INSTITUT FÜR
STANDORT-, REGIONAL- UND
KOMMUNALENTWICKLUNG
ISK

Nachhaltige Standort- und Wirtschaftsentwicklung

Instrumente und Standards einer erfolgreichen Standort- und Wirtschaftsentwicklung für Gemeinden und Regionen

Grüne Gemeindetage
Strukturwandel. Haben Gemeinden Zukunft?
13. November 2010 | Bad Gleichenberg

© Dr. Gerald Mathis

Fachhochschule Vorarlberg

DI Dr. Gerald Mathis

INSTITUT FÜR STANDORT-, REGIONAL- UND KOMMUNALENTWICKLUNG ISK

Vorstand des ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung
Dornbirn | Lindenberg | St. Gallen

Fachhochschule Vorarlberg

Leiter des internationalen Hochschullehrganges Standort- und Regionalmanagement | Fachhochschule Vorarlberg

office@isk-institut.com

www.isk-institut.com

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Wieso brauchen wir gezielte Standort- und Wirtschaftsentwicklung in Städten, Gemeinden und Regionen?

Eine kurze Bestandsaufnahme

Argumente

Hintergründe

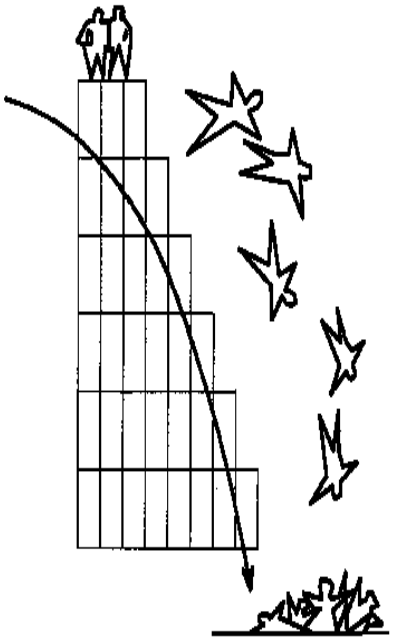
Auswirkungen

Um was geht es eigentlich?

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Gemeinden und Regionen stehen vor großen Herausforderungen

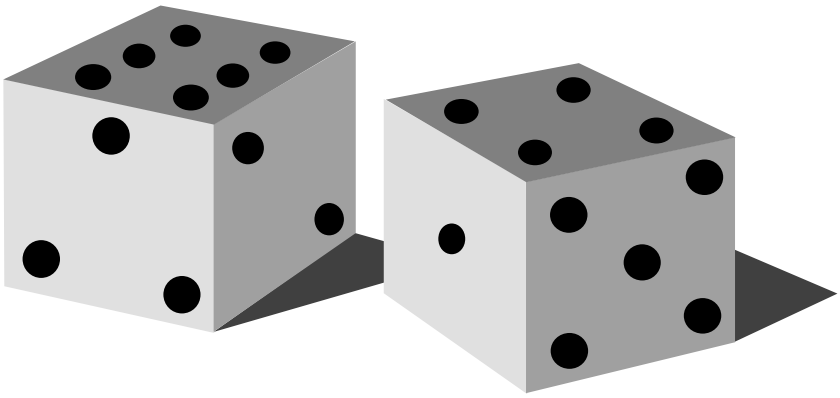
- **Sicherung der Wirtschafts- und Finanzkraft,**
- **Standortattraktivität für Bürger, Wirtschaft, öffentliche Einrichtungen und Infrastruktur**
- **Einwohnerentwicklung und nachhaltige Sicherung des kommunalen Standortes als Lebens- und Wohnraum**
- **Qualität und Umfang der kommunalen und öffentlichen Dienst-leistungen**
- **Sicherung der sozialen, gesellschaftlichen und politischen Qualität**



© 2010 Dr.Gerald Mathis

Wohlstand ist kein Zufall

Kommunaler und regionaler Wohlstand, Standortattraktivität und Wirtschaftskraft sind nicht Zufall,



sondern das Ergebnis von organisiertem kommunalem und regionalem Planen und Handeln.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

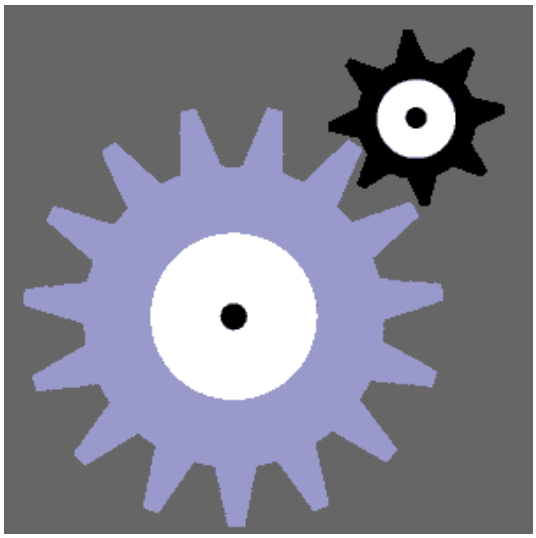
Planen und gestalten

- **Überall dort, wo Regionen und Kommunen nachhaltig und zielorientiert planen und agieren,**
- **gestaltet sich regionaler und kommunaler Wohlstand**
- **nachvollziehbar besser als an Standorten,**
- **die nur der „gewohnten“ Anlasspolitik oder unkoordinierten Einzelaktivitäten folgen.**

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Die wesentlichen Stellschrauben des kommunalen Gestaltens – Wirtschafts- und Finanzkraft

Einwohnerentwicklung und Finanzkraft – Ausgleichszahlungen über Einwohnerschlüssel



Wirtschaftskraft durch vor Ort oder in der Region lebende Wirtschaft

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Wirtschaftskraft als wesentlicher Bestandteil der Finanzkraft

- **Vor Ort oder in der Region lebende Wirtschaft ist dabei nicht nur Grundlage finanziellen Wohlstandes,**

- **sondern Wirtschaft ist auch immer und wesentlich verbunden**

- **mit unserer gesamten sozialen und kulturellen Entwicklung und**

- **sie ist auch auf kommunaler und regionaler Ebene Grundlage kulturellen und sozialen Wohlstandes.**

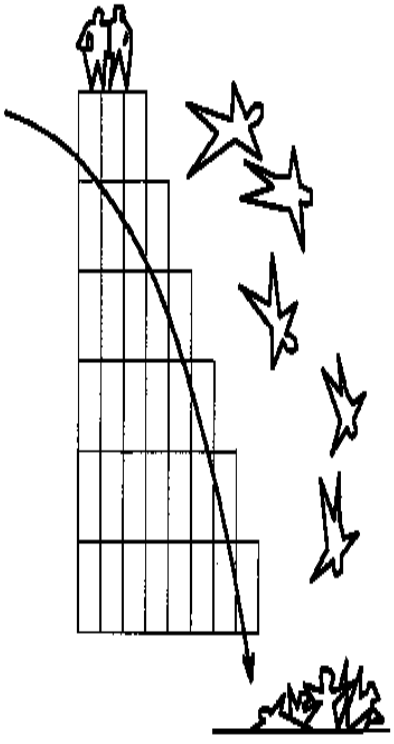
© 2010 Dr.Gerald Mathis

Kommunale Standortsicherung Wirtschaft

- **Ohne wirtschaftliche Aktivitäten im zumindest mittelbaren, nachbarschaftlichen kommunalen Umfeld**

- **verlieren Kommunen ihre Attraktivität und Anziehungskraft und mutieren, wenn überhaupt, zu reinen Schlafgemeinden**

- **oder „sie rinnen einfach aus“.**



© 2010 Dr.Gerald Mathis

Kommunale Standortsicherung Einwohnerentwicklung

- **Demografische Entwicklung und die Flucht von jungen Menschen in urbanisierte Räume lässt Gefahr der Überalterung von ländlich strukturierten Gemeinden befürchten.**
- **Einwohnerentwicklung und kommunale Standortsicherung werden zu wichtigen Themen.Es gilt dafür Sorge zu tragen, dass die Gemeinde nicht „untergeht“.**
- **Sicherung von leistbarem Wohnraum für junge Menschen und Familien und Zuzug von Jungfamilien gezielt forcieren**
- **und die Gemeinde mit der dazu notwendigen Infrastruktur als Wohn- und Lebensraum positionieren.**

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Kommunale Dienstleistungen

Daneben steigt aber auch der Anspruch, den die Bürger an umfassende und qualitativ immer hochwertigere kommunale Dienstleistungen und Betreuung haben.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Kommunale und regionale Wirtschaftsentwicklung

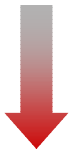
© 2010 Dr.Gerald Mathis

Wirtschaft ist nichts Isoliertes, sondern immer Teil unseres gesamten gesellschaftlichen Systems

Wirtschaft ist immer und wesentlich verbunden mit unserer gesamthaften sozialen und kulturellen Entwicklung,

mit unserer Bildung und damit mit unseren Einstellungen und Haltungen, mit denen wir aufwachsen und durchs Leben gehen.

Wirtschaft sind wir alle und Wirtschaft betrifft uns alle.



Wirtschaft ist die Grundlage unseres finanziellen, kulturellen und sozialen Wohlstandes!

Das alleine sind genug Gründe, um sich – auch auf Ebene der Kommunen und Regionen - ernsthaft und nachhaltig um die Wirtschaft zu kümmern!

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Strukturen haben sich verändert - alte Gegensätze aufgeben

Vor 2000 Jahren sind wir in den Wald gegangen und haben uns ernährt.

Heute ist es die Wirtschaft, die uns ernährt.

Darum betrifft sie auch uns alle – und darum sollten wir uns auch in einer anderen Art und Weise um sie kümmern.

Wir müssen alte Gegensätze aufgeben

- Wir haben eine ausgeprägte KMU-Struktur
- In A: 99,6% aller Unternehmen sind KMUs (EU 99,8)
- Beschäftigen 65,3 % aller AN in A
  (in der EU knapp 70%)
- Arbeitgeber hier und Arbeitnehmer dort – sind Auslaufmodelle.
  Damit auch klassische parteipolitische Auseinandersetzungen in Kommunen!

Wirtschaft ist Teil unseres Systems!

Haltungen verändern!

© 2010 Dr.Gerald Mathis

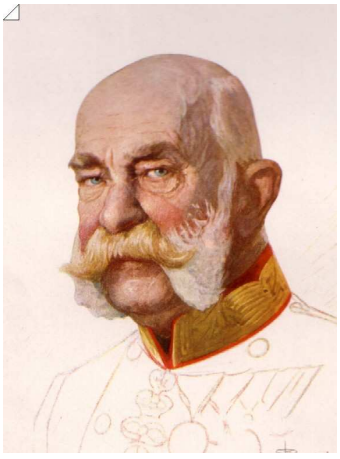
Die Gestaltung unserer Lebensverhältnisse nicht nur anderen überlassen

Wirtschaft entscheidet über unsere Lebensverhältnisse.

Es ist daher nur klug, auch für die eigenen Lebensverhältnisse mitzusorgen

und nicht nur anderen zu überlassen.....

Selbst Verantwortung übernehmen.



Kommunale Opportunitätskosten

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Die Wirtschaft nicht nur der Wirtschaft überlassen

Wirtschaft agiert lobbyistisch und im Eigeninteresse – und das ist legitim

Die Interessen der Unternehmen sind naturgemäß nicht in erster Linie die öffentlichen - allen gemeinsam nutzenden Ziele.

z.B. Logistikzentrum 50.000m² eines Weltkonzerns mit 10 Mitarbeitern

Kommunen müssen ihre (wirtschaftlichen) Interessen selber vertreten – so dass die Wirtschaft nicht zu sehr an den öffentlichen Zielen „vorbeischrammt“.

...im Sinne der öffentlichen Ziele wirtschaftlich und unternehmerisch agieren.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Kommunen müssen anfangen unternehmerisch zu agieren

Regionen und Kommunen müssen ihre Entwicklung gezielt und planmäßig initiieren.

Sie müssen im unternehmerischen Sinne aktiv werden.

Ganzheitliche Planung, gezielte Standort- und Wirtschaftsentwicklung

- weg von Anlassverordnungspolitik

- kein kommunalpolitisches Flickwerk

Sicherstellung der notwendigen Professionalität für standort- und wirtschaftspolitisches Agieren vor Ort

Bürgermeister als Manager ihrer Gemeinde

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Kommunen müssen anfangen unternehmerisch zu agieren

Studie der WU Wien und Gemeindebund:

- Vergleichbare Gemeinden entwickeln sich höchst unterschiedlich (91 bis 2001)
- Umfassende Entwicklungskonzepte – nicht laufende Einzelaktivitäten,
- kommunale Masterpläne
- Bottum-up Ansatz – nicht von oben herab
- Bevölkerung in Entwicklungsprozesse gesamthaft miteinbeziehen
- Gemeinden, die auf erste Anzeichen einer Krise reagieren, erhöhen ihre Wirtschafts-Chancen essentiell
- guter sozialer Zusammenhalt
- parteipolitisch motiviertes Handel schadet
- kurzfristig Leidensdruck erhöhen (Bewusstsein)
- Bürgermeister als Manager

Mugler, Josef; Fink, Mathias; Loidl, Stephan: Gestaltung günstiger Rahmenbedingungen für Klein- und Mittelbetriebe im ländlichen Raum. Was können Gemeinden tun? Wien 2006. Online im Internet: URL: http://www.gemeindebund.at/news.php?id=190 (Zugriff am 3.1.2007).

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Kommunen müssen ihre wirtschaftlichen Interessen selber vertreten

Wir haben ein Produkt – unseren Standort - anzubieten.

Wir müssen sagen, um welchen Preis.

Es muss ein entsprechender Profit – eben ein öffentlicher Nutzen - realisiert werden.

- **Arbeitsplätze**
- **Lebensqualität**
- **Ausbildung**
- **Steuern**
- **Soziale Sicherheit**
- **Sozial- und Humankapital**
- **Sicherung des generellen Gemeindebestandes und der Gemeindeattraktivität**

Und wir müssen wissen, was wir wollen.

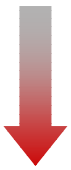
Wirtschaftsentwicklung ist als Teil der gesamthaften Gemeindeentwicklung in diese zu integrieren.

Wirtschaft findet vor Ort in unseren Städten und Gemeinden statt –

Wirtschaft ist nicht etwas theoretisches oder hypothetisches. Sie findet ganz sicher nicht nur in Berlin, Wien oder Brüssel statt.

Wirtschaft findet vor Ort – in unseren Städten, Gemeinden und Regionen statt.

Unsere Städte, Gemeinden und Regionen sind die Keimzellen unserer wirtschaftlichen Entwicklung und Prosperität (Nährboden-Pflanze-Dilemma).



– **und daher müssen wir uns auch dort darum kümmern.**

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Wirtschafts- und Standortpolitik ist viel zu „kopflastig“

- **Nur selten finden wir professionelle und nachhaltige Standort- und Wirtschafts-politik auf kommunaler und regionaler Ebene.**

- **Die gegenwärtige Wirtschafts- und Standortpolitik ist viel zu kopflastig (Brüssel, Wien, Berlin, München, Innsbruck, Graz ..**

- **„Global Player-lastig“ und „zentral-lobbyistisch“**

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Beispiele zur politischen Realität

Global Player-lastig und zentral-lobbyistisch

ERT „European Roundtable of Industrialists“, 45 CEO‘s der größten EU Unternehmen, ca. 15.000 Wirtschafts-Lobbyisten in Brüssel

Vgl. A. Treichl, CEO Erste Bank, Standard 20.3.2006
Treichl vertritt nicht unsere Interessen.

Vgl. Heinrich von Pierer, Ex-AR Vorsitzender Siemens | AKW, Pierer als Wirtschaftsfachmann vertritt nicht unsere Interessen

Finanzgipfel der EU
Als Vertreter der Wirtschaft sind die CEOs von drei Global Player eingeladen (VW, IT ...)

Vgl. Josef Ackermann, „Die Banken zu beschneiden führe zu nichts. Die Banken dienen der Wirtschaft.“

Wer partizipiert:

Gewinne von ÖMV (1,9 Mrd. - 2005)

Deutsche Bank

Exxon 36,1 Mrd. USD

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Beispiele zur politischen Realität

ABA Austrian Business Agency Standard 18.1.2006

hat 2006 – 153 Unternehmen angesiedelt

Wie viel hat ihre Kommune davon mitbekommen?

Aber:

Über ca. 30.000 Neugründungen in Österreich

Ziel:

Fokussierung auf
endogene Faktoren der Wirtschaft
&
Bestandspflege bestehender Betriebe

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Neues „Integratives Wirtschaftsmodell“ ist notwendig

Eine neue „Verortung und Regionalisierung“ der Standort- und Wirtschaftspolitik ist notwendig.

Wir müssen uns auf allen Ebenen der öffentlichen Strukturen um Wirtschaft und wirtschaftliche Entwicklung kümmern.

Regionalisierung als Supplement zur Globalisierung ⇨ notwendige Ergänzung

Wenn wir es nicht tun, tun es andere – soweit sie es nicht eh´ schon tun... - aber dann nicht in unserem Sinn!

Notwendig sind neue Instrumente, Know-how und Standards und vor allem eine neue Haltung und Motivation diese Themen anzugehen.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Fazit: Das Modell einer integrativen Standort- und Wirtschaftspolitik

Verortung und Regionalisierung der Wirtschafts- und Standortpolitik

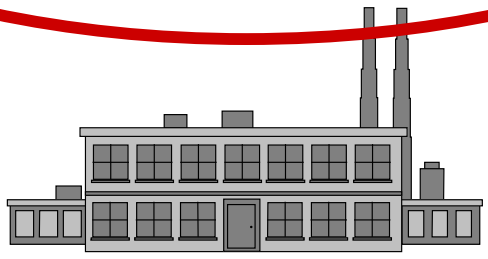
Makroebene

z.B.
EU und
Nationalstaaten

Mesoebene

Regionen,
Länder,
Kommunen

Mikroebene



Unternehmen,
Individuen

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Fazit: 2 Ebenen der Standort- und Wirtschaftspolitik

1. Klassische Wirtschaftsförderungsorganisation

Fokussiert auf Unternehmen und nicht auf die Standorte, in denen die Wirtschaft lebt und sich entwickelt.

Pflanze–Nährboden-Dilemma

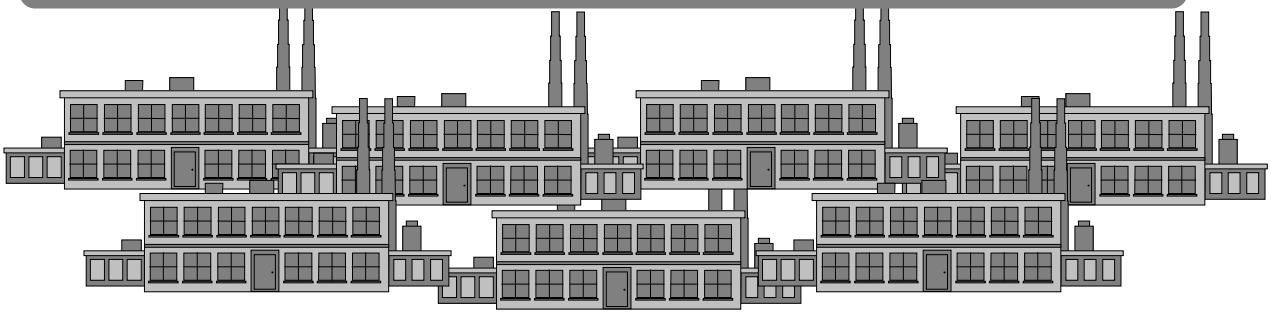
Verortung und Regionalisierung der Wirtschafts- und Standortpolitik

2.

Mesoebene

Gemeinde | **Region** | **Gemeinde** | **Region**

Unternehmen, Gründer, Neuansiedler (Investoren)



© 2010 Dr.Gerald Mathis

Neue Anforderungen an Standort- und Wirtschaftspolitik

Damit ist aber auch klar, dass dort – vor Ort – auch die notwendige Professionalität im Umgang mit einer gesamthaften Standort- und Wirtschaftsentwicklung sichergestellt werden muss.

Kompetenz vor Ort – auf der Mesoebene – das sind Regionen, Länder und Kommunen

sicherstellen!

Integratives Standortentwicklungsmodell

auf Ebene der Regionen und Kommunen

© 2010 Dr.Gerald Mathis

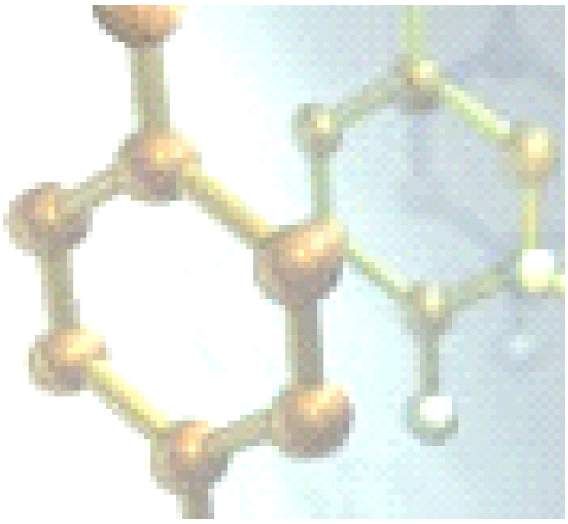
Nachhaltige Standort- und Wirtschaftsentwicklung

Alle diese Themenbereiche sind letztlich miteinander verbunden und bedingen einander.

Sie bedingen vor allem jedoch eine andere und professionellere Herangehensweise im Sinne einer

gesamthaften und nachhaltigen

Standort- und Wirtschaftsentwicklung.



© 2010 Dr.Gerald Mathis

Dringender Bedarf

Verwaltung

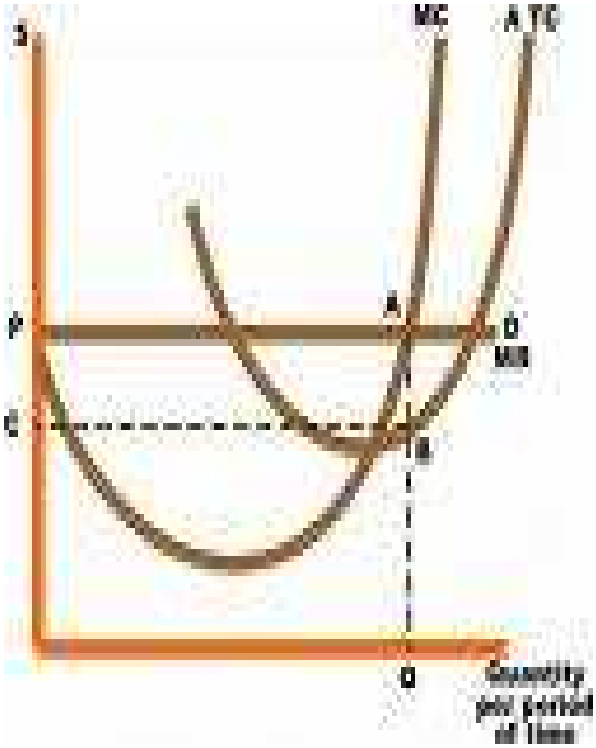
Standort- und Gemeindeentwicklung

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Stillstand?

Nur Produktion

Unternehmensent-wicklung und Planung bleiben dem Zufall überlassen....



© 2010 Dr.Gerald Mathis

Entwicklung selbst in die Hand nehmen

- **Die Gemeinden müssen ihre gesamthafte Entwicklung gezielt selbst in die Hand nehmen und planmäßig initiieren.**
- **Sie müssen im unternehmerischen Sinne aktiv werden und darüber nachdenken wie und in welche Richtung sich ihre Gemeinde entwickeln kann und soll ....**
- **..... und sie müssen aufhören darauf zu warten,**
  dass sich die Dinge
  wie von einer
  „übergeordneten
  lenkenden Hand“
  von selbst erledigen.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Politische Willensbildung initiieren

Bewusstseinsbildung als erster und wichtigster Schritt.

Um auf eine möglichst breite gemeinsame Basis aufbauen zu können.

Standortsoziologie

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Die Realität

- **Lösung leichter Aufgaben statt der tatsächlich relevanten aber komplexen Probleme (Verwaltungsreform?)**
- **Teilziele sowie nebensächliche Aufgaben und Ziele werden gelöst – Endziele aus den Augen verloren. Anlasspolitik.**
- **Entscheidungen werden nicht „entwickelt“ sondern kopiert.**
- **Mangelzustände und tatsächliche Probleme werden nicht wahrgenommen – es sei denn, eine Lösung wäre vorhanden.**
- **Um optimale Entscheidungen und Lösungsansätze umsetzen zu können müssen oft**

- **Rituale,**
- **Mythen und**
- **Symbole entlarvt werden.** (Schulpolitik)

Nach Dörner 1989 und March, Olsen & Simon,1972, in:
Hofmann Eva 2010: VO Wirtschaftspsychologie SS 2010, Universität Wien

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Entwicklung selbst in die Hand nehmen

Dazu braucht es jedoch vor Ort in den Gemeinden

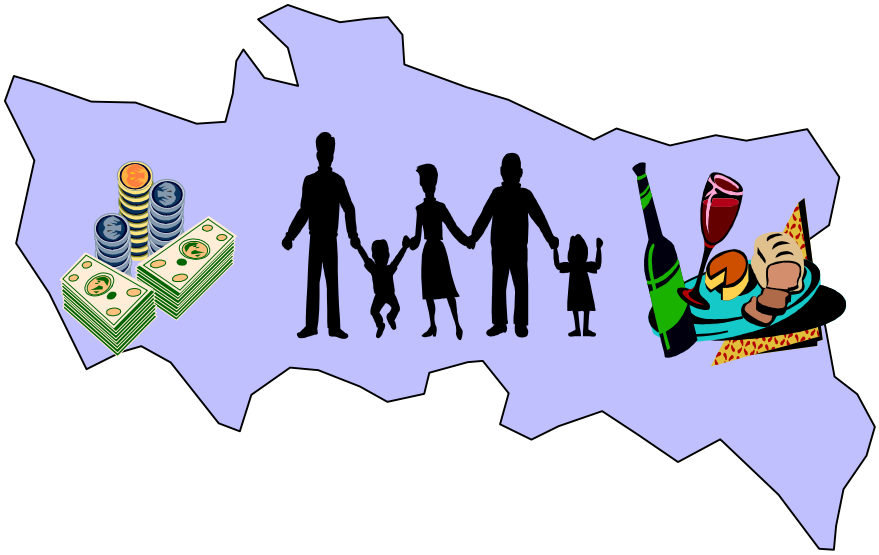
- **Know-how und Wissen,**
- **Instrument und Standards,**

um mit der notwendigen Professionalität diesen Herausforderungen begegnen zu können.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

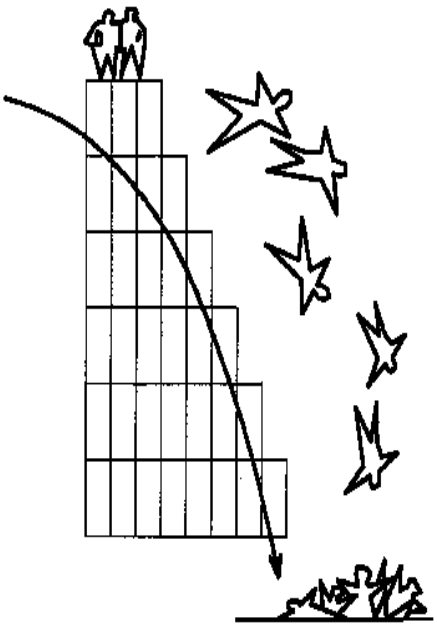
Politische Verantwortung wahrnehmen

Gewinner....



.....und Verlierer.

Jene die nichts tun, bleiben langfristig in ihrer wirtschaftlichen und wohlstandsmäßigen Entwicklung einfach zurück .....



© 2010 Dr.Gerald Mathis

Instrumente und Standards einer einer erfolgreichen Standort- und Wirtschaftspolitik

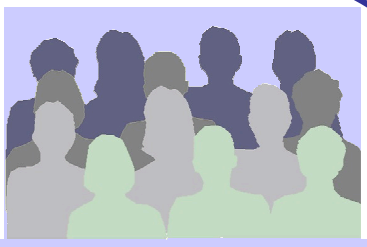
© 2010 Dr.Gerald Mathis

Die Instrumente der Standortwirtschaft (nach ISK Dr. Mathis)

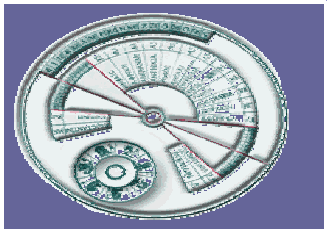
Standortprodukt

Standortpromotion

Masterplan
Entwicklungsleitrahmen
Entwicklungskonzept
Masterplan



Standortsozialisation



Standortorganisation

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Standortprodukt

Grundlage unserer Methodik ist immer der Standort als Produkt. Wir unterstellen dabei, dass Standorte wie in der Betriebswirtschaftslehre als Produkte zu behandeln sind.

Produkte sind immer mit bestimmten Merkmalen ausgestattet und bieten dem Interessenten etwas ganz Bestimmtes an. Nicht anders ist es bei Standorten.

Es geht darum, herauszuarbeiten, was unser Standort anbietet und in Zukunft anbieten kann. Was macht uns interessant? Wo sind wir anders als die anderen? Was macht uns speziell aus und was gibt uns Gewicht?

Wir orientieren uns dabei an den gegebenen Stärken aber auch an vorhandenen Standortpotentialen und Entwicklungsmöglichkeiten.

Bevor wir das nicht wissen, ist jedes Werben und Akquirieren, aber auch der Aufbau einer Identität oder eines Images sinnlos.

Der erste und wesentliche Schritt des Standort-marketings ist daher die Arbeit am Produkt. Das heißt, die Ausarbeitung der relevanten Produkt-merkmale (Standortfaktoren) und hoffentlich vorhandener Alleinstellungsmerkmale sowie der Analyse und Entwicklung von Standortpotentialen.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Standortproduktentwicklung

Standortleistungen können kreiert und entwickelt werden!

Standorte bedürfen einer Produktentwicklung wie jedes andere Produkt auch! So ist es wichtig in der Prozessarbeit vorhandene Standortpotentiale zu orten, zu prüfen und zu entwickeln.

Was zählt ist der Zusatznutzen!
Die Frage heißt: Wo und wie kann ich mich vom Wettbewerber abgrenzen?

Dafür werden z.B. in der Informatik oder in der Automobilindustrie Milliarden investiert - obwohl der Grundnutzen schon seit über 100 Jahren nicht mehr verändert wurde.

Forschung und Produkt-Entwicklung in Verbindung mit Marketing sind daher unabdingbar für den langfristigen Erfolg jedes Unternehmens – auch für Standorte !

Wesentlich ist jedoch - das Tun!

Das heißt, es gilt neue Standortleistungen zu kreieren und auszubauen!

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Exkurs: Stärken- und Chancenpotentiale im ländlich strukturierten Raum

Viele, auch vorerst positive Formen der Förderung des ländlichen Raumes haben zwar dessen Benachteiligungen gesehen, jedoch diese nicht behoben, sondern verwaltet oder subventioniert.

Daraus entstand ein „Selbstverständnis der Benachteiligten“ das dringend verändert werden sollte, denn

- Leben auf dem Land ist kein Nachteil.
- Leben auf dem Land ist ein Produktmerkmal das sich gut bewerben und vermarkten lässt.
- Die sozialen Komponenten der Interaktion zwischen Leben und Arbeiten sind auf dem Land im Alltag leichter zu verwirklichen.
- Das Land bietet Raum für Lebens- und Arbeitsstandorte.
- Das Land ist im Zeitalter der Mobilität oft näher bei der Stadt als die Vorstadt beim Zentrum.
- Das Land kann Identifikationsmerkmal für Leben und Arbeit sein.
- Leben und Arbeiten gehört auf dem Land näher zusammen....

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Exkurs: Standortvorteile im ländlich strukturierten Raum

Wirtschaftliche Vorteile	Soziokulturelle Vorteile	Umwelt- und Umfeldbezogene Vorteile
• Verträgliche Ansiedlungspreise, • geringere Kosten für den Lebens-unterhalt, • weniger implizierter Konsumzwang, • mehr Möglich-keiten zur Eigen-versorgung, • kostengünstigere Freizeitgestaltung im Nahbereich, • etc.	• Kinder- und familienfreund-liches Umfeld, • mehr soziale Interaktion und Bindungen, • weniger Kriminalität, • kleinere Gruppen (Klassen) in Kindergärten und Schulen, • aktives Vereins- u. Kulturleben, • etc.	• Natur im Nah-bereich, • ganzheitliches Umfelderleben (Mensch, Tier...), • Leben dort wo andere Urlaub machen, • naturbezogene Freizeitgestaltungs-möglichkeiten, • überschaubares, persönliches Umfeld, • etc.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Masterplan Standort- und Wirtschaftsentwicklung

Leitrahmen, Masterplan

Das Produkt und die Standortprodukt-entwicklung sind ein Aspekt. Aber es ist zuwenig, nur über die Stärken und die möglichen Entwicklungspotentiale eines Standortes zu wissen.

Notwendig ist vielmehr eine klare Strategie darüber zu haben, was wir mit diesen Stärken und Potentialen erreichen wollen.

Wo wir uns als Gemeinde hin entwickeln wollen, was wir für übergeordnete Ziele haben und was wir für spezielle wirtschaftspolitische bzw. standortwirtschaftliche Ziele haben.

Dazu bedarf es klarer Zielvorstellungen und Rahmen-bedingungen.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Masterplan Standort- und Wirtschaftsentwicklung

Kein „standort- und gemeindeentwicklerisches Flickwerk „ - keine Schnellschüsse

dem Zufall überlassend oder aus anlass-politischen Gegebenheiten (bequem, fahrlässig und verantwortungslos – vor allem unprofessionell – weil man's halt nicht anders kann ....)

sondern langfristig orientierte und nachhaltige Gemeinde- und Wirtschaftsentwicklung.

Die Standortentwicklungskonzeption ist eine grundlegende Willenserklärung und eine verbindliche Ziel- und Maßnahmendefinition über die standortwirtschaftliche Orientierung und das Verhalten zur nachhaltigen Entwicklung eines Standortes, einer Kommune oder Region.

Standortkommunikation
Standortpromotion

Erst jetzt nachdem wir das Produkt und die übergeordneten standortwirtschaftlichen Ziele festgelegt haben, ist es möglich, professionell in den engeren Bereich des Standortmarketings einzusteigen. In die Standortkommunikation.

Wobei Standortkommunikation sehr oft mit Standortmarketing im engeren Sinne gleichgesetzt wird.

Standortpromotion

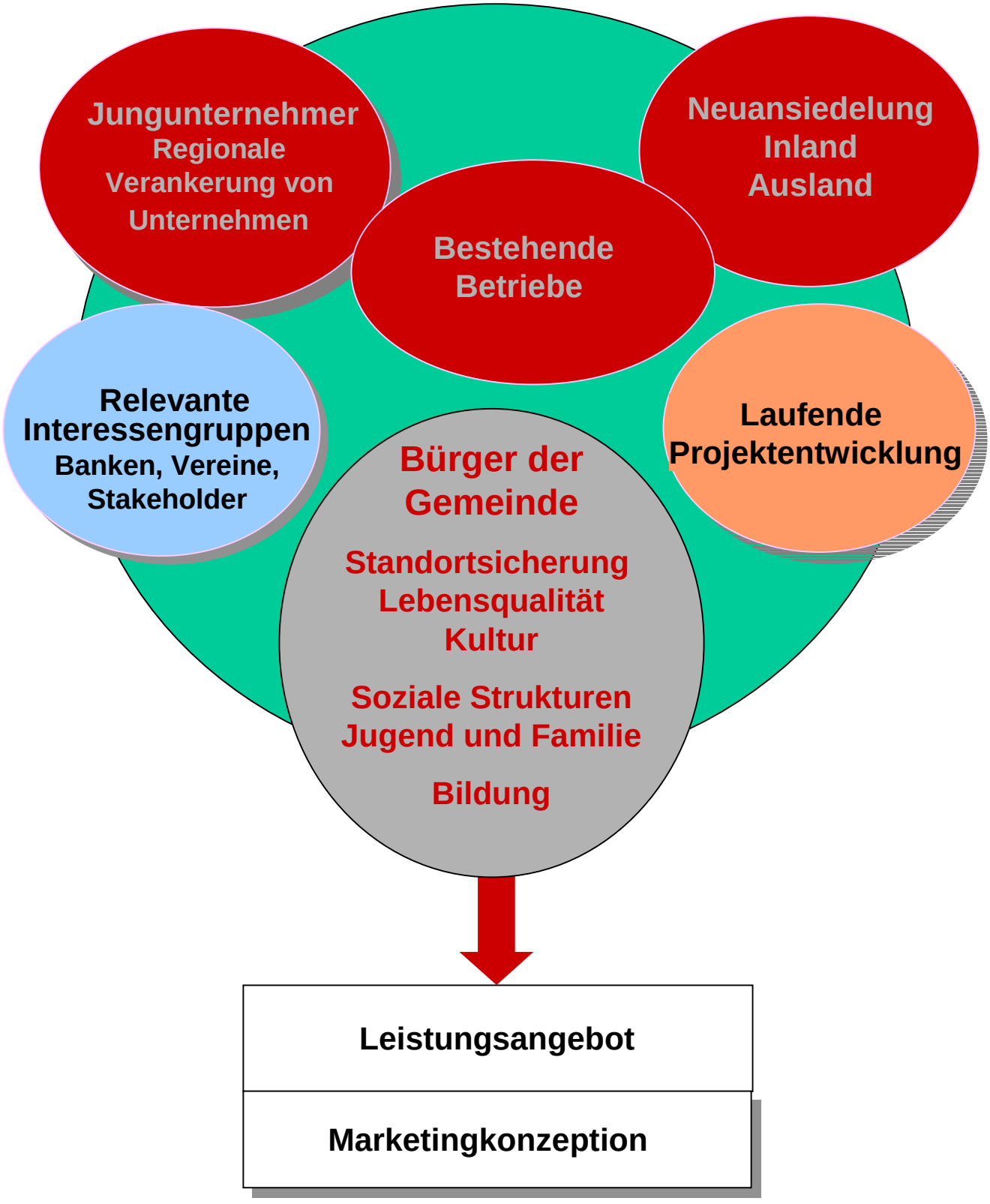
Standortkommunikation setzt alle Maßnahmen die zur nachhaltigen

- **Image- und Identitätsbildung,**
- **zur Bewerbung des Standortes und seiner nach innen und außen Leistungsangebote,**
- **zur Akquisition, Ansiedelung und Neugründung von Unternehmen und zur**
- **Betriebsbetreuung und Bestandspflege bestehender Unternehmen gehören.**

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Zielgruppen und Aufgabenfelder der Standortkommunikation

Wem wollen wir was anbieten – die Zielgruppen und unser Leistungsangebot



© 2010 Dr.Gerald Mathis

Standortorganisation

Standortorganisation heißt, dass wir in unserer Arbeit auch immer die zur Umsetzung notwendige Organisation (Ordnung) sowie die notwendigen Ressourcen im Auge behalten wollen.

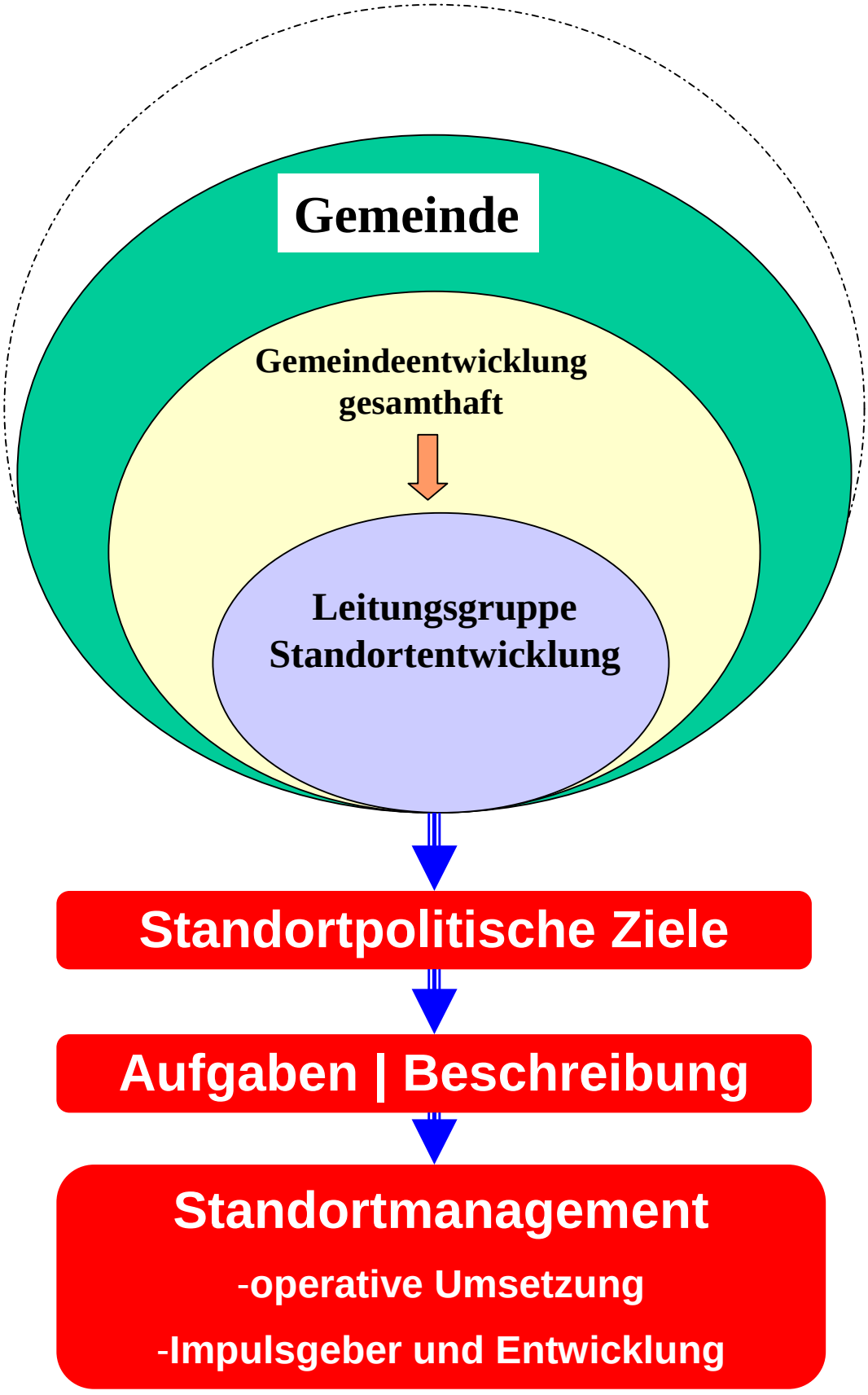
Denn jedes Konzept, jede Idee ist nutzlos, wenn es am Ende an den notwendigen Ressourcen und Mitteln zur nachhaltigen Umsetzung fehlt.

Es gilt festzulegen, mit welchen Ressourcen und mit welchen Mitteln wir unsere Ziele realisieren können und was wir dazu für ein Mindestmaß an Organisation und an Eingliederung in die Struktur des Standortes brauchen.

Damit wird die Standortorganisation zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor eines erfolgreichen Standortmanagements.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Standortentwicklung als integrativer Bestandteil der gesamthaften Gemeindeentwicklung



© 2010 Dr.Gerald Mathis

Schlussbetrachtung: Standortorganisation ist langfristig

Die zeitliche Komponente des Standortmanagements

Als eine wesentliche Prämisse erfolgreichen und nachhaltigen Standortmanagements müssen wir uns im Klaren sein, dass Standortwirtschaft immer ein mittel- bis langfristiger Prozess ist.

Wichtig ist, dass alle Beteiligten sich dieser Rahmenbedingungen im Klaren sind und man nicht von vornherein auf schnelle Erfolge fixiert ist. Umso mehr sind daher nicht „Schnellschüsse“, sondern die schon angesprochene

seriöse organisatorische Vorbereitung und eine nachhaltige Umsetzungskompetenz gefragt,

Standortmanagement ist nur dann erfolgreich und nachhaltig, wenn es ernsthaft und langfristig orientiert ausgerichtet und konzipiert ist.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

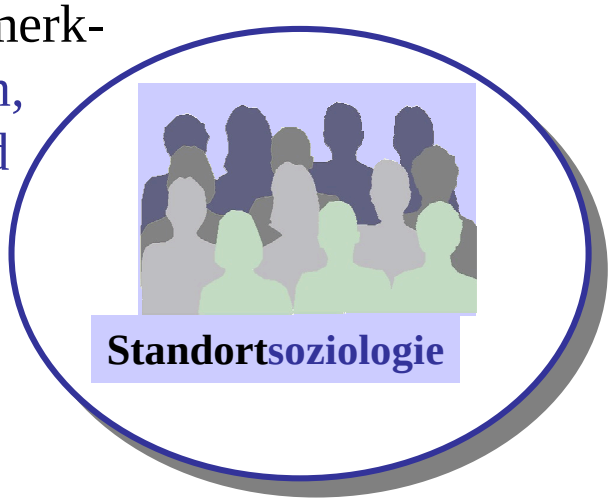
Standortsoziologie

Standortsoziologie beschäftigt sich mit den Haltungen und den Wertvorstellungen der Menschen, die einen Standort prägen.

Denn diese Haltungen und Wertvorstellungen sind ein bestimmender Faktor für den standortwirtschaftlichen Erfolg und damit auch für Wohlstand, Kultur, Lebensqualität und sozialen Frieden.

Und Standortwirtschaft beginnt im Kopf. Für unsere Arbeit ist es daher wichtig, dass wir um die kommunikative Notwendigkeit einer kontinuierlichen Bewusstseinsbildung und um die „Wirkung nach innen“ wissen.

Wir müssen unser Umfeld aufmerksam machen und sensibilisieren, wir müssen Entwicklungen und Veränderungen und die damit verbundenen Notwendigkeiten transparent und verständlich machen.



Humankapital & Sozialkapital

Das Potential und die Wertvorstellungen der Menschen, die einen Standort prägen, wird in den nächsten Jahrzehnten der bestimmende Erfolgsfaktor sein ! (Mythen, Rituale, Symbole müssen entlarvt werden)

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Endogene Unternehmen und soziale Verankerung an Standorten

Standorte soziale Systeme mit einer eigenen individuelle Standortpersönlichkeit.

Die Verankerung und die Vernetzung der Unternehmen in einem sozialen System besitzt Kraft und Einfluss.

Für die gesamthafte und die wirtschaftliche Entwicklung eines Standortes.

Die Kraft dieser Verankerung und

die Vernetzung mit dem Standort,

die Identifikation mit ihm und die Integration der Unternehmen und Unternehmer in das sozialen System

sind wesentliche Erfolgsfaktoren für die Nachhaltigkeit der wirtschaftlichen Entwicklung.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Nachhaltigkeit endogener und exogener Unternehmen

Beispiel 1

Vorarlberg

Hubert Weitensfelder hat in seinem Buch „Industrie-Provinz - Vorarlberg in der Frühindustrialisierung 1740 bis 1870 - Frankfurt/New York 2001

83 Unternehmer (hauptsächlich im Bereich Textil) beschrieben, die in Vorarlberg zwischen 1812 und 1870 tätig waren.

- Davon kamen **57% oder 47 Personen aus Vorarlberg**,
- der Rest, also **43% oder 36 Personen** aus der Schweiz (24%), aus andere Teilen Österreich-Ungarns (5%), aus deutschen Staaten (11%) und aus Großbritannien (3%).

⇨Hundert Jahre (1970) später war kein einziger der exogenen Unternehmer mehr in Vorarlberg aktiv.

⇨ **Von den Vorarlberger (endogenen) Unternehmen waren noch über 10 aktiv und erfolgreich**. Darunter so klingende Namen wie:

- F.M. Hämmerle
- Herburger & Rhomberg
- Rhomberg
- Getzner
- Ganahl
- J.M. Fussenegger etc.

Viele dieser Betriebe haben in ihren besten Zeiten weit über 1000 Mitarbeiter beschäftig und waren weltweit tätig.

Anmerkung:

Der Vollständigkeit halber sei die Fa. Jenny & Schindler, Kennelbach und Hard erwähnt. Der ursprüngliche Betrieb besteht in dieser Form nicht mehr, jedoch sind daraus die Vorarlberger Kraftwerke entstanden.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Endogene Unternehmen und deren Entwicklung gezielt entwickeln und fördern

- **Verstärkte Bemühungen und gezielte Entwicklung und Support zur Neugründung von endogenen Unternehmen.**

- **Wir brauchen regional- und standort-verbundene Unternehmen.**

- **Die Kraft der endogenen Faktoren**

- **Schaffung von unternehmerischen-innovativen –kreativen Milieus.**

- **Verstärkte Bewusstseinsbildung**

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Neue Formen der interkommunalen und regionalen Zusammenarbeit

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Neue Formen in der regionalen Zusammenarbeit

- **Kleinere Gemeinden sind den Anforderungen alleine nicht mehr gewachsen**

- **Es werden zwischen Gemeinden regionale Zusammenarbeits-Pools gegründet**

- **Regionale Funktionalgemeinschaften**

- **Regional- und Wirtschaftsentwicklungsgemeinschaften**
- **z.B. Betriebsgebietsverbände, interkommunale Betriebsgebiete, etc.**

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Neue Formen in der regionalen Zusammenarbeit

Modell der subsidiären Regionalentwicklung

© ISK 2005

- Bottum-up-Ansatz, der alle Gemeinden eines definierten Raumes mit einbezieht.
- Es gibt ein übergeordnetes Wirtschafts- und/oder Entwicklungskonzept und
- das was wir übergeordnet besser und professioneller machen können, machen wir zentral. Alles andere in den Gemeinden.
- Gemeinden agieren mit professioneller Unterstützung weiterhin autark.

Subsidiäre Regionalentwicklung

Bewusstseinsbildung in den Gemeinden und der Region

↓

Entwicklungskonzept

Bottom up Ansatz

Integration aller Gemeinden

↓

Sicherstellung Organisation und operative Umsetzung

Steuerungsgruppe

Check and Balance System

↓

Finanzierung

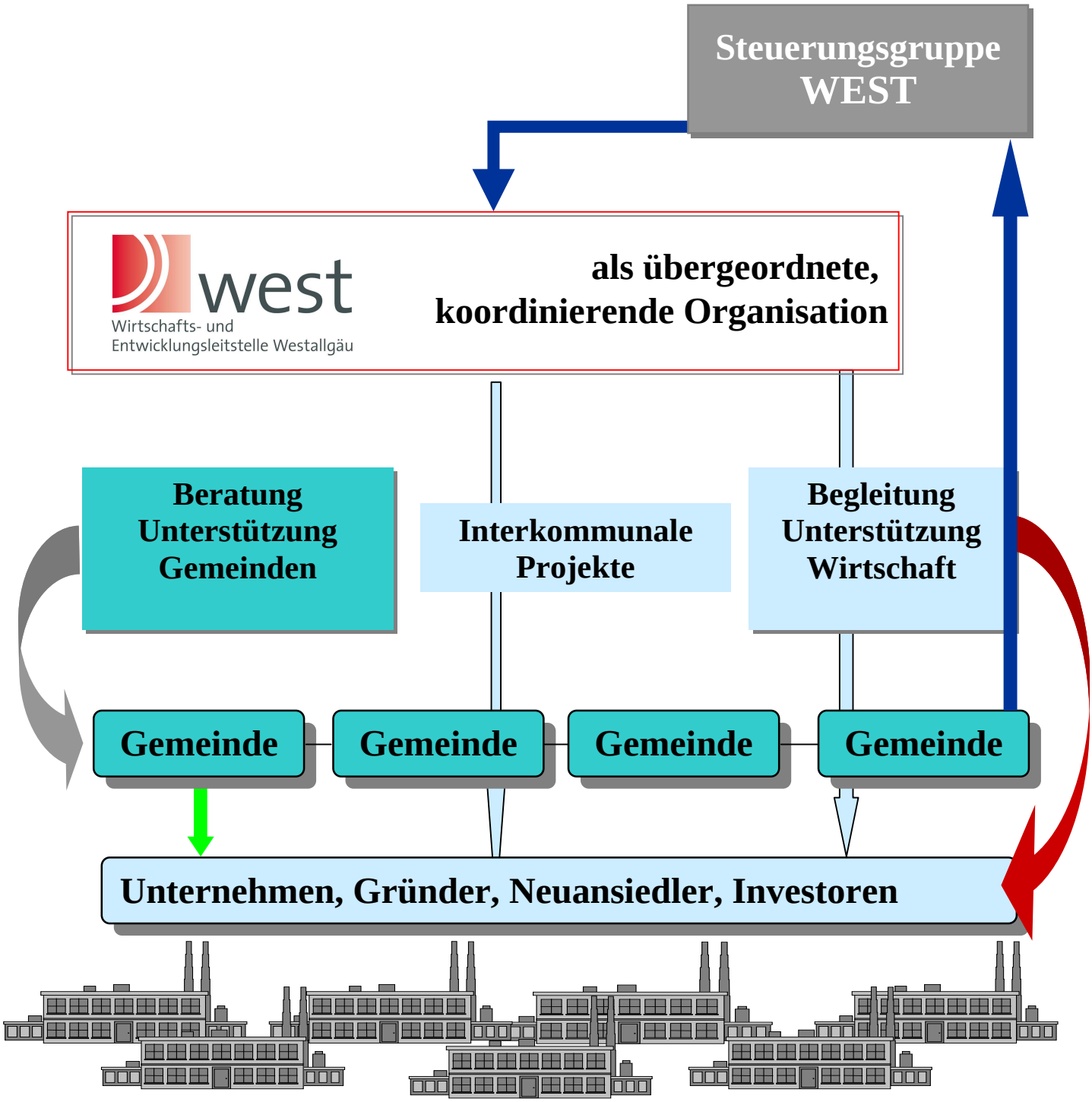
↓

Operative Umsetzung

Steuerung und Kontrolle

© 2010 Dr.Gerald Mathis

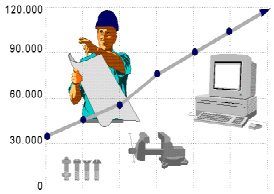
Operative Umsetzung Westallgäu



© 2010 Dr.Gerald Mathis

Was bringt uns eine aktive Standort- und Wirtschaftsentwicklung?

Arbeitsplätze und Einkommen
für unsere Bürger
soziale Verantwortung



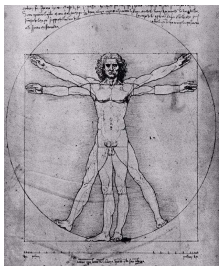
Kommunalsteuer

Umwegrentabilität & Kaufkraft

Ausbildungsplätze

Ökologische Vorteile
und Lebensqualität

Human Potential und Sozialkapital
Anziehungskräfte



Sicherung des generellen
Bestandes und der
Attraktivität einer Gemeinde

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Neue Ansätze in der Praxis

Beispiele

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Effiziente Standort-entwicklung

S 5

Ein Programm zur Qualifizierung, Entwicklung und Zertifizierung von standorteffizienten Gemeinden

© Dr. Gerald Mathis | 2009

INSTITUT FÜR STANDORT-, REGIONAL- UND KOMMUNALENTWICKLUNG ISK

Effiziente Standort-entwicklung

Das S5 Programm

Ein Programm zur Qualifizierung, Entwicklung und Zertifizierung von standorteffizienten Gemeinden

VLBG 01

INSTITUT FÜR STANDORT-, REGIONAL- UND KOMMUNALENTWICKLUNG ISK

Effiziente Standort-entwicklung

Das S5 Programm

In Zusammenarbeit von

- Vorarlberger Gemeindeverband

Gemeindeverband
Vorarlberger Gemeindehaus

- ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung

INSTITUT FÜR STANDORT-, REGIONAL- UND KOMMUNALENTWICKLUNG ISK

- Raiffeisenlandesbank Vorarlberg

Raiffeisen Meine Bank

INSTITUT FÜR STANDORT-, REGIONAL- UND KOMMUNALENTWICKLUNG ISK

Entwicklung selbst in die Hand nehmen

Effiziente Standort-entwicklung

Dazu braucht es jedoch vor Ort in den Gemeinden

- Know-how und Wissen,
- Instrument und Standards,

um mit der notwendigen Professionalität diesen Herausforderungen begegnen zu können.

Effiziente Standort-entwicklung S5

Wie funktioniert S5?

S5 ist eine modulartige Begleitkonzeption mit 5 Stufen als Rahmen zur

- Initiierung, Standortbestimmung, Einleitung und Umsetzung
- einer kontinuierlichen Standort- und Gemeindeentwicklung.

Effiziente Standort-entwicklung

S5

Wie funktioniert S5?

Ziel ist es Standort- und Gemeindeentwicklung als integrativen Bestandteil der Gemeinde- und Regionalpolitik zu verankern.

INSTITUT FÜR
STANDORT-, REGIONAL- UND
KOMMUNALENTWICKLUNG
ISK

Der Ablauf des S5 Programms

Effiziente Standort-entwicklung S5

Stufe 1

Bestandsaufnahme und Dokumentation

Stufe 2

Strategie und Empfehlungen

Stufe 3

Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmenpläne

Stufe 4

Verabschiedung und Implementierung

Stufe 5

Masterplan und laufender Prozess

Jährlich nachjustiert

Optional
Zertifizierung

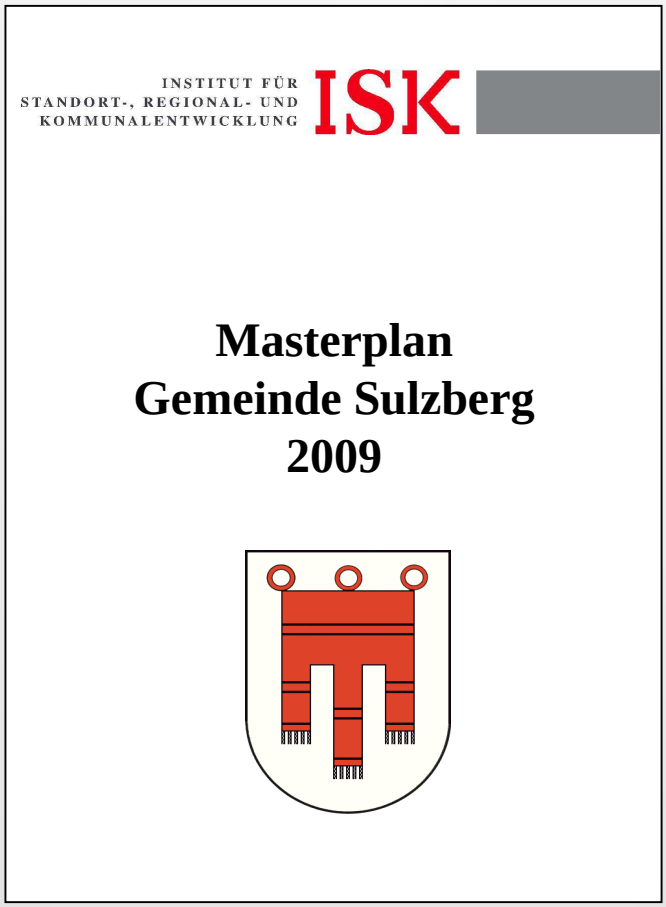
alle 3 Jahre

Stufe 5
Masterplan

Effiziente Standort-entwicklung S5

Die höchste Stufe des S5 Programms, die Stufe 5, ist ein kommunaler Masterplan als kontinuierliche Grundlage der Standort- und Gemeindeentwicklung.

- Hier sind alle Ziele und Maßnahmen zusammengefasst.
- Der S5 Masterplan ist integrativer Bestandteil der Gemeindepolitik und sichert die operative Umsetzung der Handlungsfelder.



INSTITUT FÜR
STANDORT-, REGIONAL- UND
KOMMUNALENTWICKLUNG
ISK

Stufe 5
Masterplan

Effiziente Standort-entwicklung

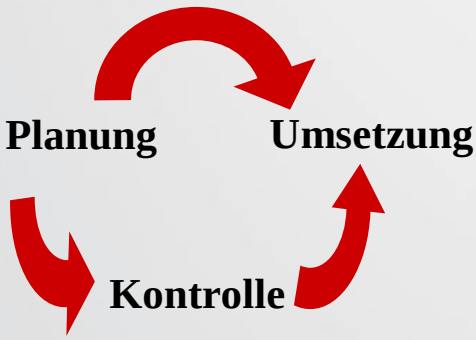
1 | Bestandsaufnahme und Dokumentation

2 | Strategie und Empfehlungen

3 | Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmenpläne

4 | Verabschiedung und Implementierung

5 | Masterplan und laufender Prozess



Laufender Prozess

INSTITUT FÜR STANDORT-, REGIONAL- UND KOMMUNALENTWICKLUNG ISK

Stufe 5
Masterplan

Effiziente Standort-entwicklung

Inhalte Masterplan und Handlungsfelder beispielhaft:

1 Einwohnerentwicklung und Betreuung

2 Flächen- und Ansiedlungsmanagement

3 Kultur

4 Tourismus

5 Die Marke Sulzberg vermarkten – Ortsmarketing

6 Verkehrslogistik

7 Umwelt- und klimafreundliches Sulzberg

8 Landwirtschaft

INSTITUT FÜR STANDORT-, REGIONAL- UND KOMMUNALENTWICKLUNG ISK

5.2 Handlungsfeld 2 Flächen- und Ansiedlungsmanagement	**Wer?**	**Bis Wann**
1. Gründung Projekt- und Strukturentwicklungs-genossenschaft Sulzberg PSG - Ausgestaltung als Genossenschaft, - Sicherstellung der notwendigen Professionalität für Flächen-und Ansiedelungsmanagement, Marketing und Projektentwicklung sowie lfd. Baulandsicherstellung - sowie der Finanzierungsressourcen	Gemeinde Raiffeisen ISK	erledigt März 2008
2. Entwicklung Gewerbegebiet		
- Standort, Widmungsfähigkeit BBII für eine erste Fläche von 20.000 geklärt	Gemeinde	erledigt
- Kauf durch PSG, Beschluss April 08	PSG	2.Q 08
- Ausarbeitung Erschließungskonzept	PSG	2.Q 08
- Ausarbeitung Baurichtlinien zur Verabschiedung an die Gremien und parallel dazu	PSG und Gemeinde	2.Q 08
- Ausarbeitung Gewerbepark-Entwicklungskonzept und Vermarktungsrahmen	PSG	2.HJ 08
- Verabschiedung Entwicklungskonzept und Präsentation an die Bevölkerung	PSG und Gemeinde	2.HJ
- Start Öffentlichkeitsarbeit und gezielte Vermarktung, Kontakt und Anlaufstelle ist das Gemeindeamt / Bürgermeister mit fachlicher Unterstützung der PSG	PSG und Gemeinde	2.HJ 08
- Laufende Entwicklung und Baulandsicherung im Sinne des Gemeinde- und Wirtschaftsentwicklungskonzeptes Sulzberg in Abstimmung mit den Gremien der Gemeinde	Gemeinde und PSG	laufend
3. Maßnahmen Wohnbau		
- Kontaktaufnahme mit privaten Bauträgern und gemeinnützigen Wohnbauträgern (Vogewosi, Alpenländische)	Bgm.	2.Q 08

5.2 Handlungsfeld 2 Flächen- und Ansiedlungsmanagement	Wer?	Bis Wann
Fortsetzung Maßnahmen Wohnbau		
- Sicherstellung von widmungsfähigen Flächen in der Nähe der Ortszentren von Sulzberg und Thal Ortsvorsteher und Bürgermeister	Bgm./ Ortsvorsteher und PSG in Abstimmung mit den Gremien	ab 2.Q 08 laufend
- Auswahl der Flächen und Kauf bzw. Vermittlung in Abstimmung mit den Gremien und PSG		
- Vermarktung und Öffentlichkeitsarbeit (nach innen und außen - vgl. auch HF 5 Ortsmarketing)	Gemeinde PSG	
- Parallel dazu Ausarbeitung Bebauungspläne bzw. Baurichtlinien und Verabschiedung in den Gremien	Gemeinde und ggf. PSG	
- Miteinbezug Entwicklung Alte Brauerei in Überlegungen für Wohnbau (siehe unten)	Gemeinde und PSG	
- Umsetzung bauliche Maßnahmen nach Maßgabe der Planungs- und Entwicklungsschritte und -ergebnisse	Bauträger, Investoren, PSG	2009
4. Alte Brauerei		
- Grundkauf durch die Gemeinde im Jahr 2007 erledigt	Gemeinde	erledigt
- Übernahme durch PSG und Genehmigung Gremien	Gremien	2.Q 08
- Entwicklung eines Nutzungskonzeptes in Richtung Wohn-, Geschäfts- und Dienstleistungszentrum	PSG	2008
- Vergabe Planung und und Start Vermarktung	Gemeinde PSG	Ende 2008
- Baustart und Umsetzung nach Maßgabe der Planungs- und Vermarktungsergebnisse	PSG	

Controlling und Zertifizierung

Effiziente Standort-entwicklung

§5

Gemeindeentwicklung als laufender Prozess

INSTITUT FÜR STANDORT-, REGIONAL- UND KOMMUNALENTWICKLUNG ISK

Controlling und Zertifizierung

Effiziente Standort-entwicklung §5

1 | Bestandsaufnahme und Dokumentation

2 | Strategie und Empfehlungen

3 | Handlungsfelder, Ziele und Maßnahmenpläne

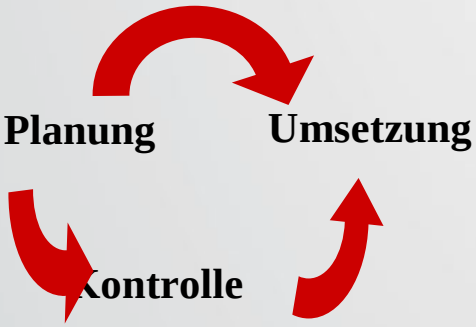
4 | Verabschiedung und Implementierung

5 | Masterplan und laufender Prozess

Einstiegsphase

Einmaliger Prozess

Gemeinde-entwicklung als laufender Prozess



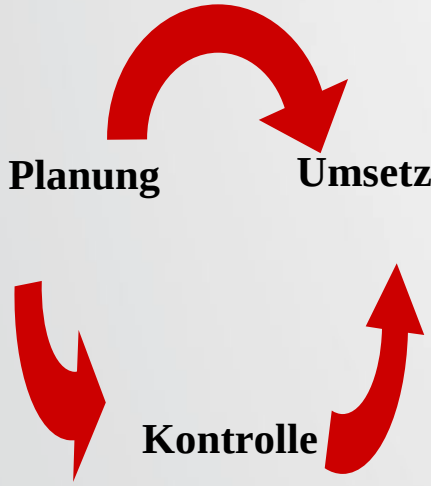
Laufender Prozess

INSTITUT FÜR STANDORT-, REGIONAL- UND KOMMUNALENTWICKLUNG ISK

Controlling und Zertifizierung

Effiziente Standort-entwicklung S5

5 | Masterplan und laufender Prozess



Jährliche Nachjustierung des kommunalen Masterplans

S5 Berater

Laufender Prozess

Effiziente Standort-entwicklung

S5 Regionen

Für diese bietet sich das S5 Programm als Grundlage für eine gemeinsame Regionalentwicklung und interkommunale Zusammenarbeit an.

Effiziente Standort-entwicklung S5

S5 Regionen

Zum einen dient das S5 Programm in den einzelnen Gemeinden auch zur

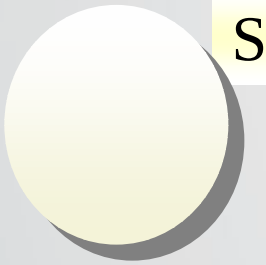
Prüfung, Vorbereitung und Nutzung interkommunaler und regionaler Zusammenarbeitsmöglichkeiten.

Denn Gemeinden die professionelle Standortentwicklung betreiben sind auch die besseren und professionelleren Partner für interkommunale Zusammenarbeit.

Effiziente Standort-entwicklung

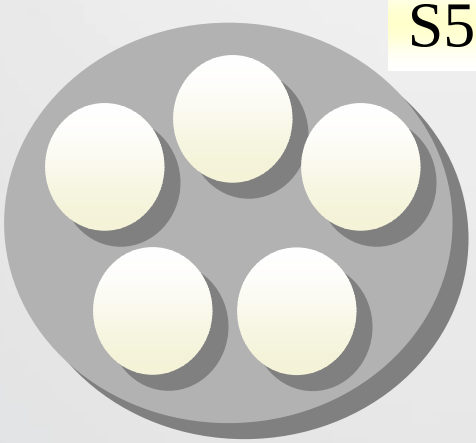
S5 Regionen

Das S5 Programm ist daher auch für die interkommunale Zusammenarbeit von mehreren Kommunen wie auch für die Regionalentwicklung gleichermaßen anwendbar.



S5 Gemeinde

S5 Region



INSTITUT FÜR STANDORT-, REGIONAL- UND KOMMUNALENTWICKLUNG ISK

Nutzen
und Ergebnis von S5

Effiziente Standort-entwicklung S5

„Mich muss keiner mehr fragen, was ich hier im Gemeindeamt tue.“

„Denn wir haben einen breit abgestimmten kommunalen Masterplan, mit klaren Zielen und definierten Handlungsfeldern, die festlegen wohin und wie sich unsere Gemeinde entwickeln soll.“

Bgm. Helmut Blank,
Gemeinde Sulzberg | Vlbg.

INSTITUT FÜR STANDORT-, REGIONAL- UND KOMMUNALENTWICKLUNG ISK

PSG
Projekt- und Strukturgenossenschaft

Projekt- und Struktur-entwicklungs-Genossenschaften

PSG

© Dr. Gerald Mathis | 2010

INSTITUT FÜR STANDORT-, REGIONAL- UND KOMMUNALENTWICKLUNG ISK

Projekt- und Strukturentwicklungs-genossenschaften

In Zusammenarbeit von

- Vorarlberger Gemeindeverband

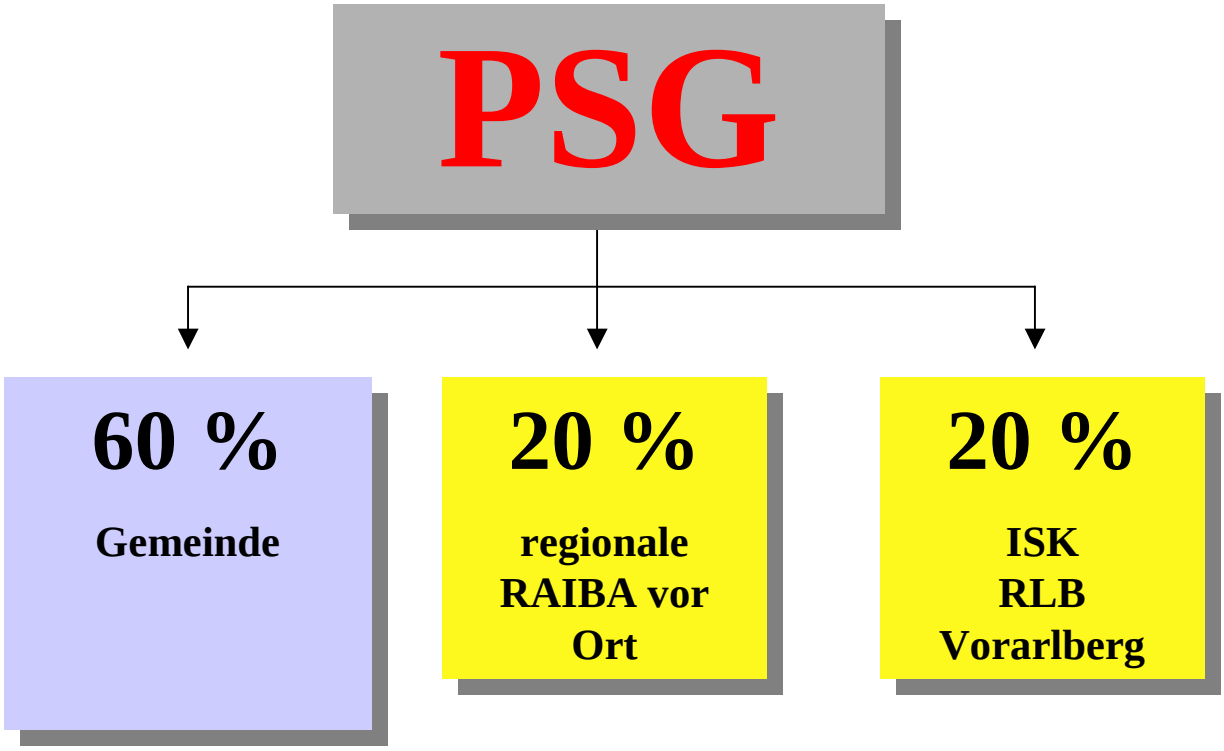
- ISK Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung

- Raiffeisenlandesbank Vorarlberg

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Grundmodell PSG – eine Gemeinde

PPP-Modell – Finanzierung auf kommunaler Ebene



- Die PSG arbeitet unternehmerisch,
- ist aber nicht gewinnorientiert.
- Beteiligungsverhältnisse sind frei wählbar, Mehrheit sollte aber bei den Kommunen liegen. -Abstimmung mit dem Vlbg. Gemeindeverband
- ISK hält treuhändisch für die RLB Vorarlberg die Anteile in der PSG.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

PSG
Projekt- und Strukturgenossenschaft

Zweck der PSG (1)

Diesen gilt es in den Statuten entsprechend zu definieren... beispielsweise ...

„Zweck der Genossenschaft ist im Wesentlichen die Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder

durch die nachhaltige und langfristige Evaluierung, Sicherstellung, Bevorratung und den Einkauf von Liegenschaften,

welche die Entwicklung der Gemeinde/der Region unterstützen und

für die gewerbliche und touristische Entwicklung sowie für Wohnbauzwecke als sinnvoll erachtet werden.“

© 2010 Dr.Gerald Mathis

PSG
Projekt- und Strukturgenossenschaft

Zweck der PSG (2)

So kann der Gegenstand der Genossenschaft umfassen ...

- Erwerb von Liegenschaften
- Erschließung und Entwicklung der Liegenschaften
- Verwertung, Veräußerung und Verpachtung der erschlossenen und entwickelten Liegenschaften
- Bewerbung der Projekte und Öffentlichkeitsarbeit
- Standortentwicklungsprojekte anregen, entwickeln und aktive Mitarbeit bei der Umsetzung
- *Standortmarketing* – Förderung der Wirtschaft
- *Betriebsgründungsberatung und Ansiedelungsunterstützung*
- *Standort-, Kommunal-, Regional- und Wirtschaftsentwicklung*

© 2010 Dr.Gerald Mathis

PSG
Projekt- und Strukturgenossenschaft

Nutzen für Kommunen

- Innovatives Finanzierungsmodell (PPP) – private Kapitalbeteiligung in Höhe von 40%
- Ausgliederung aus dem laufenden Haushalt
- Professionelle Begleitung und Know-how durch ISK
- Nachhaltiger Entwicklungsschub für die Kommunen
- Steuervorteile (Vorsteuer-Thematik)
- Beachtung der Wirtschaftlichkeit

... während ein privater Investor ausschließlich seinen Gewinn maximiert, kann die PSG eine optimale Lösung im Sinne der Gemeinde bzw. im Sinne der Region realisieren ...!

© 2010 Dr.Gerald Mathis

PSG
Projekt- und Strukturgenossenschaft

Interkommunale oder regionale Zusammenarbeit

PSG für eine Region oder mehrere Gemeinden

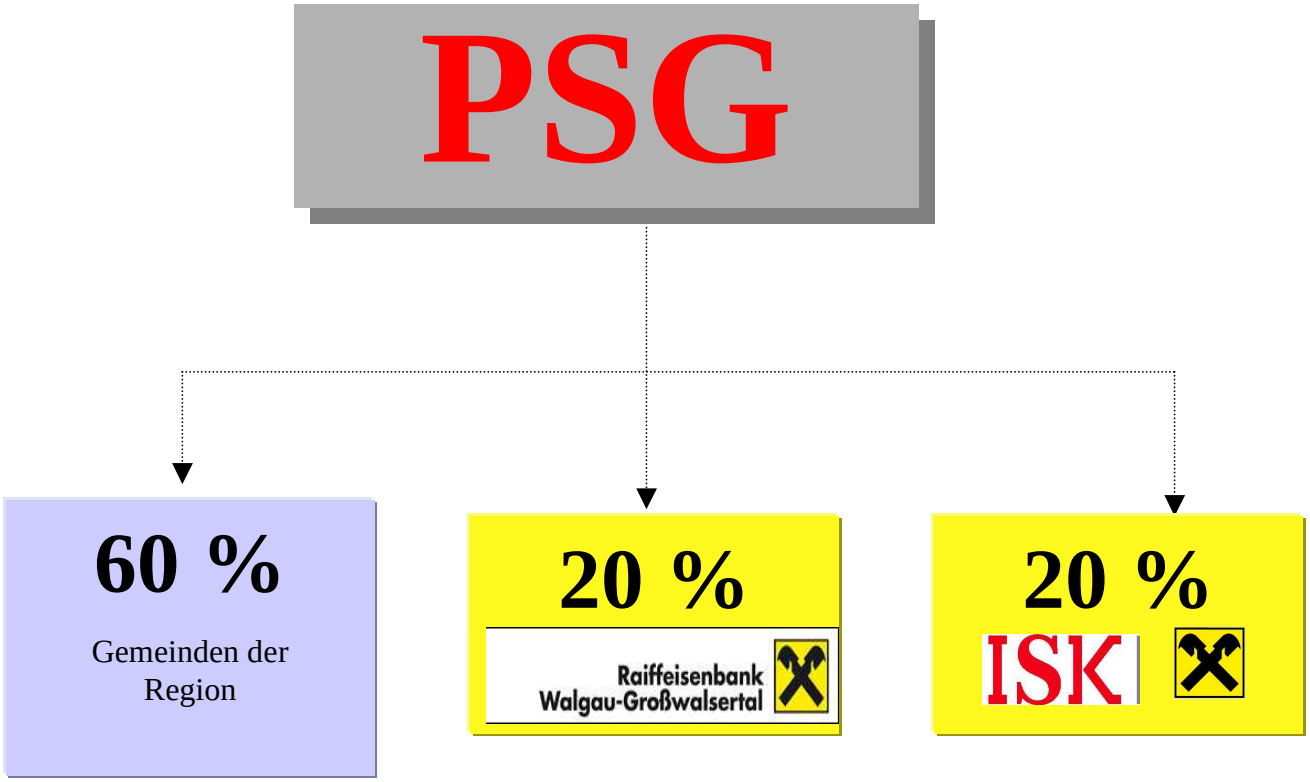
- Ideal ist ein vorangehendes Regionalentwicklungskonzept

- Verteilungsschlüssel und Zusammenarbeitsmodi müssen geklärt sein

- Was läuft über die PSG der Region?

© 2010 Dr.Gerald Mathis

IKZ oder regionales Modell



- Thüringerberg
- St. Gerold
- Blons
- Sonntag-Buchboden
- Fontanella-Faschina
- Raggal-Marul

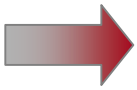
- Es können sich alle Gemeinden sofort an der PSG beteiligen.
- Sie müssen aber nicht.
- Es können jederzeit weitere Mitglieder aufgenommen werden.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Klassischer Ansatz der Verteilung

Variante 1

- Beteiligungsschlüssel
- Kommunen beteiligen sich analog zum Schlüssel an der Genossenschaft und an allen Projekten Projektentwicklungen.
- Entsprechend dem Beteiligungsverhältnis übernehmen die Kommunen für jedes Projekt der PSG Ihren Anteil an Haftungen.
- Demzufolge gilt es die aus dem jeweiligen Projekt erwirtschafteten Erlöse (z.B. in Form von Kommunal-steuer etc.) auf die beteiligten Kommunen zu verteilen.



Verteilungsschlüssel zur Umlage der Kosten und Erlöse auf die Kommunen.

Einwohner, Kommunalsteuer, Steuern etc.

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Offener Ansatz der Verteilung

Variante 2

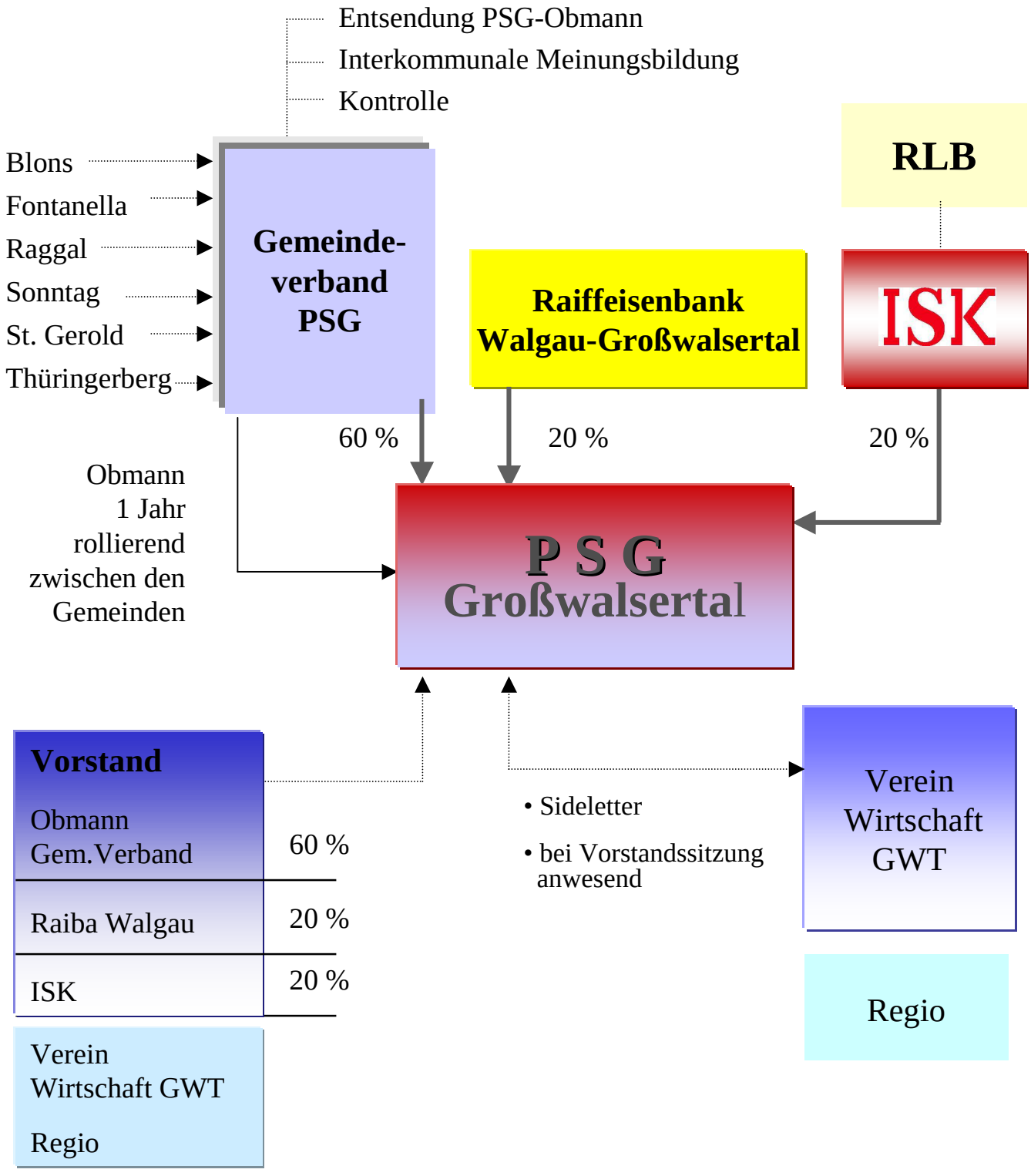
- Die beteiligten Gemeinden haben jederzeit die Möglichkeit das Instrumentarium der PSG zu nützen.
- Dabei können sie als Standortgemeinde des betreffenden Projektes dieses über die PSG (und damit mit RAIBA und ISK) oder gemeinsam mit anderen Gemeinden umsetzen. Dies kann von Projekt zu Projekt unterschiedlich sein!

Projekt auf kommunaler Ebene	Projekt auf inter-kommunaler Ebene
Die betreffende Gemeinde realisiert das geplante Projekt gemeinsam mit RAIBA und ISK (PSG), ohne dass eine weitere Gemeinde der Region sich daran beteiligt. **Es bedarf keiner Umlagen bzw. Verteilungsschlüssel!**	Neben der Standortgemeinde und den privaten Partnern beteiligen sich auch andere Gemeinden am Projekt. **Verteilungsschlüssel - im Verhältnis der Risikoübernahme – ist zu definieren.**

Flexibles Handling

© 2010 Dr.Gerald Mathis

Interkommunale Projekt- und Strukturentwicklungs-genossenschaft PSG



© 2010 Dr.Gerald Mathis

Institut für Standort-, Regional- und Kommunalentwicklung
Dornbirn

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fachhochschule Vorarlberg

INSTITUT FÜR
STANDORT-, REGIONAL- UND
KOMMUNALENTWICKLUNG ISK

Kontakt

Hauptsitz:
J. G. Ulmer-Strasse 21
A-6850 Dornbirn
Telefon +43 5572 / 372 372
Telefax +43 5572 / 372 372-24

Repräsentanz Schweiz:
Lerchentalstrasse 29
CH-9016 St. Gallen
Telefon +41 71 / 288 00 15
Telefax +41 71 / 288 00 14

Repräsentanz Deutschland:
Bahnhofstrasse 8
D-88161 Lindenberg
Telefon +49 8381 / 89164 82
Telefax +49 8381 / 89164 81

office@isk-institut.com
www.isk-institut.com

Fachhochschule Vorarlberg