

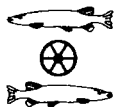
Freiburger Anregungen zur Wirtschaft und Gesellschaft

Herausgeber: Freiburger Wirtschaftswissenschaftler e.V.

Band 2

Standortwettbewerb und Standortmarketing

Herausgegeben von
Marc Seiler und Nicolas Dallmann



Lucius & Lucius · Stuttgart

Kontaktadresse des Herausgebers der Schriftenreihe:

Verein Freiburger Wirtschaftswissenschaftler e.V.
Dekanat der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät
Platz der Alten Synagoge
79098 Freiburg im Breisgau

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar

ISBN 978-3-8282-0396-9

© Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH Stuttgart 2007
Gerokstr. 51, D-70184 Stuttgart
www.luciusverlag.com

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung, Verarbeitung und Übermittlung in elektronischen Systemen.

Druck und Einband: Rosch-Buch, Schefflitz

Printed in Germany

Vorwort

Kernauftrag des Vereins der Freiburger Wirtschaftswissenschaftler ist neben jenem eines klassischen Alumni-Vereins insbesondere die Pflege der wirtschaftswissenschaftlichen Tradition der *Freiburger Schule*. Ziel der Aktivitäten des Vereins ist es, das Wirken des Kreises um *Walter Eucken*, aber auch jenes *Friedrich August von Hayek*s verstärkt in den wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Dialog einzubringen und so die damals generierten Erkenntnisse für aktuelle institutionelle Gestaltungsprobleme nutzbar zu machen. Zu den diesbezüglichen Aktivitäten gehört auch die Vortragsreihe „*Freiburger Anregungen zu Wirtschaft und Gesellschaft*“, ein Diskussionsforum für aktuelle wirtschaftspolitische Fragestellungen.

Während sich die Forschungsergebnisse der Kreise um Eucken und von Hayek vor allem in der damals auch politisch implementierten Wettbewerbsordnung für *private Märkte* niederschlugen, wird die Relevanz der ordnungspolitischen Denktradition jüngst insbesondere im Kontext des *zwischenstaatlichen Wettbewerbs* deutlich. In den vergangenen Jahren ließ sich der Vorwurf, primär kleine Staaten und untergeordnete Gebietskörperschaften würden vorwiegend durch den Einsatz unfairer Besteuerungspraktiken Gewinne im gebietskörperschaftlichen Wettbewerb realisieren, in Hochsteuerstaaten immer häufiger beobachten. Die Rufe nach einer Wettbewerbsordnung für den Fiskalwettbewerb werden lauter. Behindernde und als ungerecht zu klassifizierende Steuerpraktiken diverser Staaten und Regionen begründeten ordnungspolitischen Interventionsbedarf auf supranationaler Ebene, so die dort gängige Einschätzung. Die skizzierten Probleme sind Grund dafür, dass die zum zweiten Mal stattfindende Vortragsreihe „*Freiburger Anregungen zu Wirtschaft und Gesellschaft*“ dem Thema des *Standortwettbewerbs* und des *Standortmarketings* gewidmet ist. Der skizzierte Problemkomplex falsch justierter wettbewerblicher Prozesse und der daher erforderliche institutionelle Handlungsbedarf im Sinne der Freiburger Schule bilden den Schwerpunkt der Reihe.

Zahlreiche renommierte Vertreter aus Wissenschaft, Politik und Wirtschaft sind unserer Einladung gefolgt, im Rahmen der Vortragsreihe zu referieren und dabei die unterschiedlichen Einschätzungen der jeweiligen Akteure zu verdeutlichen. Die wissenschaftlichen Beiträge liegen nunmehr ebenso wie die zugehörigen, vorwiegend von Nachwuchswissenschaftlern verfassten Korreferate vor. Wir hoffen, dass dieser Band die aktuellen wissenschaftlichen und politischen Debatten zu den jeweils behandelten Themenkomplexen bereichert.

An dieser Stelle sei allen an der Umsetzung der Vortragsreihe Beteiligten gedankt. Unser besonderer Dank gilt zunächst den Autoren – Professor Dr. Norbert Berthold, Professor Dr. Thiess Büttner, Christian Deplewski, Professor Dr. Drs. h.c. Jörg Maier, PD Dr. Walter Müller, Christian Niederauer, Dr. Gerhard

Schick MdB, Isabel Tobies sowie Professor Dr. Markus Voeth. Bedanken möchten wir uns auch bei den Korreferenten – Eric R. Fasten, Roman Leistenschneider, René Schleus und Professor Dr. Ernst-Jürgen Schröder. Außerdem gilt unser Dank den Moderatoren der Vortragsveranstaltungen: Neben Professor Dr. Bernhard Neumärker und Professor Dr. Ernst-Jürgen Schröder hatten Thomas Stoffel, Professor Dr. Dieter K. Tscheulin und PD Dr. Michael Wohlgemuth in dieser Funktion maßgeblichen Anteil am guten Gelingen der gesamten Reihe. Zuletzt sei unseren Kollegen im Vereinsvorstand gedankt, ohne die eine Umsetzung der Vortragsreihe und des Sammelbandes undenkbar gewesen wäre.

Berlin und Freiburg im Breisgau im August 2007

Marc Seiler

Nicolas Dallmann

Inhalt

Einführung und Konzeption	1
---------------------------------	---

TEIL I: STANDORTWETTBEWERB UND STANDORTMARKETING

JÖRG MAIER (Bayreuth): Stadt- und Regionalmarketing – Anspruch, Entwicklung und Bewertung	13
Korreferat von NICOLAS DALLMANN (Berlin)	33
MARKUS VOETH/CHRISTIAN NIEDERAUER/ISABEL TOBIES (Hohenheim): Die FIFA-WM 2006 – Gewinner und Verlierer bei Städten und Regionen .	39
Korreferat von RENÉ SCHLEUS (Berlin)	49
CHRISTIAN DEPLEWSKI (Stuttgart): Einflussnahme des kommunalen Standortmarketings auf die Standortentscheidung großer Firmen	55
Korreferat von ERNST-JÜRGEN SCHRÖDER (Freiburg)	67

TEIL II: ORDNUNGSPOLITISCHE ASPEKTE DES STANDORTWETTBEWERBS

NORBERT BERTHOLD (Würzburg): Das deutsche Modell in Zeiten der Globalisierung	77
GERHARD SCHICK (Berlin): Standortwettbewerb und Besteuerung – Zur Notwendigkeit von Spielregeln für den Fiskalwettbewerb	93
Korreferat von MARC SEILER (Berlin)	109
WALTER MÜLLER (Wiesbaden): Funktionsfähiger Fiskalwettbewerb – von der internationalen zur nationalen Debatte	119
Korreferat von ERIC R. FASTEN (Berlin)	133
THIESS BÜTTNER (München): Zur Reform der Gemeindesteuer	139
Korreferat von ROMAN LEISTENSCHNEIDER (Freiburg)	159
Freiburger Wirtschaftswissenschaftler e.V.	169

Einführung und Konzeption

Marc Seiler und Nicolas Dallmann *

1	Einleitung.....	1
2	Das Phänomen des Standortwettbewerbs.....	2
3	Standortmarketing.....	5
4	Konzeption der Vortragsreihe	7

1 Einleitung

Die zunehmende Europäische Integration hat neben einer erhöhten Attraktivität Europas für international mobile Faktoren durch eine Vergrößerung des Marktes auch einen erhöhten Wettbewerb der Staaten im Inneren Europas um ebendiese Faktoren zur Folge. Verstärkt wird dessen Intensität zusätzlich durch permanent sinkende Informations- und Migrationskosten der Inhaber mobiler Faktoren. Die Staatenkonkurrenz begründet einen zunehmenden Anpassungsdruck auf die nach wie vor weitgehend auf geschlossene Volkswirtschaften ausgelegten Steuer- und Sozialsysteme an veränderte Umweltbedingungen. Insbesondere für kleine Staaten, aber auch für untergeordnete Gebietskörperschaften wie Länder, Regionen und Gemeinden, schafft diese neue Situation Anreize, durch hohe Flexibilität und schnelle Anpassungsfähigkeit mobile Faktoren zu attrahieren.

Da der Standortwettbewerb eine *Entmonopolisierung nationalstaatlicher und regionaler Wirtschaftspolitiken* bedeutet, sehen sich Regierungen aller gebietskörperschaftlichen Ebenen mehr und mehr dazu gezwungen, als Management der jeweiligen Jurisdiktion die Geschicke der jeweiligen Gebietskörperschaft zu leiten und deren Bestehen im Wettbewerb zu sichern. Das ist der Grund, weshalb mittlerweile

* Marc Seiler ist externer Doktorand am Institut für Öffentliche Finanzen, Wettbewerb und Institutionen der Humboldt Universität zu Berlin. Nicolas Dallmann ist externer Doktorand am Deutschen Institut für kleine und mittlere Unternehmen in Berlin.

auch eigentlich für Unternehmen auf privaten Märkten entwickelnde Forschungsergebnisse der Betriebswirtschaftslehre aus Sicht politischer Akteure von großem Wert im Wettbewerb sein können. Von besonderer Bedeutung ist hierbei das *Standortmarketing*, bei dem betriebswirtschaftliche Marketingprinzipien und -methoden auf die öffentliche Planung des jeweiligen Standortes übertragen und so Vorsprünge im Wettbewerb zu erzielen gesucht werden. Dessen Relevanz und Ausgestaltung wird im stark betriebswirtschaftlich ausgerichteten ersten Teil des Bandes besondere Beachtung geschenkt.

Derart betriebswirtschaftlich fundierte und zugleich aggressive Wettbewerbsstrategien kleiner Staaten und Regionen begründen im Bereich der Besteuerung eine zunehmende *Abwanderung der Steuerbasen* in Niedrigsteuerjurisdiktionen sowie *Steuerausfälle* und fiskalischen Schäden in Form *geringerer volkswirtschaftlicher Produktivität* und *negativer Beschäftigungsimpulse* in den großen, weniger flexiblen Staaten. Immer öfter werden die von kleinen Nationen verwandten steuerpolitischen Instrumente von Hochsteuerstaaten als ungerecht empfunden, als *unfair* verurteilt und eine Harmonisierung der europäischen Besteuerung, zumindest aber eine Bekämpfung dieser Praktiken gefordert. Die Frage, ob sich tatsächlich ein ordnungspolitischer Handlungsbedarf für diesen Wettbewerbstyp identifizieren lässt, oder ob politische Initiativen gegen „unfairen“ Fiskalwettbewerb nicht vielmehr der *Unterbindung des politisch ungeliebten Staatenwettbewerbs* und der *Schwächung des politischen Anpassungsdrucks* dienen, steht deshalb im Mittelpunkt des ordnungspolitischen Teils. Im Folgenden werden einige einleitende Anmerkungen zu den behandelten Bereichen des Standortwettbewerbs und des Standortmarketings gemacht, anschließend die Konzeption des gesamten Bandes skizziert.

2 Das Phänomen des Standortwettbewerbs

Unter *Systemwettbewerb* oder *institutionellem Wettbewerb* wird ein auf mehreren Ebenen stattfindender Wettbewerb zwischen Wirtschaftssystemen verstanden, bei dem ökonomischer und politischer Wettbewerb zusammenwirken. *Staatenwettbewerb* stellt die Konkurrenz der Staaten um international mobile Faktoren dar. Sie ist deshalb als aktive fiskalische Reaktion auf die institutionelle Arbitrage der Besitzer mobiler Faktoren interpretierbar. Regierungen werben als ihren Eigennutz maximierende Agenten der weitgehend immobilen Bürgerschaft um die Gunst der Eigner mobiler Faktoren. Sie erhoffen sich von einer Ansiedlung leistungs- und wertschöpfungsstarker Wirtschaftsaktivitäten neben einer Steueraufkommensmaximierung auch höhere Zielerreichungsgrade im Bereich anderer fiskalischer Ziele, beispielsweise einem hohen Beschäftigungsniveau. Obschon das Erreichen dieser Ziele sich nicht unmittelbar auf die Nutzenfunktion der

Politiker auswirkt, erhöht es doch die Wahrscheinlichkeit einer Wiederwahl. Für Gewinner im Wettbewerb bedeutet der Zuwachs der Real- und Finanzkapitalinvestitionen höhere Produktivität, höhere Einkommen der im Inland gebundenen Faktoren sowie ein höheres volkswirtschaftliches Produktionspotenzial.

Angestoßen werden die Prozesse des Standortwettbewerbs durch die Handlungsoptionen der Abwanderung (*Exit*) und des Widerspruchs (*Voice*). Während erstere die tatsächliche oder glaubhaft angedrohte Abwanderung der *Inhaber mobiler Faktoren* beschreibt, bezieht sich die Widerspruchsoption auf die Möglichkeit der *Bürger*, durch Meinungsäußerung Einfluss auf die Ergebnisse des politischen Prozesses zu nehmen. Beide Handlungsformen stehen in komplementärer Beziehung zueinander. Das Gewicht der individuellen Mitspracherechte wird mit steigender Attraktivität einer Abwanderung zunehmen. Insbesondere leistungsstarken Faktoren wird im Falle einer glaubwürdigen Abwanderungsandrohung eine wirksame Widerspruchsoption zur Verfügung stehen, die Androhung einer institutionell bedingten Verlagerung der wirtschaftlichen Aktivitäten in der Politik auf offene Ohren stoßen. Aber auch weitgehend immobile Bürger können sich durch Androhung einer partiellen Institutionenwahl – beispielsweise durch Anlageentscheidungen auf internationalen Finanzmärkten oder durch verstärkte Nachfrage nach Importgütern – einer solchen wirksamen Verstärkung des eigenen Stimmengewichts im demokratischen Prozess bedienen.

Legt man der Analyse der Funktionsweise ein „Österreichisches Modell“ zugrunde, funktioniert Standortwettbewerb wie folgt: Treten offene Ordnungen zueinander in Konkurrenz und können die Nachfrager dieser Ordnungsmodelle frei zwischen ihnen wählen, stellen Staaten Formen von Interessengemeinschaften dar, deren Mitglieder permanent durch Abwägung der mit dieser Mitgliedschaft verbundenen Nutzenpositionen gegenüber den damit verbundenen Kosten eine Wahl über Verbleib oder Austritt fällen. In einer solchen Welt ergeben sich Prozesse, die auf dem auf zwei Säulen basierenden Hayek'schen Verständnis evolutionärer Prozesse aufbauen. Zum einen findet der Prozess der *Variation* statt, bei dem neue Varianten der Problemlösung durch Experimentieren entwickelt werden. Zum anderen dient der Prozess der *Selektion* als Ausleseprozess der Bewertung der Experimente. Neue Varianten können das Ergebnis *bewusster* Modifikation eigener Verhaltensweisen darstellen oder aber auf *unintendierte*, also zufällige Experimente zurückzuführen sein. Die Experimente können angesichts immenser Ressourcenknappheit entweder zum Ziel haben, bei *gleichem Ressourceneinsatz* einen *höheren Ertrag* zu erzielen oder aber eine *Einsparung von Ressourcen* bei *konstantem Ertrag* anstreben. Durch verstärkte Imitation erfolgreicher Experimente werden im Laufe der Zeit Problemlösungsstrategien mit hoher Effizienz selektiert. Gesamtgesellschaftlich erhöht sich durch diesen Evolutionsmechanismus die Problemlösungsfähigkeit, weil erfolgreiche Strategien durch Beobachtung allen zugänglich sind und den Charakter öffentlicher Güter annehmen.

Standortwettbewerb nimmt also Formen einer Gruppenkonkurrenz an. Geht man davon aus, dass sich eine Gesamtpopulation aus zahlreichen Gruppen zusammensetzt, die zur Bewältigung immanenter Knappheit unterschiedliche innerhalb ihres Geltungsbereichs gültige Regeln anwenden, erfolgt zusätzlich zu parallelem *Experimentieren* und *Imitieren* in Analogie zu marktlichen Prozessen durch Wanderungsbewegungen einzelner Gruppenmitglieder eine Selektion der Regelsets, die sich im Hinblick auf ihre Problemlösungskapazität als besonders effizient erweisen. Es kommt im Zeitablauf zur Auslese von Institutionen mit überdurchschnittlicher Problemlösungskapazität. Durch Innovation wird ständig neues Problemlösungswissen *geschaffen* und durch Imitation *verbreitet*. Die Wahrscheinlichkeit einer Imitation des Regelsets ist eine Funktion dessen Effizienz, so dass sich die Verteilung der Gesamtpopulation zugunsten der Gruppen verschiebt, die über besonders effiziente Regeln verfügen. Die Populationsverschiebung vermag zugleich indirekt erfolgreiche Regelsets zu selektieren, weil Gruppen, die nach ihnen verfahren, erfolgreicher waren und andere verdrängten.

Dieser dynamische Prozess zur Aufdeckung von Marktinformationen und zur Produktion neuen Wissens lässt sich in Parallel- und Austauschprozess untergliedern. Während im *Parallelprozess* die experimentierenden Gruppen untereinander um die Zuwanderung neuer Gruppenmitglieder konkurrieren, erfolgt im *Austauschprozess* durch deren Wahlhandlungen eine Bewertung der Regelsets. Erst sie ermöglichen institutionellen Wettbewerb als Verfahren zur Entdeckung erfolgreicher institutioneller Arrangements und der konstitutionellen Präferenzen der Gruppenmitglieder, weil von ihnen Zwänge auf die Gruppen ausgehen, durch *Experimentieren*, *Erlernen* und *Nachahmen* erfolgreicher Strategien ihr Überleben im Gruppenwettbewerb zu sichern. Das wettbewerbliche Innovationsverfahren kommt auch dann nicht zum Erliegen, wenn ein Gleichgewicht im neoklassischen Sinne erreicht ist, in dem die konstitutionellen Präferenzen erschöpfend antizipiert und die Gruppe mit dem effizientesten Regelset die gesamte Population auf sich vereint. Dies hängt mit unterschiedlichen und sich ständig wandelnden Präferenzstrukturen und Umweltbedingungen zusammen, die eine permanente Änderung der Ordnung der Gruppe zwingend erforderlich machen.

Neben budgetären stehen auch nicht-budgetäre Handlungsparameter – bspw. Rechtssicherheit, Vorgaben und Bestimmungen oder Sozialgesetzgebung – zur Verfügung, um mobile Ressourcen anzulocken. Dennoch stellt der *Steuernwettbewerb* den vermutlich wichtigsten Teilbereich des Staatenwettbewerbs dar. Steuernwettbewerb stellt im wörtlichen Sinne den Versuch der Staaten dar, mit Mitteln des Steuerrechts Kapital im eigenen Hoheitsgebiet anzusiedeln. Möchte man sich der hier im Vordergrund stehenden Frage nach vermuteten institutionellen Defiziten dieses Wettbewerbstyps nähern, macht dies jedoch ein weiter gefasstes Verständnis des Begriffs erforderlich. Eine gleichzeitige Betrachtung der budgetären Ausgabenseite ist im Zusammenhang mit einer Prüfung des Vorwurfs un-

fairen Steuerwettbewerb unerlässlich. Eine alleinige Analyse steuerpolitischer Maßnahmen auf der Einnahmenseite hätte wenig Aussagegehalt. Im vorliegenden Zusammenhang wird der Terminus *Steuerwettbewerb* deshalb synonym zum Begriff des *institutionellen Wettbewerbs* verwendet, wobei sich der Begriff *institutionelles Arrangement* dann auf das gesamte bereitgestellte *Steuer-Leistungs-Arrangement* und das der Besteuerung zugrunde liegende *Besteuerungsprinzip* bezieht.

3 Standortmarketing

Standortmarketing wird hier als *marktorientiertes Steuerungskonzept zur Entwicklung von Standorten* verstanden. Es kann als Oberbegriff fungieren, unter dem die anderen – häufig in ähnlichem Zusammenhang verwendeten – Begriffe Straßen-, City-, Stadt- und Regionalmarketing sowie Tourismus- und Wirtschaftsförderung mit ihren Besonderheiten, Spezialisierungen, Themenfeldern, Zielen und Zielgruppen subsumiert werden.¹ Mit Hilfe des Marketings versucht der Standort zum einen seinen Bekanntheitsgrad zu erhöhen und sein Image zu verbessern, um dadurch z.B. Touristen, Investoren, Arbeitsplätze, qualifizierte Arbeitskräfte und zusätzliche Kaufkraft an den Standort zu locken (externes Ziel). Zum anderen wird eine Identifikation der Bürger mit dem Standort sowie das Verständnis der Bürger für Leistungen und Kosten für den Standort intendiert (internes Ziel). Standortmarketing nimmt eine zentrale Aufgabe im Sinne einer Pflicht ein, um im *Standortwettbewerb* konkurrenzfähig zu werden, zu sein und zu bleiben. Diese Aufgabe wurde in Deutschland von (fast) jedem Standort erkannt.

Genau wie bei klassischen Unternehmen variieren auch bei Standorten die Art und Weise – d.h. die Anwendung der Marketing-Instrumente – sowie der Umfang des Marketings erheblich. Dennoch ist der Planungsprozess Basis jedes guten Marketings – so auch für Standorte. Dieser umfasst die Schritte Marktforschung, Ziel- und Strategieformulierung, Gestaltung des Marketing-Mix (Produkt, Preis, Kommunikation und Distribution), operative Umsetzung und Kontrolle. Im Rahmen des Standortmarketings bedient man sich – unabhängig vom Grad der Professionalität – der betriebswirtschaftlichen Marketingprinzipien und -methoden sowie der unternehmerischen Marketingphilosophie.²

¹ Dennoch werden die Unterschiede – insbesondere zwischen Stadt- und Regionalmarketing – berücksichtigt.

² Das Standortmarketing wird trotz der Inanspruchnahme der klassischen Marketingmethoden als eigenständige Marketingdisziplin angesehen. Denn die größere Zielvielfalt unterscheidet sich sowohl vom unternehmerischen als auch vom Non-Profit-Marketing. Gleichwohl müssen die Besonderheiten des Standortes berücksichtigt und damit bei der Übertragung des

Beim Standortmarketing stellt sich allerdings die Frage, was das konkrete Objekt der Vermarktung ist. Wird demnach der Standort als *Unternehmen* mit seiner Bevölkerung, seiner Wirtschaft, seiner Kultur, seinem Image und seinem Bekanntheitsgrad sowie der Zusammenarbeit dieser Bestandteile oder als *Produkt* mit seiner Vielzahl an Leistungen, an Gütern und deren Eigenschaften bzw. Gegebenheiten vermarktet? Die Antwort auf diese Frage lautet: Der Standort wird gleichermaßen als Unternehmen als auch als Produkt vermarktet.

Für die Betreiber des Standortmarketings beginnt der Planungsprozess mit der *Marktforschung*. Mit Hilfe der in der Marktforschung angewandten Situationsanalyse werden der Umfang und Bedarf der unterschiedlichen Zielgruppen sowie die Stärken und Schwächen der Konkurrenten erfasst und bewertet, die aus Politik und Gesellschaft bestimmten Rahmenbedingungen analysiert und das Image des Standortes erhoben.

Ziele und *Strategien* für das Marketing werden aus den Ergebnissen der Marktforschung abgeleitet: Welche Zielgruppen³ möchte und kann der Standort ansprechen und wo positioniert sich der Standort? Ebenfalls erarbeiten in dieser Phase die Standorte das Corporate Identity und das Leitbild. Dies bedarf einer pluralistischen Willensbildung, um (fast) alle relevanten Meinungen der entsprechenden Entscheidungsträger zu integrieren. Denn ohne Rückhalt der Entscheidungsträger können die formulierten Ziele nicht erreicht werden. Daraus lassen sich folgende Aufgaben für die Standortmarketing-Institution ableiten:

- *Integrierende und konstituierende Aufgabe*, d.h. die Standortmarketing-Institution muss eine pluralistische Willensbildung durchsetzen.
- *Initiierende und gestaltende Aufgabe*, d.h. die Standortmarketing-Institution muss Ideen und Innovationen vorschlagen und planerisch ausrichten.
- *Steuernde Aufgabe*, d.h. die Standortmarketing-Institution muss mit Hilfe einer Zielhierarchie bestimmen, welche Maßnahmen wann und in welchem Umfang durchzuführen sind. Diese Aktivitäten sind zu steuern und damit einhergehend ebenfalls zu kontrollieren.

betriebswirtschaftlichen Marketings auf die „Standortvermarktung“ beachtet werden. Die Besonderheiten bestehen z.B. darin, dass ein Standort anders als ein Unternehmen immobil und somit der Verkaufsort – der so genannte point of sale – standortabhängig ist.

³ Zielgruppen lassen sich vereinfachend in drei Gruppen einteilen: alle Personen, Organisationen und Institutionen, die erstens für den Standort Nutzen stiftend sind (aktuelle Standortnachfrager, Standortansässige, Interne), zweitens Nutzen bieten können (potentielle Standortnachfrager, Externe) und drittens Einfluss auf die Standortentscheidung der aktuellen und/oder potentiellen Standortnachfrager ausüben können (Mittler, Meinungsführer).

- *Informative und kommunikative Aufgabe*, d.h. die Standortmarketing-Institution muss Transparenz schaffen und nach innen und außen über die Maßnahmen und deren Auswirkungen informieren.

Die strategischen Vorgaben werden mit Hilfe der Instrumente des Marketing-Mix *operativ* umgesetzt. Dabei sind Maßnahmen zu berücksichtigen, die...

- auf die inhaltliche Gestaltung der Eigenschaften der Leistungen sowie des Erscheinungsbildes des Standortes abzielen (*Produkt*).
- zur Festlegung der Preise und weiteren Konditionen bei der Nutzung der Leistungen und Produkte eines Standortes von den Zielgruppen zu entrichten sind (*Preis*).
- der Verbreitung kommunikativer Inhalte dienen (*Kommunikation*).
- zur Gestaltung des physischen Zusammenkommens von Standort und Zielgruppe beitragen (*Distribution*).

In der *Umsetzungsphase* werden die vorher bestimmten Aktivitäten realisiert. Dabei beeinflusst die Organisations- und Rechtsform der Standortmarketing-Institution sowie die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel im hohen Maße die Durchsetzbarkeit der jeweiligen Standortmarketing-Aktivitäten. Deshalb ist es wichtig, mit den jeweiligen Entscheidungsträgern am Standort – so beispielsweise Unternehmern, Politikern, Sponsoren und Personen aus der Bevölkerung/Bürgervereinen – zu kooperieren, um dadurch personelle und insbesondere finanzielle Unterstützung zu erhalten.

Letztlich stellt sich die Frage, ob und in welchem Maße Standortmarketing im Sinne der gesetzten Ziele Erfolge erzielt? Regelmäßig muss hierzu die Wirtschaftlichkeit, d.h. das Verhältnis von Kosten und Nutzen muss dabei ausgeglichen sein, überprüft werden. Diese (Erfolgs- und Wirtschaftlichkeits-) *Kontrollen* können einmalig am Ende eines Projektes oder kontinuierlich begleitend mit der Rückkopplung aus den Ergebnissen der Kontrolle entlang der Ziele – das so genannte Controlling – erfolgen. Unterschiede im Umfang sowie in der Art und Weise des Controllings sind der Praxis gravierend.

4 Konzeption der Vortragsreihe

Um dem Ziel des Bandes, die von Vertretern der *Freiburger Schule* und *Friedrich August von Hayek* generierten theoretischen Erkenntnisse für die Lösung praktischer Gestaltungsproblem bei der Regulierung des Staatenwettbewerbs nutzbar zu machen, empfiehlt sich zunächst eine integrierte Betrachtung beider Marktseiten. Aus diesem Grunde widmet sich der erste Teil des Sammelbandes zum ei-

nen den *angebotsseitigen* Aktivitäten der Gebietskörperschaften im Wettbewerb. Zum anderen werden die *nachfrageseitigen* Aktivitäten der Unternehmen bei deren Standortwahl beleuchtet. Ziel dieses Teils ist die Schilderung der wettbewerblischen Prozesse. Die Behandlung der Notwendigkeit und der Ausgestaltung eines möglichen Regelwerkes für den gebietskörperschaftlichen Wettbewerb macht nur dann Sinn, wenn zunächst die bei diesem Wettbewerbstyp ablaufenden Prozesse aus Sicht der beiden Akteure – Regierungen und Unternehmen – veranschaulicht werden. Diesem Erfordernis wird im *ersten Teil* Rechnung getragen.

Der wettbewerblischen *Angebotsseite* ist der Beitrag von *Jörg Maier* gewidmet. Er behandelt vor allem auf Länder- und Kommunalebene mögliche Verhaltensformen der Gebietskörperschaften zur Sicherung einer positiven Stellung im Wettbewerb der Standorte. Eine wichtige Aufgabe kommt dabei dem Standortmarketing zu. Ziel dieses marktorientierten Steuerungskonzeptes zur Entwicklung von Standorten ist unter anderem die Förderung einer hohen Bekanntheit und der Aufbau eines positiven Images. Adressaten der zu diesem Zweck eingesetzten Instrumente sind neben Touristen und Investoren auch potentielle Bürger und Konsumenten. Maier schildert die Entwicklung des Standort- und Regionalmarketings der letzten zwanzig Jahre in Deutschland. Im Stadtmarketing sei ein deutlicher Trend in Richtung Event-Marketing und Projektmanagement identifizierbar, während das Regionalmarketing als ganzheitliches Konzept in Zusammenarbeit der Regionen durchgeführt wird. Aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtung von Stadt- und Regionalmarketing sei nicht prognostizierbar, welcher Ansatz eher erfolgsversprechend zu sein scheint. Insgesamt präferiert Maier aber den ganzheitlichen Ansatz des Regionalmarketings, weil im Rahmen dessen im Gegensatz zum eventgeprägten Stadtmarketing die standortansässigen Bürger und Unternehmen besser als Kunden behandelt werden könnten.

Dass auch eventorientiertes Stadtmarketing eine dominante Wettbewerbsstrategie sein kann, verdeutlichen *Markus Voeth*, *Christian Niederauer* und *Isabel Tobies* im Zusammenhang mit der Fußball-Weltmeisterschaft. Sie behandeln in ihrem Beitrag die Aktivitäten deutscher Großstädte im Zusammenhang mit diesem Großereignis. Auf Basis von im Vorfeld aber auch während der Weltmeisterschaft erhobenen Daten wird gezeigt, dass sich die Erwartungen der Betreiber und Ausrichtung des Events deutlich von jenen der in den betreffenden Städten lebenden Bürgern unterscheidet. Während sich letztere von der Weltmeisterschaft die Schaffung neuer Arbeitsplätze und eine Verbesserung der Wirtschaftslage erhofften, intendierten die Verantwortlichen in den Städten mit den eingesetzten Instrumenten den Aufbau eines verbesserten Images der eigenen Stadt. An diesem Umstand wird die Notwendigkeit deutlich, den Kreis der Adressaten des Standortmarketings deutlich abzugrenzen.

Der wettbewerblichen *Nachfrageseite* ist der Beitrag von *Christian Depelwski* gewidmet. Ziel der Unternehmen ist es, ihren Wünschen, Bedürfnissen und Vorstellungen entsprechend den aus ihrer Sicht optimalen Standort für eine spezifische Unternehmensaktivität zu identifizieren. Zu diesem Zweck unterhalten große Unternehmen spezielle Abteilungen für die Standortwahl. Christian Depelwski schildert in seiner Funktion als Leiter des Liegenschaftsmanagements der Robert Bosch GmbH die in derartigen Abteilungen ablaufenden Prozesse zur Ermittlung geeigneter Standorte. Er identifiziert in seinem Beitrag die den Entscheidungsprozess bestimmenden harten und weichen Standortfaktoren und geht dabei insbesondere auf die Einflüsse des kommunalen Standortmarketings auf die unternehmerische Standortpolitik ein. Er vertritt die These, dass sich in Zeiten, in denen immer mehr Arbeitsplätze in Niedriglohnländer verlagert werden, das kommunale Standortmarketing weniger auf Neuansiedlung als auf die Sicherung der vorhandenen Arbeitsplätze in Deutschland beziehen sollte. Ein rein angebotsorientiertes Vorgehen der Gemeinden sei hierbei unzureichend. Vielmehr sei im Rahmen der kommunalen Wirtschaftsförderung durch direkten Kontakt zu den jeweiligen Entscheidungsträgern der Unternehmen ein stark „kundenorientiertes“ Agieren geboten.

Der im *zweiten Teil* des Sammelbandes vordergründig behandelte ordnungspolitische Interventionsbedarf schlägt sich auf zwei Ebenen nieder. Zum einen machen die wettbewerbsbedingten Anpassungszwänge innerdemokratische Modifikationen des dort gültigen Regelwerkes erforderlich, will der betreffende Staat keine Nachteile im Wettbewerb der Staaten in Kauf nehmen. Dieser Interventionsbedarf im innerstaatlichen Kontext ist Kern des Beitrages von *Norbert Berthold*. Er veranschaulicht am Beispiel Deutschlands jene institutionellen Verkrustungen, deren Aufbrechen für eine positive wettbewerbliche Performance unabdingbar ist. Anders als die derzeit politisch vertretene Einschätzung, Deutschland weise konjunkturelle Defizite auf, dies nahe legt, verdeutlicht Berthold die eigentliche Ursache für dessen schlechtes Abschneiden im Wettbewerb der Staaten: Deutschland hat ein strukturelles Problem. Keynesianisch motivierte Gegenmaßnahmen seien deshalb zwecklos. Allein grundlegende strukturelle Systemveränderungen könnten als Ausweg aus der institutionellen Verflechtungsfalle und der wirtschaftlichen Misere dienen. Von den erforderlichen institutionellen Modifikationen seien insbesondere der Arbeitsmarkt, der Bereich des sozialen und die föderale Ordnung betroffen. Sämtliche Institutionen seien von Grund auf zu erneuern. Sie müssten wieder auf Markt und Wettbewerb getrimmt und dürften nicht länger von Umverteilungsabsichten dominiert werden.

Zum anderen kann sich der ordnungspolitische Interventionsbedarf auch auf den gebietskörperschaftlichen Wettbewerb selbst beziehen. Es ist nicht ersichtlich, weshalb unternehmerischer Wettbewerb strengen Spielregeln zur Sicherung dessen Funktionsweise unterworfen werden muss, der Wettbewerb zwischen

Gebietskörperschaften aber auch in „ungezügelter“ Form sozial wünschenswerte Ergebnisse generieren sollte. Diese Einschätzung vertritt auch *Gerhard Schick*. Er identifiziert sozial unerwünschte und mithilfe geeigneter Regeln zu sanktionierende Ausprägungsformen fiskalischen Handelns vor allem dort, wo dieses allein der Attrahierung „fremder“ Steuerbemessungsgrundlagen dient. Fiskalische Unterstützung der unternehmerischen Steuerumgehung begründe ein Auseinanderfallen vom Ort der Steuerzahlung der Unternehmung und dem Ort der Inanspruchnahme öffentlicher Leistungen. Diese Verletzung des Austauschgedankens sei dafür verantwortlich, dass unregulierter Steuerwettbewerb sozial ineffiziente Formen annehmen und in einem *Race to the Bottom* enden könne. Daher müsse die Regelsetzung auf Wahrung des Äquivalenzprinzips abzielen, zugleich funktionierenden Steuerwettbewerb ermöglichen. Als gangbaren Lösungsansatz identifiziert Schick den von der Europäischen Kommission beschrittenen Weg der formelhaften Aufteilung europaweit konsolidierter Unternehmensgewinne.

Dass die Frage nach einer Modifikation des Regelwerkes für den gebietskörperschaftlichen Wettbewerb nicht nur im zwischenstaatlichen Kontext von hoher Aktualität ist, zeigt *Walter Müller* in seinem Beitrag. Die Einschätzung der Politiker der reicheren Bundesländer, der deutsche kooperative Föderalismus unterbinde Leistungsanreize für ertragsreichere Wirtschafts- und Finanzpolitik der Länder, begründe die Forderung nach verschärftem nationalem Steuerwettbewerb. Dabei erhielten die Politiker auch von Wissenschaftlern, vor allem der institutionenökonomischen Denkschule, Rückendeckung. Müller leitet auf Basis der Funktionsbedingungen für den internationalen Steuerwettbewerb Voraussetzungen ab, unter denen im föderativen Staat die Konkurrenz der Länder als *kompetitives* Element ökonomisch bessere Ergebnisse erzielen als *kooperativer* Föderalismus ohne Steuerwettbewerb. Dies ermöglicht eine differenzierte Bewertung der Forderung nach verstärktem Fiskalwettbewerb im Inneren Deutschlands.

Die Beiträge von Schick und Müller beziehen sich zum einen auf den zwischenstaatlichen Steuerwettbewerb, zum anderen auf den Wettbewerb der Bundesländer. *Thiess Büttner* geht in seinem Beitrag auf mögliche Optionen zur Reform der Gemeindefinanzierung, also auf die unterste gebietskörperschaftliche Ebene ein. Zentraler Gegenstand des Beitrages ist die gemeindliche Steuerautonomie, die gegenwärtig vor allem durch die Wahl des Hebesatzes bei der Gewerbesteuer ausgeübt würde. Trotz aller Kritik hielten die Gemeinden an der Gewerbesteuer fest. Büttner zeigt, dass dies letztlich durch den Steuerwettbewerb zu erklären ist. Im gegenwärtigen System sei der Steuerwettbewerb durch den kommunalen Finanzausgleich austariert. Die Substitution durch eine Einkommensteuer würde das System fundamental ändern und erforderte eine Anpassung der Finanzausgleichssysteme, die für die Gemeinden mit erheblichen Risiken verbunden sei. Als sinnvolle Reformalternative biete sich die Revitalisierung der Grundsteuer an.