

# **MISSION EINES EXPERTEN ZU ENERGIEPOLITIK UND ENERGIEEFFIZIENZ**

## **Entwicklung einer Serviceplattform in der CETDZ Chengdu**

**Dr. Michael Weber**

### **Inhaltsverzeichnis**

#### **Teil 1** Schulung zu Arbeitstechniken

1. Kundenzufriedenheit
2. Stakeholdermanagement
3. SWOT-Analyse
4. Entwicklung eines Kompetenz-Centers
5. Marketing der CETDZ

#### **Teil 2** Diskussion von Fallbeispielen

1. Drei Fallbeispiele
2. Schlussfolgerungen aus den Fallbeispielen:
3. Unternehmenskriterien für Standortentscheidungen
4. Verwaltungsseitige Bewertung von Investitionsanfragen
5. Interviews mit Unternehmen

#### **Teil 3** Anwendung der Arbeitstechniken

1. Servicebedarf der Unternehmen – Bedarfsermittlung und –befriedigung
2. Analyse von Trends der Automobilindustrie
3. Entwicklung eines innovativen Clustermanagements
4. Nachhaltigkeitsbericht

#### **Anhänge:**

1. Workshop Juli
2. Workshop Oktober Case Studies
3. Workshop November

## Teil 1: Schulung zu Arbeitstechniken

(Die Unterlagen und Folien sind im Anhang 1 zu finden)

Für die Qualifizierung des Managements der Industriezonen im Hinblick auf ein Stakeholder-Management sollen im ersten Schritt Schulungen zu Problemlösungstechniken durchgeführt werden. An konkreten Beispielen aus den Pilotzonen wurden Gruppenarbeit, Metatechnik, Ergebnis-offene Diskussionen, Brainstorming, konzeptionelle Parameterbetrachtungen, Interview-Techniken, Positionswechsel und dialektische Betrachtungen, Rollenwechsel, Konfliktlösungen, Strukturierungen, Zielhierarchien, Ergebnisdokumentationen und andere geeignete Formate vermittelt.

Zu den Themen, die dabei angesprochen wurden, gehören konkrete Fragestellungen aus dem Alltag der Verwaltung der Industriezone wie Erwartungen und Beschwerden von Unternehmen und Chancen /Risiko-Betrachtungen für Ansiedlungsprojekte, Gestaltung von Services entsprechend den Kundenbedürfnissen, Leistungsbeschreibungen, Kontaktpflege bei Kunden, Behandlung von Unzufriedenheiten/Reklamationen, vertrauensfördernde Verhaltensweisen bei Investoren und bei angesiedelten Unternehmen.

In ausgewählten Workshop-Formaten wurden Methoden und Instrumente zur Teambildung, Teamentwicklung, Arbeits- und Kreativitätstechniken, Feedbackprozesse im Team sowie zum Teammanagement vermittelt. Die in den Schulungen vermittelten Methoden und Instrumente wurden gezielt eingesetzt und weiterentwickelt. Dabei haben sich diese Methoden an den konkreten Zielen der Industriezonenverwaltung - wie Erweiterung der Wertschöpfungsketten und Entwicklung zu einem Eco-Industrial Park - orientiert.

- **Kundenzufriedenheit**

Im Vorfeld der Schulungen wurde ein Fragebogen entwickelt, mit dem zum einen Unternehmen gebeten wurden, ihre Beurteilung der Services der Verwaltung abzugeben, und andererseits von der Verwaltung eine Selbsteinschätzung zu diesen Fragen abgefragt wurde.

Auch wenn die Ergebnisse wegen der niedrigen Rücklaufquote und der Unerfahrenheit der angeschriebenen Unternehmen und Verwaltungsbereiche nicht signifikant sind, konnte die Durchsprache der Ergebnisse aufzeigen, welche Informationen die Verwaltung aus einer Umfrage entnehmen und für die Anpassung der eigenen Tätigkeiten an die Bedürfnisse der Kunden nutzen kann.

In weiteren Übungen, in denen verschiedene Situationen dargestellt wurden, wurde trainiert, wie die Teilnehmer einander gut und aktiv zuhören und die Wünsche und Bedürfnisse anderer im persönlichen Gespräch in Erfahrung bringen können. Für die Schulungsteilnehmer war dabei überraschend, wie mit wenigen gezielten offenen Fragen die Gesprächspartner dazu gebracht werden konnten, erwünschte Informationen zu geben. Konkreter Zweck dieser Übungen war, die Schwächen und Stärken der eigenen Person und der Gesprächspartner zu erkennen und das weitere Gespräch darauf abzustellen.

Ergänzend wurden mit Vertretern der Verwaltung und mit den Standortleitern von angesiedelten Unternehmen Interviews geführt, in denen ihre aktuelle Situation, unzureichende Services in der CETDZ ihre Erwartungen an die Verwaltung als dienstleistungsunternehmen sowie ihre Bereitschaft, sich an Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Nachhaltigkeit des Parks zu beteiligen. Die Unternehmen zeigten sich

offen, Gespräche mit der Verwaltung zu führen, in denen es um die Verbesserung und ggf. Neuausrichtung der Services gehen soll.

Für die Verwaltung wurde so verdeutlicht, dass durch eine Intensivierung der Kontakte mit den Unternehmen und gemeinsame Gespräche ein besseres gegenseitiges Verständnis erreicht werden und auch gemeinsame Projekte angegangen werden können. Voraussetzung ist, dass die Verwaltung die Initiative ergreift und die Gespräche in einer offenen, ehrlichen und partnerschaftlichen Atmosphäre führt und die Erwartungen und Wünsche der Unternehmen ernst nimmt. Voraussetzung ist, dass die Verwaltung sich als Dienstleister versteht und die Unternehmen wie Kunden behandelt. Die Kundenzufriedenheit stellt eine Guideline dar, um die Verwaltung noch besser auf die angesiedelten Unternehmen auszurichten.

Für den nachhaltigen Erfolg der CEDZ ist es notwendig, dass die Beteiligten eine gute Beziehung zueinander haben und die anstehenden Aufgaben gemeinsam lösen. Die gemeinsame Entwicklung kann dadurch gefördert werden, dass die Parteien einander verstehen und wissen, was die Bedürfnisse des Anderen sind. Nur durch einen guten Dialog kann die Beziehung zu Unternehmen verbessert werden.

Den Teilnehmern des Workshops wurde mitgegeben, dass sie an sich arbeiten, um zu lernen, wie sie Gesprächspartner besser verstehen können

- **Stakeholdermanagement**

Initiativen der Verwaltung können besser gelingen, wenn weniger Widerstand auszuräumen ist und möglichst viele Betroffene das Vorhaben unterstützen oder zumindest nicht behindern. Der partizipative Ansatz „Betroffene zu Beteiligten machen“ war der Leitgedanke für die Schulung zum Stakeholdermanagement.

Am Beispiel der Stakeholder zur Erweiterung der Wertschöpfungsketten der CETDZ wurden mögliche Stakeholder beispielhaft identifiziert und in Befürworter, Skeptiker und Gegner klassifiziert. Darauf konnte bei der Erarbeitung einer systematischen Vorgehensweise Stakeholdermanagement aufgebaut werden. Sie erfolgt in vier logischen Schritten:

- Identifizierung der Stakeholder,
- Darstellung der Beziehungen
- Interpretation und Analyse
- Ableitung von Maßnahmen.

In der Fragebogenaktion zur Kundenzufriedenheit war auch die Frage gestellt worden, welche Wichtigkeit einzelne Themen zur Nachhaltigkeit für die Unternehmen und für die Verwaltung haben. Die Ergebnisse wurden in einer „Materiality Matrix“ visualisiert. Darin werden die Unterschiede deutlich zwischen der verwaltungsinternen Sichtweise und der Bedeutung für die Unternehmen, so dass Themen Zielgruppen-orientiert priorisiert werden können. Die Unterschiede der Materiality Matrizen großer deutscher Konzerne machen deutlich, dass die Themen zur Nachhaltigkeit für jedes Unternehmen neu priorisiert werden müssen.

Für die aktuellen Themen der CETDZ „Entwicklung zum Eco-Industrial Park“ und „Erweiterung der Wertschöpfungsketten“ wurde die Vorgehensweise zum Stakeholdermanagement von den Teilnehmern exemplarisch angewandt. Wegen der großen

Bedeutung dieser Kompetenz erfolgte eine Anwendung des Stakeholdermanagements auf aktuelle Ansiedlungsprojekte (Teil 2).

- **SWOT-Analyse / Erweiterung der Liefer- und Leistungsketten**

Ausgehend von der zentralen Stellung der OEM in der CETDZ verfolgt die Verwaltung, die Zulieferer - zumindest Tier 1 Zulieferer – im Industriepark anzusiedeln und damit der Automobil-Industrie ein stabileres Geschäftsumfeld zu verschaffen.

Am Beispiel eines Biomasse-Biokraftstoff-Clusters wurde dargestellt, wie das Netzwerk über mehrere Stufen der Versorgungsketten und unter Einbeziehung von Dienstleistern und Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen visualisiert werden kann.

Die konkrete Ausrichtung für neue Ansiedlungen macht eine Positionierung der CETDZ im Markt erforderlich, die auf den vorhandenen Stärken des Parks aufbaut. Dazu war zunächst eine SWOT-Analyse bzgl. der Zielgruppe Zulieferer erforderlich. In gemeinsamen Kreativitätsübungen mit speziellen Settings wurden zunächst Argumente für Stärken und Schwächen herausgearbeitet. Als weitere Quellen dienten

- die Ergebnisse der Interviews mit den Unternehmen
- die Rückläufe zur Kundenzufriedenheitsumfrage
- das Beispiel einer SWOT-Analyse eines OEM zum Standort Chengdu.

Ergänzend wurde auf aggregierter Ebene ein Beispiel für Ansiedlungskriterien aus Sicht von Unternehmen vorgestellt. An diesen Kriterien muss die aktuelle Situation der CETDZ gespiegelt werden, um konkret auf eine Anfrage reagieren zu können.

Es wurde der Verwaltung vermittelt, dass durch die Nutzung weniger Informationsquellen eine qualitative SWOT-Analyse durchgeführt werden kann. Bzgl. der Erweiterung der Wertschöpfungsketten ergibt sich eine SWOT-Bewertung aus der Gegenüberstellung der Erwartungen der Unternehmen und der Fähigkeit der CETDZ, diese Erwartungen zu erfüllen. Die Zusammenstellung aller Vorteile liefert eine Liste von Attraktivitätsmerkmalen und damit das Argumentarium für eine Positionierung der CETDZ im Markt.

- **Entwicklung eines Kompetenz-Centers**

Mit den zunehmenden Ansprüchen, die von den Unternehmen an die Verwaltung gestellt werden und die die Verwaltung mit der Orientierung als Dienstleistungsunternehmen an sich selbst stellt, sind neue Management-Kompetenzen erforderlich. Nach der Vermittlung der Kompetenzen wird es erforderlich sein, sicherzustellen, dass diese Kompetenzen in der Verwaltung gelebt und auch bei Personalwechsel erhalten bleiben.

Für ein Kompetenz-Center wurde eine Vision diskutiert und die Aufgaben ausführlich besprochen. Als Aufgaben eines Kompetenz-Centers sind vorstellbar:

- Koordination von Aktivitäten in der CETDZ und Wissenstransfer zu den Unternehmen
- Personalförderung und Weiterbildung
- Erstellung und Verfolgung eines Site Master Plans
- Kommunikation mit den Stakeholdern und Standort-Marketing
- Erarbeitung von Regelungen und einer Charta und Einführung einer Gouvernance

- Vertragszentrale für die Verträge zwischen den Behörden und den Unternehmen sowie Services soweit Unternehmens-übergreifend standardisierbar.
- Steuerung und Koordinierung der Weiterentwicklung der CETDZ.

Wichtigste Voraussetzung ist die Vermittlung von Management-Kapazitäten, um die anfallenden Aufgaben der Moderation und Mediation erfüllen zu können. Konflikte werden in der CETDZ – wie in anderen Industriezonen auch – schon aus den Parikularinteressen einzelner Unternehmen auftreten. In den Workshops wurden entsprechende Methoden wie aktives Zuhören und Stakeholdermanagement trainiert.

- **Marketing der CETDZ**

Die Kenntnis und Einschätzung der Wettbewerber bilden eine wesentliche Voraussetzung dafür, Alleinstellungsmerkmale für die CETDZ zu entwickeln und geeignete Marketing-Konzepte daraus abzuleiten. Die methodische Vorgehensweise zur Identifizierung und Analyse der Wettbewerber wurde vermittelt. In verschiedenen Settings wurden als wichtigster Wettbewerber die Automobilzonen in Chongqing identifiziert und in einer qualitativen SWOT-Analyse der CETDZ gegenüber bewertet. Ergänzend wurden die Umfrageergebnisse bei den Unternehmen in der CETDZ bzgl. der angegebenen Stärken und Schwächen in den Services ausgewertet.

Gemeinsam wurden dann Alleinstellungsmerkmale ausgearbeitet und an den Zielen der Verwaltung zur Weiterentwicklung der CETDZ – u. a. Entwicklung und Zertifizierung zu einem Eco-Industrial Park, Erweiterung der Wertschöpfungsketten und Diversifizierung in neue Technologien - gespiegelt.

- **Zusammenfassung der Methodenvermittlung**

Der Vize-Direktor der CETDZ fasste durch seine abschließenden Bemerkungen die erreichten Ergebnisse zusammen:

Mit diesem Workshop wurden in der Verwaltung alte Pfade verlassen, Informationen und Wissen vermittelt zu einzelnen Methoden und der Systematik einer partizipativen Problemlösung. Der Leitfaden des Workshops war „zuhören“. Durch aktives Zuhören kann man Vertrauen gewinnen und so eine Grundlage für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit schaffen.

Nach eigener Auffassung hat die Verwaltung eine gesellschaftliche Aufgabe und eine wirtschaftliche Aufgabe. Die Behörden erlassen im Sinne der Gouvernance Gesetze und Regelungen, die sie durchführen und überwachen muss. Als Behörde gibt die Verwaltung also Autorität. Sie muss gegenüber den Unternehmen aber auch Betreiber und Dienstleister sein. Die Verwaltung, so die Aussage, sollte sich also nicht nur als Behörde geben, sondern sich auch als Dienstleister sehen. Dazu ist erforderlich, bei den Kunden zuzuhören und sie besser kennenzulernen.

Mit der Stakeholder-Analyse kann die Verwaltung sich Klarheit verschaffen über Befürworter und Gegner anstehender Vorhaben. Kernaufgabe ist dann die Beseitigung der Hindernisse. Die CETDZ kann sich Wettbewerbsvorteile verschaffen, da sie ein breiteres Netzwerk hat als andere Industrieparks. Den Wettbewerbern kann sie voraus sein, wenn die

Wertschöpfungskette erweitert wird, indem wir die angesiedelten Unternehmen stärken und neue Unternehmen ansiedeln.

Der Park ist eine Gemeinschaft von Unternehmen, die zusammenarbeiten. SWOT, Stakeholdermanagement und Kompetenz-Center sind konkrete Maßnahmen und die Anwendung solcher Methoden ist für die Entwicklung der CETDZ wertvoll.

Etwas besonderes in diesem Workshop war, dass auch durch äußere Signale alle Teilnehmer gleich waren, die Beiträge aller erbeten waren und sich alle beteiligt haben..

## Teil 2: Diskussion von Fallbeispielen

(Die Unterlagen und Folien sind im Anhang 2 zu finden)

Die Verwaltung verfolgt intensiv, den Ansiedlungsprozess weiter zu professionalisieren. Neben der Erweiterung der dafür notwendigen methodischen Kompetenzen sollte dazu auch die Wichtigkeit der inhaltlichen und fachlichen Expertise vermittelt werden.

An konkreten Beispielen von Unternehmen, mit denen aktuell eine Ansiedlung verhandelt wird, sollte gemeinsam eine Bewertung erarbeitet werden. Ziel war, die Chancen und Risiken der Ansiedlung aus den Blickwinkeln sowohl des Investors als auch aus Sicht der Verwaltung zu erkennen und eigene Bewertungskriterien zu entwickeln.

- **Fallbeispiel** **1:**  
**Ausgangssituation:**

Das Unternehmen stellt Hupen, Beschleunigungssensoren MEMS, Automobilbeleuchtung etc. her und ist bereits sowohl im Ausland als auch chinesischen Markt etabliert. Bei Hupen hält es einen Marktanteil von etwa 90 % und ist für einige Bauteile Alleinlieferant der großen OEM.

Das Unternehmen sucht einen neuen Standort für Produktion und Forschung&Entwicklung, da der Hauptsitz keine Erweiterungen mehr zulässt. Investitionsvolumen, Produktpalette, Mitarbeiterzahlen und die bereits bestehenden Vernetzungen mit OEM's in der CETDZ machen die Ansiedlung attraktiv. Die Verwaltung möchte daher den Wettbewerb gegen die anderen Kandidaten Hunan und Chongqing gewinnen. Das Unternehmen verfolgt noch das Projekt, eine Standortentscheidung steht jedoch seit einem Jahr aus.

### **Ergebnisse der Diskussion und Vorschläge zum weiteren Vorgehen:**

In der Diskussion dieses Beispiels wurden von der Verwaltung sehr viele Argumente vorgebracht, die die Vorteile gegenüber den Wettbewerbern belegen können oder die die positiven Seiten der CETDZ beschreiben.

Ziel der weiteren Arbeiten der Verwaltung sollte sein, systematisch Argumente und positive Rahmenbedingungen für eine Ansiedlung in der CETDZ zu sammeln, in geeigneter Form aufzubereiten und dem Unternehmen zu kommunizieren. Hierzu können die im ersten Einsatz vermittelten Methoden zum Stakeholder-Management angewendet werden.

Es wurde vorgeschlagen, die konkreten Vorteile innerhalb der CETDZ zu beschreiben und andererseits die Ansiedlung in einen regionalen Kontext zu stellen und den Wirtschaftsraum Chengdu fokussiert auf das Unternehmen darzustellen.

Am Beispiel des Freistaats Bayern wurde aufgezeigt, wie sich Regionen als Ansiedlungsstandorte darstellen und eine allgemeine Gliederung aussehen kann.

Ergänzend werden Fakten und Informationen in verschiedenen Formaten und Detaillierungsgraden den Investoren zur Verfügung gestellt. Strukturierungsvorschläge für eine Präsentation und ein Factsheet befinden sich in den Anhängen. Die aktuelle Standortpräsentation der CETDZ soll dieser Struktur gegenübergestellt werden.

Viele Innovationen und aktuelle Entwicklungen der Automobil-Industrie in China werden veröffentlicht. Diese Kenntnisse helfen der Verwaltung bei einem Management des „Automotive-Clusters“. Eine Informationsquelle sind die „Automotive News China“ (Link: [www.autonewschina.com](http://www.autonewschina.com)).

Das Unternehmen hat eigene Leitsätze zur Nachhaltigkeit ausgegeben..Auch wenn die Inhalte nicht der üblichen Terminologie entsprechen, ist das ein starker Hinweis auf die kulturelle Entwicklung des Unternehmens.

Dies passt in das laufende Vorhaben der CETDZ, den Industriepark als Eco-Industrial Park zertifizieren zu lassen. Dazu wurde angeregt, dass die Verwaltung sich auch mit den Kriterien der „Sustainable Industrial Areas“ befasst, die zur Zeit in der GIZ erarbeitet werden. Auch wenn die Verwaltung sich (noch) nicht in der Lage sieht, Aspekte der Nachhaltigkeit bei der Bewertung von Ansiedlungsprojekten durchzusetzen, sollte – zur Entwicklung der methodischen Kompetenzen - ein eigener Katalog von Ansiedlungskriterien erarbeitet und vorerst intern zur Bewertung des Projektes eingesetzt werden. Dies umfasst auch Ausschlusskriterien.

Am Dreiecksschaubild der Dimensionen der Nachhaltigkeit (Anlage ) wurde erläutert, wie das Spannungsfeld gelebt und unternehmerische Freiräume genutzt werden können.

Die Verwaltung sollte eine Vision für die langfristige Entwicklung der CETDZ entwickeln und daraus den Kriterienkatalog ableiten, mit dem die Umsetzung dann gesteuert werden kann. Dies würde auch erleichtern, geänderte politische Vorgaben und Rahmenbedingungen in der Ansiedlungspraxis umzusetzen.

Von VW wurde der Verwaltung eine Liste der Zulieferer für Schlüsselbauteile übermittelt, deren Ansiedlung für den OEM förderlich ist. Es wurde angeregt, in geeigneten Schaubildern den aktuellen Stand der Tier 1 Zulieferer im Park zu visualisieren und als Marketinginstrument einzusetzen.

Eine Gegenüberstellung der Marketingpräsentationen aus Beratererfahrung einerseits und wie von der CETDZ angewandt andererseits wird für die Verwaltung erarbeitet.

#### **Fazit:**

Für die Ansprache der Investoren sollte die Verwaltung verstehen, welche Kriterien für den Investor wichtig sind und die Standort-Entscheidung beeinflussen. Darauf kann sich die Verwaltung einstellen und zum eigenen Vorteil reagieren. Zum anderen sollte die Verwaltung auch eine Vision der CETDZ verfolgen und sich eine Messlatte an Mindestkriterien vorgeben, die im Rahmen des Gesamt-Konzepts des Industrieparks erfüllt sein müssen. Die Verwaltung vertritt also bei ansiedlungen sowohl die Interessen des Investors als auch das Interesse einer nachhaltigen Entwicklung des gesamten Parks.

Die vom Umweltministerium vorgegeben Kriterien eines Eco-Industrial Parks sind auch auf die Unternehmen zu übertragen. Dazu kann die Verwaltung das notwendige Selbstbewusstsein entwickeln. Ein Weg, der evtl. weitere beratende Unterstützung erfordert.

• **Fallbeispiel**

2:

**Ausgangssituation:**

Eine Gruppe von privaten Investoren aus den USA beabsichtigt eine Produktionsanlage für Systeme zur Abgasverringerung zu errichten. Ein Kompetenzteam aus den USA soll in die CETDZ transferiert werden und Dienstleistungen anbieten sowie Forschung&Entwicklungsaktivitäten durchführen.

Das Unternehmen wurde in 2012 gegründet und hat in China noch keinen Kundenstamm. Auf die CETDZ wurde man durch Partner aufmerksam gemacht.

**Ergebnisse der Diskussion und Vorschläge zum weiteren Vorgehen:**

Bei der Vorstellung dieses Projektes waren viele Risikopunkte zu erkennen, die in der Folge ausführlich diskutiert wurden:

- Eine gesicherte Finanzierung ist nicht erkennbar
- Für die Belieferung der OEM's sind lange Vorlaufzeiten erforderlich, in der eine Lieferantvalidierung und Zertifizierung durchgeführt werden,
- Die Absatzprognose scheint auf Wunschenken zu basieren,
- Informationen über die handelnden Personen liegen nicht vor.

Für die Klärung der einzelnen Fragen wurden der Verwaltung Hinweise gegeben. Wichtig ist, dass die Verwaltung mit der Vergabe eines Grundstücks entsprechend der Produktionsplanung Risiken eingeht. Da nicht bekannt ist, ob OEM die Produkte des Unternehmens überhaupt abnehmen wird, kann es sein, dass nur das Kompetenzteam in der CETDZ tätig werden wird. Dabei ist allerdings auch nicht bekannt, ob langfristig das Anfangsniveau gehalten werden kann.

Der Verwaltung wurde empfohlen, sich mit dem Geschäftsmodell der Investoren zu befassen und auf Plausibilität zu prüfen. Die Verwaltung kann dazu den Businessplan einer Prüfung unterziehen. Für die Ansiedlung kommt ein Stufenplan in Betracht, so dass zunächst Raum für das Services und Forschung&Entwicklung bereitgestellt wird – evtl. zur Miete- und ein Grundstück in Aussicht gestellt wird, falls später tatsächlich eine Produktion mit gesicherter Abnahme aufgenommen werden soll.

In der Ansiedlungspraxis wurden früher große Grundstücke vergeben, die ungenutzt bleiben, wenn die angegebenen Umsatzerwartungen sich nicht erfüllen. Die Verwaltung hat derzeit trotz staatlicher Vorgaben bzgl. ihrer Nutzung keine Möglichkeiten, sich Zugriff auf diese Grundstücksteile zu verschaffen. Klauseln zu Fristen sind derzeit nicht umsetzbar. Erst neue anstehende politische Vorgaben werden eine Rückforderung ermöglichen. Bis dahin wird versucht über Projektentwickler einen Rückkauf der Grundstücke zu erreichen.

**Fazit:**

Auch dieses Fallbeispiel macht deutlich, dass es für die nachhaltige Entwicklung des Parks erforderlich ist Leitlinien zu erarbeiten und einheitliche Bewertungen anzuwenden.

Im Rahmen der Ansiedlungsprojekte ist ein dezidiertes Risikomanagement anzuwenden. Andernfalls überlässt die Verwaltung die Steuerung der Entwicklung der CETDZ den Unternehmen und kann Fehlentwicklungen nicht korrigieren. Eine Grundlage ist ein ausführlicher Fragenkatalog, der in Grundzügen gemeinsam

erarbeitet wurde und mit dem die Verwaltung die Informationen für die Anwendung der Bewertungskriterien ermitteln kann (siehe Anhang).

• **Fallbeispiel** **3:**  
**Ausgangssituation:**

Ein Unternehmen, das optische Beschichtungen macht für Autolampen und für optische Geräte möchte sich in der CETDZ ansiedeln. Es handelt sich um ein JV eines Herstellers für optische Komponenten und eines ansässigen Elektronik-Unternehmens, das eigenes Gelände für das JV zur Verfügung stellt. Vorteil für die Investoren ist, dass mit der Investition Synergien mit dem bestehenden Betrieb genutzt werden können. Die Verwaltung möchte den Partner unterstützen, obwohl die Abnehmer nicht in der CETDZ ansässig sind, und befürwortet die Ansiedlung, da

- keine neue Fläche abgegeben werden
- die Wertschöpfung erweitert wird
- das Projekt wirtschaftlich attraktiv scheint
- ggf. zukünftig Abnehmer in der CETDZ gewonnen werden können.

**Ergebnisse der Diskussion und Vorschläge zum weiteren Vorgehen:**

Grundsätzlich hat die Verwaltung bei Neubauten ein Einspruchsrecht. Trotzdem zeigt auch dieses Fallbeispiel, dass bei Neuansiedlungen die Nutzung der Pachtflächen von der Verwaltung intensiver geprüft werden sollte.

Dieses Vorhaben passt nicht in das eigentliche Technologie-Profil der CETDZ. Es wurde von der Umweltbehörde noch nicht genehmigt. Es wurde angeregt, dass besonderes Augenmerk auf das Beschichtungsverfahren gelegt werden sollte. Chrom VI-Beschichtungen mit Sprühnebeln stellen eine mögliche Gefährdung der Mitarbeiter und Quellen für potentielle Chrom-Emissionen dar. Es sind fortschrittliche Verfahren verfügbar, die diese Gefährdungen nicht aufweisen.

Im Sinne der Nachhaltigkeit sollten bei Ansiedlungsprojekten Umweltaspekte genauer durchleuchtet werden. Nachträgliche Korrekturen sind nur schwer durchsetzbar. Hier bietet sich der Verwaltung ein geeigneter Hebel, um die Nachhaltigkeit der Unternehmen einzufordern.

Der Verwaltung wurde empfohlen, die hohen Wachstumsprognosen von Investoren kritisch zu hinterfragen: Zeichnen sich Grenzen des Wachstums in den regionalen Märkten ab, auf die die Investitionen ausgerichtet sind. Die Verwaltung sollte sich bereits jetzt damit befassen, welche mit welchen Branchen und Technologien sich ein weiteres Wachstum der CETDZ realisieren lässt, und geeignete Maßnahmen in die Wegeleiten. Ein möglicher zukunftsweisender Baustein kann die Einrichtung eines Forschungskomplexes sein, der in der Verwaltung bereits diskutiert wird. Dabei kann die Ansiedlung einer Institution für Auftragsforschung einen besonderen Impuls setzen.

**Fazit:**

Für die Entwicklung der CETDZ zu einem Eco-Industrial Park oder sogar zu einer prosperierenden Sustainable Industrial Area spielen Umweltaspekte und ein hoher Beschäftigungsgrad eine entscheidende Rolle. Die Verwaltung sollte im Hinblick

darauf entsprechende Kompetenzen entwickeln. Dabei sollte auch die Einrichtung von neuen Clustern verfolgt werden, die nicht nur aus einem Produktenverbund bestehen, sondern die alle zukunftsweisenden Ressourcen für ein gemeinsames vorgehen einbinden.

- **Schlussfolgerungen aus den Fallbeispielen:**

Die offene Diskussion der aktuellen Beispiele ermöglichte eine Analyse zu den aktuellen Schwächen des Ansiedlungsmanagements in der Verwaltung der CETDZ. Neben der Einführung einer konsequenten Systematik sollten vor allem Bewertungskriterien eingeführt werden, nach denen beurteilt werden kann, ob und wie eine Ansiedlung das langfristige Entwicklungsziel der Verwaltung unterstützt oder ihm entgegensteht.

Eine Vision für die Zukunft der CETDZ sollte dazu baldmöglichst von der Verwaltung in Abstimmung mit den oberen Behörden erarbeitet und kommuniziert werden.

- **Unternehmenskriterien für Standortentscheidungen**

Unternehmen suchen neue Standorte für Produktionsanlagen häufig nach sehr umfangreichen Kriterien aus, die nach einem internen Bewertungsschema gewichtet sind. Neben unternehmerischen Kriterien, mit denen vor allem das wirtschaftliche Umfeld sowie die Beschaffungs- und Absatzmärkte betrachtet werden, kommen auch umfangreiche Risikoaspekte zum Tragen. Das Risiko wird teilweise in den Ansiedlungsverhandlungen angesprochen oder wird im Rahmen einer Due Diligence von einem gesonderten Team bestehend aus Technikern und Juristen vor Ort hinterfragt und vor Ort geprüft.

Die Verwaltung sollte sich auf die teilweise recht umfangreichen Fragen einstellen und bereits vorab die Informationsquellen festhalten sowie die Vorgehensweise zur Beantwortung der Fragen. Ein generischer Katalog von Ansiedlungskriterien wurde inhaltlich durchgesprochen und ist im Anhang 2 zusammengestellt. Ergänzend wurde der Verwaltung ein Beispiel eines Fragenkatalogs übermittelt, mit dem ein großes amerikanisches Planungsbüro die Informationen zum Standort abfragt. Der Verwaltung wurde empfohlen, diesen Katalog als Trainingsunterlage zu nehmen und die Beantwortung exemplarisch durchzuspielen und intern zu kommentieren im Hinblick auf Zeitaufwand, Informationsquellen und Inhalt der Antworten, so dass bei einer tatsächlichen Anfrage eine zügige Beantwortung erfolgen kann. Vor allem sollte eine stufenweise Beantwortung vorbereitet werden, damit nicht bei einer ersten unverbindlichen Anfrage zu viele Informationen unnötig preisgegeben werden.

- **Verwaltungsseitige Bewertung von Investitionsanfragen**

Andererseits muss auch die Verwaltung neben den unternehmerischen Chancen durch eine evtl. Ansiedlung auch die Risiken aus Sicht des Industrieparks bewerten und also die gleiche methodische Sichtweise des Risikomanagements und Vorgehensweise wie die Investoren anwenden. Die Fallbeispiele haben aufgezeigt, dass dazu noch ein Kriterienkatalog erstellt werden muss.

Im ersten Schritt wurde in mehreren Kreativitätsworkshops erarbeitet, welche Fragen die Verwaltung einem Investor stellen sollte, und daraus ein generischer Fragenkatalog

entwickelt und in geeigneter Weise strukturiert. Der Fragenkatalog wurde der Verwaltung als Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt. Besonderes Augenmerk wurde auf Fragen zur Nachhaltigkeit gestellt. Der Verwaltung wurde auf die Bedeutung hingewiesen, dass die Unternehmen sich bzgl. aller Aspekte der Nachhaltigkeit in die Vorhaben der Verwaltung einfügen. Dementsprechende Einstellung der Unternehmen kann bereits vor der Ansiedlung erfragt und im Sinne der Verwaltung beeinflusst werden.

#### • **Interviews mit Unternehmen**

Die Interviews mit angesiedelten Unternehmen wurden fortgeführt. Neu war im zweiten Einsatz, dass Mitarbeiter der Verwaltung sich aktiv an den Interviews beteiligten und die Gespräche auf eine rasche Umsetzung von Initiativen der Verwaltung ausgerichtet wurden.

Damit wurden die im ersten Workshop vermittelten Methoden konkret angewandt und positive Gesprächsergebnisse unmittelbar sichtbar gemacht.

Konkret wurde erreicht, dass erste Unternehmen bereit sind, sich aktiv an Initiativen der Verwaltung zu folgenden Themen zu beteiligen:

- Schaffung einer Plattform zur Lösung gemeinsamer Probleme unter der Koordination der Verwaltung
- Formulierung einer Charta der Unternehmen zur Corporate Social Responsibility für Unternehmen in der CETDZ
- Erarbeitung eines gemeinsamen Nachhaltigkeitsberichts für die Summe der angesiedelten Unternehmen in damit für die gesamte CETDZ.

In den Interviews wurde vorbereitet, dass die Verwaltung in Zukunft den offenen und partnerchaftlichen Dialog mit den Unternehmen über die Betreuungsabteilung und ohne externe Unterstützung führen kann. Im weiteren sollte die Verwaltung auch andere Unternehmen bitten, sich an diesen drei Initiativen zu beteiligen, und Arbeitsgruppen aus Verwaltung und Unternehmen ins Leben rufen.

#### • **Zusammenfassung des zweiten Teils**

Durch die Diskussion konkreter und aktueller Ansiedlungsprojekte haben die Sachbearbeiter der Betreuungsabteilung sehen können, wie sie ihre eigene Position gegenüber Investoren stärken können. Mit Anwendung der vermittelten Werkzeuge und Methoden können Sie eine Bewertung der Anfragen durchführen und so ausreichende Argumente für die Verwaltung – und auch für die oberen Behörden – zu Nutzen und Risiken einer Ansiedlung zusammentragen.

Die Beteiligung an Interviews macht Mitarbeiter der Verwaltung und Vertreter der Unternehmen miteinander bekannt und erleichtert den weiteren partnerschaftlichen Dialog innerhalb der CETDZ. Die Ergebnisse der Interviews – d. s. Wünsche zu Dienstleistungen – wurden von der Verwaltung an die zuständigen Behörden zur Bearbeitung weitergeleitet.

### **Teil 3: Anwendung der Arbeitstechniken**

(Folien und Unterlagen sind in Anhang 3 zu finden)

- **Servicebedarf der Unternehmen – Bedarfsermittlung und –befriedigung**

In Interviews, die parallel zu den Workshops durchgeführt wurden, waren der Bedarf an zusätzlichen Serviceleistungen von der Verwaltung erfragt worden. Die Ergebnisse zeigten, dass vor allem bei Personal-bezogenen Leistungen die Unternehmen auf sich selbst gestellt sind. Dazu zählen der Transport der Mitarbeiter sowie gemeinsame Restaurants, Umkleiden und Duschen.

Am Beispiel des Personentransports zur und von der Arbeit wurde die Theamtik vertieft. Viele Mitarbeiter brauchen täglich mehrere Stunden, um zu ihrem Arbeitsplatz und wieder nach Hause zu kommen. Ein regelmäßiger Busverkehr wurde noch nicht etabliert. Die Unternehmen haben eigene Shuttle-Busse eingerichtet, um die Mitarbeiter nicht zu verlieren.

Es wurde eine Methodik zur Analyse des zeitlichen Bedarfs in den einzelnen Regionen der CETDZ erarbeitet und Lösungsansätze für Gemeinschaftsverkehre und Busrouten angedacht. In einem internen Projekt – unter Einbeziehung der betroffenen Unternehmen - sollten diese Lösungswege weiter verfolgt werden und den Unternehmen geeignete Service-Angebote unterbreitet werden. Am Beispiel des Bedarfs an Gemeinschaftseinrichtungen wie Restaurants, Kioske und Supermärkte wurde von der Verwaltung eine systematische Vorgehensweise selbständig erarbeitet.

Die Vorgehensweise der regelmäßigen Kundenbefragungen wurde mit der Verwaltung gemeinsam in Interviews angewendet und kann in Zukunft von der Betreuungsabteilung systematisch weiterverfolgt werden. In einem abschließenden gemeinsamen Interview wurde der größte ansässige Automobilkonzern befragt.

- **Analyse von Trends der Automobilindustrie**

Derzeit hat die Verwaltung noch keine Möglichkeit, innovationsprojekte zu initiieren oder zu als Moderator zu begleiten. Zum einen fehlt die personelle Ausstattung und zum anderen fehlen der Verwaltung auch die Kenntnisse zu aktuellen Entwicklungsprojekten sowie zu zukünftigen Trends der Automobilindustrie.

Nach Vorstellung von aktuellen Trends – soweit aus zugänglichen Quellen ermittelbar – wurden mit der Verwaltung Szenarien durchgespielt, wie die CETDZ durch diese Veränderungen betroffen sein kann und ob sowie ggf. welche Gegenmaßnahmen getroffen werden können, um eventuellen Risiken für die CETDZ zu begegnen.

Am Beispiel der Autostadt Wolfsburg wurde vorgestellt, wie ein Automobilkonzern das Image seiner Marken pflegt, die Autokäufer einlädt, ihren Neuwagen im Werk abzuholen und eine perfektionierte „customer Excellence“ gegenüber den Besuchern eingeführt hat.

- **Entwicklung eines innovativen Clustermanagements**

In der CETDZ wird der Produktionsverbund der angesiedelten Unternehmen, der in der Regel durch Initiative der beteiligten Unternehmen entstanden ist, als Cluster betrachtet. Am Beispiel von zwei Spitzenclustern in Deutschland wurde die regionale Beschränkung und die thematische Ausrichtung von Clustern dargestellt. Neben dem Innovationsziel wurden

Aufbau und Arbeitsthemen des Managements und der Beiräte sowie die Themen der einzelnen Projektgruppen vorgestellt und die Qualifikationsanforderungen diskutiert.

Gemeinsam wurde erarbeitet, dass gemeinsame Zielsetzung, Sektor-übergreifende Zusammenarbeit und der ständige Dialog aller Beteiligten untereinander eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg und für eine zügige Umsetzung von Projekten ist. Dabei wurde auch die Bedeutung von Transferprojekten und die Zusammenarbeit zwischen Entwicklern und Anwendern herausgearbeitet.

Beispielhaft wurde dazu der Prozess zur Einführung von neuen gemeinschaftlichen Einrichtungen in der CETDZ erarbeitet und von den Teilnehmern systematisiert.

- **Nachhaltigkeitsbericht**

Aus den Gesprächen mit einem der angesiedelten Unternehmen ergab sich eine erstmalige Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Verwaltung zu Themen der Nachhaltigkeit. Das Unternehmen war bereit, vertrauliche Informationen über seine interne Organisation zur Nachhaltigkeit vorzustellen und Standort-bezogene Kennzahlen zu Abfällen, Emissionen und Unfallgeschehen gegenüber Mitarbeitern der Verwaltung offen zu legen.

Für die Verwaltung eröffnete sich dadurch ein Weg, zusätzlich zu den Umweltdaten der Behörden auch auf Informationen und Berichte der Unternehmen zuzugreifen und einen gemeinsamen Nachhaltigkeitsbericht für die CETDZ vorzubereiten. Beispielhaft wurde das Inhaltsverzeichnis des Nachhaltigkeitsberichts eines international tätigen Konzerns vorgestellt und diskutiert.

- **Zusammenfassung des dritten Teils**

Mit der Anwendung der in den vorherigen Workshops vermittelten Methoden auf aktuelle Themen der CETDZ wurde das Verständnis vertieft. Die Teilnehmer konnten ihren Lernerfolg demonstrieren und konkret für Maßnahmen innerhalb der CETDZ anwenden.

Der Einsatz eines externen – also neutralen - Beraters führte unter anderem dazu, dass ein unvoreingenommener Dialog mit ansässigen Unternehmen begonnen werden konnte. Die Intention der Verwaltung, sich stärker als Dienstleister gegenüber den Unternehmen aufzustellen, und die Frage nach zusätzlichen Serviceleistungen, die die Unternehmen bei ihrem eigenem Geschäft unterstützen, konnte offen angesprochen werden. Der Austausch führte neben der Bestätigung von einigen der Verwaltung bekannten Problemen auch zu neuen Erkenntnissen bzgl. einzelner Probleme, die der Verwaltung im Anschluss zur Kenntnis gebracht wurden. Mit den Gesprächen konnte auch ausgelotet werden, wie die Unternehmen zu einer neuen – kundenorientierten - Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Verwaltung stehen. Die durchweg positive Reaktion kann für die Verwaltung Anlass sein, diesen Weg engagiert zu beschreiten.

Innerhalb der Verwaltung wurde bereits angestoßen, die vermittelte Toolbox auf ihre Anwendbarkeit zu überprüfen und sie - ggf. nach Adaptation auf die kulturelle und industrielle Situation in Chengdu - bei der täglichen Arbeit anzuwenden.

Dr. Michael Weber

2013-11-21