für die Unternehmen, die die Vorteile, die wir anbieten, die Logistik, die das nicht dringen benötigen, kriegen ihr Land ein paar km weiter billiger. Da haben wir schon Konkurrenzprobleme, aber das werden Sie in jeder Region haben.

I: Mal eine qualifizierte Selbsteinschätzung von Ihnen, was denken Sie, wieso ist AVANTIS so wenig erfolgreich? Was ist da schief gegangen?

Lindschulte: Da gibt es mehrere Faktoren. Es gab von kleineren Störfaktoren bis zu ein bisschen größeren Störfaktoren. Ich denke, AVANTIS hat sich leicht zu sehr drauf konzentriert, den Grundstückszuschnitt, den Parkzuschnitt, so zu setzen, dass sie fast nur grenzüberschreitende Grundstücke anbieten können. Das Unternehmen zwangsläufig auf die Grenze bauen müssen. Das ist ein sehr sehr schwieriges Unterfangen. Wir haben hier nur wenige Grundstücke, wo sie grenzüberschreitend bauen können. Wir haben von der Parkstruktur so gemacht, dass wo die Grenze ist haben wir eine Straße gemacht, rechts von der Straße ist ein Grundstück in der Niederlande, rechts in Deutschland. Ich habe immer klare Verhältnisse was die Staatsgrenze angeht und damit auch das jeweilige Rechtsgebiet. Dann noch kommt dazu, dass bei AVANTIS der Autobahnanschluss und die Autobahnabfahrt ist ein bisschen ungünstig. Auch gibt es eine schwierige Konkurrenzsituation in der Region rund um AVANTIS, da gibt es ziemlich viele Gewerbeflächen. AVANTIS hat sich auch mehr drauf ausgerichtet auf F&E. Sie haben ja auch Pech gehabt mit der Solarindustrie. Sie haben da einen Solarmodulhersteller angesiedelt... Ist eine weltweite Entwicklung, die Chinesen machen da den Westeuropäern starke Konkurrenz, was den Bau und letztendlich kosten von Solaranlagen angeht. So das Unternehmen, von meinen Kenntnissen her, nicht so erfolgreich sein, den Deutschen Markt mit den Solaranlagen beherrschen die Chinesen.

I: Wie ist es mit der Bürgerakzeptanz von Europark in der Region?

Lindschulte: Ob die Bürger dahinter stehen, kann man nicht so sagen. Auf jeden Fall haben sie nichts dagegen. Es gab ja im Vorfeld eine Potentialanalyse, ein Masterplan wurde erstellt und auch in der späteren Revision des Flächenwidmungsplan wurden immer wieder die Bürger beteiligt. Es gab keinen Widerstand. Also was den Park an sich als ganzes anbelangt. Es gab ein Projekt, die schon erwähnte Müllverbrennungsanlage, bei der massiven Widerstand gab, aber das war ein einzelnes konkretes Projekt und die Bürger haben nicht so sehr die direkten Auswirkungen kritisiert, wie die indirekten, so die erhöhte Verkehrsbelastung durch die LKWs für die Gemeinde.

I: Und wie es mit den Sprachkenntnissen der Deutschen und der Niederländer in der Region? Sprechen sie jeweils die Sprache des Nachbars?

Lindschulte: Die Niederländer sind besser dran, die meisten können auch sehr gut deutsch, aber nicht so viele deutsche können niederländisch. Die Niederländer haben hier einen gewissen Vorteil.

I: Abschließend, Ihrer persönlichen fachlichen Meinung nach, gibt es einen Erfolgsschlüssen für grenzüberschreitende Wirtschaftsparks?

Lindschulte: Also die reine Grenzlage bringt nichts, kein Unternehmen zieht nur wegen der hier. Aber wie ich bereits gesagt habe, die Idee kam mit diesem grenzüberschreitenden Park wegen dem Raummangel auf der Niederländischen Seite und der Idee von dem trimodalen Knoten und der braucht Raum und diesen gab es nicht genug auf einer Seite der Grenze. In der Niederlande gab es die notwendige Infrastruktur, wie ich am Anfang gesagt habe, dieser Bahnhof von der deutschen privaten Eisenbahngesellschaft auf niederländischem Boden und es gab immer Kontakte, seit Jahrhunderten, gestört durch die Ereignisse im den Ersten und Zweiten Weltkrieg, aber diese Region hat seit Jahrhunderten zusammengehört, sie haben auch ein gemeinsames Dialekt gesprochen. Dieser ist inzwischen ausgestorben, aber man kann immer noch ältere finden, die ihn sprechen.

I: Also um das zusammenfassend auszudrücken, bitte korrigieren Sie mich, falls ich es falsch verstanden habe, dass die grenzüberschreitende Konzeption quasi nur ein ergänzendes Angebot ist zu dem trimodalen Verkehrsknoten und nicht quasi der Hauptpunkt, Hauptattraktor?

Lindschulte: Man kann nicht sagen, dass es nur ein ergänzendes Angebot ist, es bedingt sich alles gegenseitig. Ein trimodaler Knoten ist ein logistische Umschlageneinrichtung. Ein Güterverkehrszentrum, das wir sind, braucht Raum und diesen Raum gab es nicht. Und ein trimodaler Knoten an sich bringt auch wenig, man muss irgendwie die Logistikunternehmen, die ihn benutzen, anziehen.

I: Also war die grenzüberschreitende Zusammenarbeit einerseits deswegen nötig, weil die notwendigen Flächen nicht ausreichend da waren auf einer Seite der Grenze und andererseits durch die grenzüberschreitende Konzeption für viele Unternehmen, die in der Niederlande tätig waren und sich für Deutschland interessiert haben, dadurch dieser trimodale Knoten extra interessant sich gestaltet hat?

Lindschulte: Es ist nicht nur einseitig, von der Niederlande nach Deutschland. Wir haben hier eine exzellente Anbindung an die niederländischen Häfen. Aber auch in der Tat ist dieser Standort für viele Niederländische Unternehmen gut, da in Deutschland die Bodenpreise wesentlich geringer sind als die in den Niederlanden. Auch zur Zeit ist mein niederländischer Kollege an Verhandlungen mit dem Rotterdamer Hafen, da dort der Raum knapp wird, das Europark das Hinterland von diesem Hafen wird. Aber um es auf den Punkt zu bringen, Mit alleine der Grenze verkaufen Sie die Grundstücke nicht, aber was sie können, ist seine eigenen Nachteile durch das herbeiziehen des Nachbars auszubügeln, so z.B. das Fehlen der Infrastruktur auf deutscher Seite konnte durch die auf der niederländischen gemildert werden.

I: Abschließend, eine Frage bezüglich der Performance des Europarks, waren da bestimmte Schwankungen, was die Anfrage nach Ansiedlungen betrifft, oder war die Anfrage konstant?

Lindschulte: Also konstant war sie nicht. Es gab immer wieder Schwankungen, verursacht durch die Änderungen in der Förderkulisse. Am Anfang war die Förderkulisse in Deutschland besser, dann in der Niederlande und jetzt ist nirgendwo wirklich viel zu holen, wir sind gespannt was die neue Förderkulisse ab 2014 bringt. Aber es war mehr oder minder ausgeglichen über die Zeit. Einen großen Einbruch gab es mit der Wirtschaftskrise aber jetzt stabilisiert es sich wieder und die Nachfrage steigt wieder, wir wissen aber noch nicht, wie lange das andauern wird, ob es keine neue Krise gibt. Aber auf jeden Fall war die Startphase schwierig, da durchzuhalten, die ersten Ansiedlungen sind erst langsam gekommen. Man kann nicht nur drauf warten, dass man so einen Park macht und die Unternehmen von sich aus kommen, man muss schon aktiv sein, aber man braucht auch glück. Glück das man das richtige Angebot zur richtigen Zeit dem richtigen Nachfrager macht. Man kann sich viel bemühen, wenn man kein Glück hat.

I: Vielen Dank!

Lindschulte: Was noch von Relevanz für Sie sein dürften, die grenzüberschreitende Vorteile betreffend, die Realisierung eines grenzüberschreitenden Parks hatte einen Mehrwert. Am Europark sind nicht nur Deutsche aber auch Niederländische öffentliche Stellen beteiligt. Durch die Zusammenarbeit am Projekt Europark ist die gemeinsame Basis gestärkt worden und viele andere Zusammenarbeiten entstanden. Oft kennen die Gemeinderäte die Gemeinderäte des Nachbars viel besser als die eigenen. Die Gemeinden kooperieren in Sachen Tourismus und vielen weiteren. So wurde auch ein Vertrag abgeschlossen, dass keine neue Abwasserbeseitigungsanlage auf deutscher Seite gebaut werden muss wegen dem Europark, aber das gesamte Abwasser wird in die niederländische Abwasserbeseitigungsanlage geleitet.

A.4 Fragebogen und Ergebnisse: Unternehmensbefragung, Hanic, 2011

UMFRAGE: ACCESS Industrial Park Gmünd – Ceské Velenice

12/13/11 10:15 AM

UMFRAGE: ACCESS Industrial Park Gmünd – Ceské Velenice

Ich bedanke mich im vorhinein für Ihre Mithilfe !

Mit dieser Umfrage wird versucht Antworten auf diese Fragen zu finden: „Haben grenzüberschreitende Wirtschaftsparks bedeutende Vorteile für Unternehmen? Wie sehen diese Vorteile vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen aus? (zB EU-Osterweiterung)“

ECKDATEN

Im AIP seit dem Jahr:

Branche:

Standort:

- Österreichische Seite
 Tschechische Seite
 Beidseitig

Angesiedelt in:

- Industriezone
 Gründer- und Beratungszentrum

Investor aus:

- Gmünd

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dc1b8pzdHhMRzFSWjRk642WES00E66M2>

Page 1 of 10

UMFRAGE: ACCESS Industrial Park Gmünd – Ceské Velenice

12/13/11 10:15 AM

- Ceské Velenice
 Region AT
 Region CZ
 Österreich
 Tschechien
 International

VERNETZUNG MIT DEM NACHBARLAND

Aggiert Ihr Unternehmen grenzüberschreitend?

- Habe Zulieferer aus dem Nachbarland
 Setze meine Produkte im Nachbarland ab
 Beschäfte Arbeitskräfte aus dem Nachbarland
 Kooperiere mit Unternehmen aus dem Nachbarland
 Other:

Sprechen Sie die Sprache Ihres Nachbarlandes?

- Ja
 Nein
 Grundwortschatz

Wohnen Sie bzw sind Sie des öfteren im Nachbarland?

- Ja
 Nein

STANDORTENTSCHEIDUNG

Vorheriger Standort:

falls Neugründung freilassen:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dc1b8pzdHhMRzFSWjRk642WES00E66M2>

Page 2 of 10

Gründe für Umzug aus dem vorherigen Standort:

falls Neugründung freilassen

Wie haben Sie vom AIP erfahren?

- Werbeanschaltung
- Direkt-Mailing
- Webseite
- Persönliche Kontakte
- Other:

Gründe der Standortentscheidung zugunsten von AIP:

	nicht relevant	wenig relevant	relevant	sehr relevant	entscheidend relevant
Standort in der EU	<input type="radio"/>				
Standort in Osteuropa	<input type="radio"/>				
Voll erschlossener Wirtschaftspark mit moderner Infrastruktur westlichen Standards	<input type="radio"/>				
Möglichkeit der Realisierung von grenzüberschreitenden arbeitsteiligen Prozessen	<input type="radio"/>				
Räumliche Nähe der Grenze	<input type="radio"/>				
Eigener Grenzübergang am Gelände	<input type="radio"/>				
Zugang zum Beschaffungsmarkt des Nachbarlandes	<input type="radio"/>				
Zugang zum Absatzmarkt des Nachbarlandes	<input type="radio"/>				
Zugang zum Arbeitsmarkt des Nachbarlandes	<input type="radio"/>				
Potential an Qualifizierten Arbeitskräften	<input type="radio"/>				

Kostengünstige Arbeitskräfte in Österreich	<input type="radio"/>				
Kostengünstige Arbeitskräfte in Tschechien	<input type="radio"/>				
Umfassende Dienstleistungs- und Beratungsleistungen	<input type="radio"/>				
Beratung bei Eintritt ins neue unbekanntes Land	<input type="radio"/>				
Rechtssicherheit (gegen Restitutionsansprüchen)	<input type="radio"/>				
Schneller, unbürokratischer Grunderwerb	<input type="radio"/>				
Schnelle, unbürokratische Firmengründung	<input type="radio"/>				
Besondere Steuerunterschiede	<input type="radio"/>				
Besondere Import/Export-Regelungen	<input type="radio"/>				
Altlastenfreie Liegenschaft	<input type="radio"/>				
Sofort beziehbar	<input type="radio"/>				
Niedrige Miet-/Grunderwerbskosten	<input type="radio"/>				
Hohe Lebensqualität/Attraktives Umfeld	<input type="radio"/>				
Förderungen	<input type="radio"/>				

Andere nicht genannten Gründe:

zB andere Gesetzeslage im Nachbarland die sich Ihr Unternehmen zu Nutzen machen kann

Hat Ihr Unternehmen Förderungen bekommen?

- Förderungen seitens Österreich (Bund, Länder)
- Förderungen seitens Tschechien
- Förderungen seitens EU

Other:

Falls ja, aus welchen Förderprogrammen:

dient nur zur Orientierung, keine Angabe der Höhe

NACH DEM EINZUG INS AIP

Welche Vorteile des Standort wurden nach dem Einzug tatsächlich genutzt?

die Wichtigsten für Ihr Unternehmen

Wie hat Sie der Parkbetreiber bei der Erschließung dieser Vorteile unterstützt?

zB Anleitung, Beratung,...

Könnten bei besserer Unterstützung durch den Park besser/weitere Vorteile für Ihr Unternehmen erschlossen werden?

DIENSTLEISTUNGEN

Welche Dienstleistungen wurden/werden von Ihnen in Anspruch genommen und wie wichtig waren diese für Sie?

	nie	bei Bezug	bei Bezug (sehr wichtig)	laufend	laufend (sehr wichtig)
Allgemeine Rechtsberatung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanzierungsberatung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Förderberatung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperationsberatung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsmarktberatung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalsuche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Übersetzer- und Dolmetscherdienste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Datenbank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buchhaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sekretariat und Bürodienste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gründerberatung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketingberatung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konferenzzimmer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kantine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anmerkungen:

zB besondere Wichtigkeit bei EU-Beitritt,...

ENTWICKLUNG

bitte kurz beschreiben nach eigener Einschätzung

Wie haben sich die Vorteile des Standorts im AIP für das Unternehmen in der Zeit verändert?

zB Wegfall der Grenze - keine besonderer Vorteil mehr einen eigenen Grenzübergang zu haben; Ausgleich der Lohnunterschiede,...

Hat der Parkbetreiber auf die veränderten Rahmenbedingungen reagiert?

Wie schätzen Sie die Reaktion des Parkbetreibers auf die veränderten Rahmenbedingungen ein?

1 2 3 4 5

nicht genügend genügend

Hat der Parkbetreiber was versäumt, bzw wäre es wünschenswert dass er was getan hätte? / Lobenswert?

ZUFRIEDENHEIT

Bitte markieren Sie in den folgenden drei Tabellen die Entwicklung Ihrer Zufriedenheit mit der Standortwahl AIP

Allgemein

	unzufrieden	eher zufrieden	neutral	eher zufrieden	zufrieden
bis 1997	<input type="radio"/>				
1997 - 2004 (EU-Osterweiterung)	<input type="radio"/>				
2004 - 2007 (Schengen)	<input type="radio"/>				
2007 - 2009 (Weltwirtschaftskrise)	<input type="radio"/>				
seit 2009	<input type="radio"/>				

Standortbezogen

	unzufrieden	eher zufrieden	neutral	eher zufrieden	zufrieden
bis 1997	<input type="radio"/>				
1997 - 2004 (EU-Osterweiterung)	<input type="radio"/>				
2004 - 2007 (Schengen)	<input type="radio"/>				
2007 - 2009 (Weltwirtschaftskrise)	<input type="radio"/>				
seit 2009	<input type="radio"/>				

Park-Dienstleistungsbezogen

	unzufrieden	eher zufrieden	neutral	eher zufrieden	zufrieden
bis 1997	<input type="radio"/>				
1997 - 2004 (EU-Osterweiterung)	<input type="radio"/>				
2004 - 2007 (Schengen)	<input type="radio"/>				
2007 - 2009 (Weltwirtschaftskrise)	<input type="radio"/>				
seit 2009	<input type="radio"/>				

OPTIONAL

Name des Unternehmens:

Kontakt auf Sie

Sonstige Anmerkungen:

Danke !

Bei Unklarheiten oder Fragen bitte Kontaktieren unter:

Tel: +421 904 983 602
E-mail: dominik.hanic@gmail.com

Timesamp	In AIP seit dem Jahr:	Branche:	Unternehmensgröße	Vorheriger Standort:	Gründe für Umzug aus dem vorliegenden Standort:	Wie haben Sie vom AIP erfahren?	Standortentscheidung zugunsten von AIP (Standort in der EU)	Gründe der Standortentscheidung zugunsten von AIP (Standort in Osteuropa)	Gründe der Standortentscheidung zugunsten von Wirtschaftspark mit erschlossener Infrastruktur resultieren in ähnlichen Standards)	Gründe der Standortentscheidung zugunsten von AIP: (Möglichkeit der Realisierung von grenzüberschreitenden anstandsigen Prozessen)	Gründe der Standortentscheidung zugunsten von AIP: (Kleinere Nähe der Grenze)	Gründe der Standortentscheidung zugunsten von AIP: (Eigener Grenzweg am Standort)	Gründe der Standortentscheidung zugunsten von AIP: (Zugang zum Beschaffungsmarkt des Hochbaubereiches)	Gründe der Standortentscheidung zugunsten von AIP: (Zugang zum Absatzmarkt des Hochbaubereiches)	Gründe der Standortentscheidung zugunsten von AIP: (Zugang zum Absatzmarkt des Hochbaubereiches)
10/25/2011 15:52:52	2003	Faschiertheit	32 000			Persönliche Kontakte	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant
10/20/2011 9:35:56	2005	Energieerzeugung	30000		Gründe für Umzug aus dem vorliegenden Standort:	Standortsuche nach Wärmeabsatz möglichkeit und guter Abfallversorgung (Gibig)	nicht relevant	nicht relevant	relevant	relevant	relevant	entscheidend relevant	relevant	nicht relevant	nicht relevant
11/17/2011 12:48:39	2007	Metal	200	Österreich	strategische Gründe	ECC Plus	wenig relevant	relevant	wenig relevant	relevant	relevant	entscheidend relevant	relevant	relevant	relevant
11/23/2011 11:36:00	1998	Maschinenbau	4000		?	?	relevant	sehr relevant	sehr relevant	relevant	relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant
11/14/2011 9:09:09	1995	Telekommunikation				Persönliche Kontakte	sehr relevant		sehr relevant						
11/17/2011 15:23:06		Luftverkehr				Persönliche Kontakte	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant
10/29/2011 8:51:17	2003	Baubranche	8000	Česká Veleňice	Kauf von einem Grundstück	Persönliche Kontakte	entscheidend relevant	entscheidend relevant	relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant
10/30/2011 15:16:28		Forschung, Verarbeitung von Holzstäben	3000	Tschechische Republik		Eigene Recherche	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant
10/31/2011 14:15:41	2006	Logistik	3300			Persönliche Kontakte	nicht relevant	nicht relevant	sehr relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant	nicht relevant
10/25/2011 15:06:20	2010	Energieerzeugung				Persönliche Kontakte	relevant	sehr relevant	nicht relevant	nicht relevant	sehr relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant	entscheidend relevant

