

Strategie des Wirtschaftswandels





**PROGRAM
REGIONALNY**
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**WOJEWÓDZTWO
LUBELSKIE**

**UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ
ROZWOJU REGIONALNEGO**



Przedmiot zamówienia realizowany w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego
Województwa Lubelskiego na lata 2007-2013

Inhaltsverzeichnis

Einführung	4
Bearbeitungsmethodologie sowie Hauptbeobachtungen und -voraussetzungen hinsichtlich des strategischen Wirtschaftswandels von Lublin	9
1. Phase – Untersuchung der Adäquatheit des Wirtschaftspotentials und der Strategie in Bezug auf die Herausforderungen im Bereich der Städteentwicklung	9
2. Phase – Identifizierung von änderungsbedürftigen Bereichen sowie Erarbeitung einer Empfehlungsliste	25
Evolutionsszenario der wirtschaftlichen Entwicklung samt Bezeichnung der Positionsänderung der Stadt gegenüber der Umgebung	26
Umfang und Zeitplan der Überwachung von wirtschaftlichen Änderungen	31
Datenbank von Indexen, die der Diagnose der wirtschaftlichen Lage der Stadt dienen und Überwachungsumfang der Wirtschaftszone	31
Überwachungszeitplan der wirtschaftlichen Änderungen	34
Hauptvoraussetzungen des Förderungsprogramms des lokalen Unternehmertums	34

Einführung

① European Commission, Public consultation report. Report of the Public Consultation on the Smart Cities and Communities Initiative, 2011

② <http://www.smart-cities.eu/>

Verwaltung von intelligenten Städten

Heutzutage kommt es immer öfter zu Debatten über die Definition der Städte der Zukunft und zu Proben ihre Charakteristik zu Erstellen. Die Merkmale einer Zukunftsstadt betreffen zahlreiche Bereiche, die Einfluss auf die Attraktivitätsbewertung einer Stadt, sowohl durch deren Einwohner als auch durch Investoren, haben werden.

Für das Thema der Zukunftsstädte (der sog. intelligenten Städte) interessieren sich verschiedene Kreise. Vertreter von Städten und Regionen, deren Behörden, Universitäten, Unternehmer, mit dem Business verbundene Institutionen und lokale Bevölkerungen treffen sich, um gemeinsam Handlungsvorschläge zu erarbeiten, die die Funktionsweise der Städte verbessern, als auch deren Attraktivität für Investoren und die Lebensqualität der Einwohner erhöhen würden.

Aktivitäten dieser Art verursachen, dass das Bewusstsein der Vorteile, die sich aus dem Dialog der Betroffenen ergeben, welche an der Entwicklung und der Zukunft der Stadt interessiert sind, steigt.

Nachstehend wurden Beispiele von Trägern dargestellt, die an der Erstellung des Bildes einer intelligenten Stadt arbeiten. Sie wurden in zwei Arten der Vorgehensweise gegliedert, d.i. in die „EU-Vorgehensweise“, die mit der Arbeit von EU-Behörden verbunden sind oder durch diese unterstützt werden sowie in die akademische Vorgehensweise (die mit der Arbeit von wissenschaftlichen Mitarbeitern an Universitäten verbunden sind).

Die ersten drei Beispiele wurden näher geschildert.

1. „EU-Vorgehensweise“ – Beispiele

- EU-Programm Smart Cities & Communities Initiative, zu dessen Aufgaben u.a. die Probe gehört eine intelligente Stadt und deren Merkmale zu definieren¹
- Richtlinien des Ausschusses der Regionen als des beratenden Organs der Europäischen Union.

2. Akademische Vorgehensweise – Beispiele

- Vienna University of Technology, University of Ljubljana und Delft University of Technology² – Erstellung des Mo-

dells einer intelligenten Stadt, der Rangliste der am meisten intelligenten Städte von ausgewählten mittelgroßen Städten.

- Massachusetts Institute of Technology – Initiative „The City Science Initiative at the MIT Media Lab“. Die Arbeiten betreffen insbesondere die Ausarbeitung von innovativen Lösungen, die die Organisationsweise und damit die Funktionsweise der Städte verbessern werden³.

Die Analyse der obigen Initiativen beweist, dass die Ziele des vorliegenden Projekts eine Synergie mit ihnen aufweisen, insbesondere im Bereich der Optimierung einer Stadt in den Schlüsselbereichen ihrer Funktionen. Zum Beispiel wurde nachstehend eine Charakteristik und der Konvergenzgrad der dargestellten und durch die EU-Organen geförderten Initiativen mit dem Thema der Arbeiten im vorliegenden Entwurf, in Bezug auf die Initiativen Cities & Communities Initiative, als auch auf die Tätigkeit des Ausschusses der Regionen, dargestellt.

1. Smart Cities & Communities Initiative

- a) Definition einer intelligenten Stadt nach dem Programm Smart Cities & Communities Initiative
Die vorgenannte Idee „intelligente Städte“ zu gründen, die Gegenstand der Untersuchungen im Rahmen des EU-Programms Smart Cities & Communities Initiative ist, verleitet zu Überlegungen, wie man eine intelligente Stadt definieren kann.
„Smart city“ ist eine Stadt, die u.a. effektiv funktioniert und schnell auf neue Herausforderungen reagiert. Gemäß der Strategie Europa 2020 ist die „smart city“ eine Stadt, die sich durch eine hohe Energieeffizienz und einen ökologischen Transport auszeichnet, deren Einwohnern ein schneller und allgemein zugänglicher Internetzugang zur Verfügung steht⁴. Das europäische Bild einer intelligenten Stadt konzentriert sich vor allem auf der Energieeffizienz und der Reduzierung der CO₂-Emissionen, was die Notwendigkeit mit sich zieht, neue technologische Lösungen zu erarbeiten und einzuführen.

³ <http://cities.media.mit.edu/>

⁴ In der Tabelle Beobachtungen und Schlussfolgerungen wurde eine Zusammenfassung der Beobachtungen der sozial-wirtschaftlichen Lage dargestellt, welche auf Grundlage des Teilberichts Nr. 1 erarbeitet wurden.

Weiter jedoch gesehen, umfasst die Charakteristik einer intelligenten Stadt auch die Verwaltungsweise durch kommunale Behörden (straff, effektiv, mit aktiver Teilnahme der Einwohner) und das Konzept der Raumordnungsplanung einer Stadt, welches als Ziel die Errichtung einer für deren Einwohner freundlichen Stadt, hat.

- b)** Richtlinien des Ausschusses der Regionen, die an die kommunalen Behörden hinsichtlich der Förderung der sozial-wirtschaftlichen Entwicklung gerichtet sind

Der Ausschuss der Regionen, als das beratende Organ der Europäischen Union, sieht eine wesentliche Rolle der kommunalen Behörden in der Initialisierung von Maßnahmen zur sozial-wirtschaftlichen Entwicklung und zum Umweltschutz. Überdies, weist er auf den wesentlichen Beitrag der Behörden zur Bildung der Partnerschaft für die Erneuerung der Regionen und bezeichnet die regionalen Entscheidungsträger als „Initiatoren von Änderungen und Fürsprecher von Innovationen“.

Die nachstehende Tabelle stellt die Hauptempfehlungen des Ausschusses der Regionen hinsichtlich der Rolle von kommunalen und regionalen Verwaltungsbehörden in Bezug auf die sieben Leitinitiativen, dar.

Empfehlungen des Ausschusses der Regionen hinsichtlich der Rolle von kommunalen und regionalen Verwaltungsbehörden in Bezug auf die Leitinitiativen:

Die empfohlenen Maßnahmen im Rahmen der 1. Initiative Union der Innovationen umfassen u.a.: Förderung der Initiative (z.B. intelligente Städte, Region des Wissens), Bildung von Partnerschaften zur Erstellung einer Wissensdatenbank, Förderung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und der Wissenschaft, Gründung von one-stop-shops zur Bedienung von kleinen und mittelständischen Unternehmen, effektive Gewinnung von Finanzierungen für Forschungen und Innovationen, darunter insbesondere aus privaten Quellen.

Die empfohlenen Maßnahmen im Rahmen der 2. Initiative Mobile Jugend umfassen u.a.: Konzentration auf den Hauptkompetenzen, die wesentlich für die Bildung eines auf dem Wissen basierenden Volkes sind, Verbindung der Ausbildung mit den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes.

Die empfohlenen Maßnahmen im Rahmen der 3. Initiative digitale europäische Agenda umfassen u.a.: Automatisierung von Maßnahmen (e-Verwaltung), Breitband-Internetzugang.

Die empfohlenen Maßnahmen im Rahmen der 4. Initiative Ressourcen ausnutzendes Europa umfassen u.a.: Bearbeitung und Einführung von kommunalen oder regionalen Strategien gegen den Klimawandel und für effiziente Energienutzung, Erstellung von Strategien so, dass sie für die Öffentlichkeit verständlich sind (z.B. durch Verringerung der Anzahl von Indexen zu ihrer Bewertung).

Die empfohlenen Maßnahmen im Rahmen der 5. Initiative Industriepolitik in den Globalisierungszeiten umfassen u.a.: Förderung der Industriemodernisierung, Austausch von Wissen über Energieeffiziente Gebäude, Lösungen für den ökologischen Transport, Zusammenarbeit im Bereich Innovationen, Förderung des Gleichgewichtes zwischen Arbeit und Familienleben.

Die empfohlenen Maßnahmen im Rahmen der 6. Initiative Programm für neue Fertigkeiten und Beschäftigung umfassen u.a.: Arbeitsmarktanalyse (Bestimmung der Unterschiede zwischen den Fertigkeiten und den wirtschaftlichen Möglichkeiten, Bildung von Verbindungen zwischen Unternehmen und Hochschulen – Praktika-Programme).

Die empfohlenen Maßnahmen im Rahmen der 7. Initiative Europäisches Programm gegen Armut umfassen u.a.: Bearbeitung eines Programms gegen soziale Ausgrenzung, Verbesserung des Zugangs zu sozialen Leistungen, Bewertung der durchgeführten Reformen, Austausch von Erfahrungen und guten Praktiken.

Die qualitative Bewertung des Kohäsionsgrades der den kommunalen Behörden durch den Ausschuss der Regionen empfohlenen Initiativen zusammen mit den im Rahmen des vorliegenden Projekts analysierten Bereichen, für die wir eine Reihe von Empfehlungen vorschlagen, zeigt die nachstehende Tabelle. Aus der Zusammenstellung ist ersichtlich, dass die Richtungen der durch die EU-Behörden getroffenen Maßnahmen, deren Erwartungen hinsichtlich der Entwicklungsrichtungen von „intelligenten Städten“ in den Wesentlichen Punkten mit den Beobachtungen und Empfehlungen aus dem vorliegenden Projekt übereinstimmen und, obwohl sie einen mehr operativen Charakter

Tabelle 1. Empfehlungen des Ausschusses der Regionen hinsichtlich der Rolle von kommunalen und regionalen Verwaltungsbehörden

Quelle: Bearbeitung von Deloitte auf Grundlage des Projekts des Ausschusses der Regionen - Rolle von kommunalen und regionalen Behörden in der Umsetzung der Ziele der Strategie Europa 2020, 2011

haben, als die, die durch die EU definiert wurden, das Erreichen der obersten durch die EU festgelegten Ziele unterstützen.






Nr. / Bezeichnung der Initiative	Schlüsselwörter, die die analysierten Fragen, welche in beiden Quellen vorkommen, charakterisieren (Beispiele)	Kohäsionsgrad der im Rahmen der EU-Initiativen empfohlenen Maßnahmen mit den Zielen des Berichts
1. Initiative Union der Innovationen	<ul style="list-style-type: none"> • Intelligente Städte • Partnerschaft zum Aufbau von Wissen • Zusammenarbeit von Unternehmen und der Wissenschaft • one-stop-shop zur Bedienung von kleinen und mittelständischen Unternehmen 	
2. Initiative Mobile Jugend	<ul style="list-style-type: none"> • auf dem Wissen basierendes Volk • Ausbildung vs Bedürfnisse des Arbeitsmarktes 	
3. Initiative digitale europäische Agenda	<ul style="list-style-type: none"> • Automatisierung von Maßnahmen (e-Verwaltung) • Breitband-Internetzugang 	
4. Initiative Ressourcen ausnutzendes Europa	<ul style="list-style-type: none"> • Klimawandel • Effiziente Energienutzung • Übersichtlichkeit der Strategien 	
5. Initiative Industriepolitik in den Globalisierungszeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Industriemodernisierung • Energieeffiziente Gebäude • Ökologischer Transport • Zusammenarbeit für Innovationen • Gleichgewicht zwischen Arbeit und Familienleben 	
6. Initiative Programm für neue Fertigkeiten und Beschäftigung	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsmarkt vs Fertigkeiten • Praktika-Programme • Zusammenarbeit von Wissenschaft und Business 	
7. Initiative Europäisches Programm gegen Armut	<ul style="list-style-type: none"> • Soziale Ausgrenzung • Soziale Leistungen 	

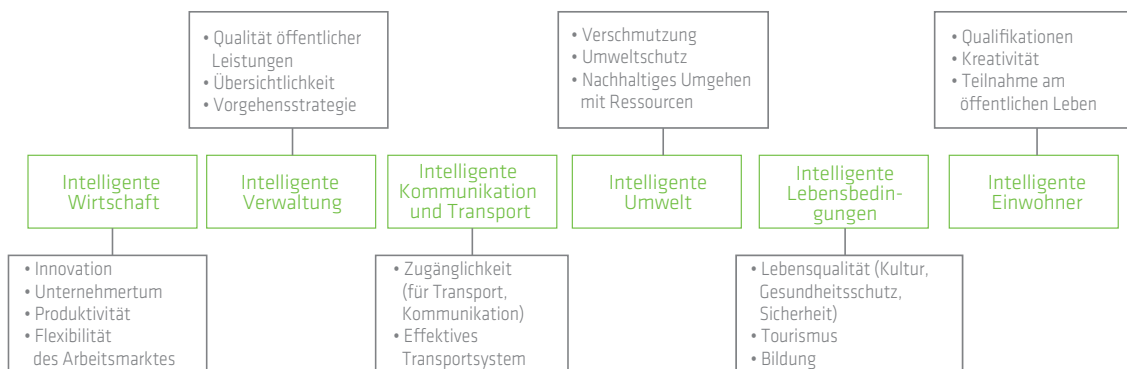
Tabelle 2. Kohäsionsgrad der durch den Ausschuss der Regionen den kommunalen Behörden empfohlenen Initiativen mit den analysierten Bereichen und den Empfehlungen aus dem vorliegenden Projekt.

Quelle: Bearbeitung von Deloitte auf Grundlage des Projekts des Ausschusses der Regionen - Rolle von kommunalen und regionalen Behörden in der Umsetzung der Ziele der Strategie Europa 2020, 2011

 hoch  mäßig  gering

2. Akademische Vorgehensweise

- a) Die Arbeiten des mit der Vienna University of Technology, der University of Ljubljana und der Delft University of Technology verbundenen Teams umfassten die Erstellung des Berichts über intelligente Städte. Der Bericht enthielt u.a. eine durch das Team erstellte Rangliste der „Intelligenz“ von Städten. In Betracht gezogen wurden mittelgroße Städte, aus Polen wurden die Städte Białystok, Bydgoszcz, Kielce, Rzeszów und Szczecin in der Rangliste dargestellt.
- Das Team erstellte überdies ein Modell (von Eigenschaften) intelligenter Städte, welches nachstehend dargestellt wurde.



Das obige Modell zeigt Bereiche, die wesentlich aus dem Gesichtspunkt der Funktionsweise der Stadt sind. Zum großen Teil decken sich die angegebenen Bereiche mit den Hauptkriterien für die Auswahl eines Standortes durch einen Investor, welche im Teilbericht Nr. 1 im Schema des sog. Investitionsbaumes dargestellt wurden. Das Schema des Investitionsbaumes stellt Bewertungskriterien der Attraktivität einer Stadt dar, welche ein potentieller Investor bei der Auswahl eines Standortes berücksichtigt. Die Übereinstimmung der Kriterien zur Bewertung von intelligenten Städten und ihrer Investitionsattraktivität erlaubt es Schlüsse zu ziehen, dass intelligente Städte attraktiv nicht nur für deren Einwohner, sondern auch für die Investoren sind.

Es ist zu berücksichtigen, dass eine intelligente Stadt keine Folge von einmaligen Handlungen, sondern vielmehr eines kontinuierlichen Optimierungsprozesses der obigen Bereiche, der Konsequenz der Behörden und des Engagements der lokalen Bevölkerung, ist. Die Verwaltung einer intelligenten Stadt ist ein langzeitiger Prozess und bedarf einer gewissen Kontinuität der getroffenen Maßnahmen, sowohl seitens der Behörden als auch der Einwohner.

Diagramm 1. Modell intelligenter Städte (Charakteristik)

Quelle: Bearbeitung auf Grundlage von: <http://www.smart-cities.eu/model.html>

Bearbeitungsmethodologie sowie wichtigste Beobachtungen und Voraussetzungen hinsichtlich des strategischen Wirtschaftswandels von Lublin

© W tabeli Obserwacje i wnioski zaprezentowano podsumowanie obserwacji dotyczących sytuacji społeczno-ekonomicznej, które zostały opracowane na bazie Raportu częściowego nr 1.

Dieser Unterabschnitt umfasst den Vorschlag einer Methodologie für die Strategie des Wirtschaftswandels von Lublin, als auch Beobachtungsbeispiele, die Einfluss auf die Empfehlungen für die künftigen Maßnahmen haben. Im weiteren Teil der vorliegenden Bearbeitung werden Maßnahmen dargestellt, deren Aufgabe es ist Bereiche zu identifizieren, die eines Eingriffes, gewisser Vorbeugungsmaßnahmen bedürfen. Oft gehören zu ihnen Funktionsbereiche einer Stadt, in denen es Störungen gibt, oft sind sie aber auch eine Folge von neuen Herausforderungen, die bislang nicht erkannt wurden.

Ziel der Strategie ist also die Gefahrenvorbeugung (z.B. der Abwanderung von Einwohnern) und die Begrenzung negativer Folgen von Ereignissen, aber auch die Identifizierung von Bereichen, in denen notwendige Änderungen in der Funktionsweise der Stadt eingeführt werden müssen und von Herausforderungen für die Zukunft.

Die Bearbeitung der Strategie des Wirtschaftswandels wird sich aus 2 Phasen zusammensetzen.

Phase 1 – Untersuchung der Adäquatheit des Wirtschaftspotentials und der Strategie in Bezug auf die Herausforderungen im Bereich der Städteentwicklung.

- Übersicht der sozial-wirtschaftlichen Diagnose der Stadt und Region, Bewertung ihrer Investitionsattraktivität und des Potentials der Stadt (samt Beschreibung der Wirtschaftsentwicklungsperspektiven von Lublin und der Region)⁵,
- Analyse von lokalen und globalen Trends hinsichtlich der Stadt-/Städteentwicklung sowie der Herausforderungen, die vor ihnen stehen,
- Übersicht der bisherigen Entwicklungsstrategie der Stadt hinsichtlich ihrer Ziele und etwaiger Richtungen der wirtschaftlichen Änderungen.

Ergebnis der im Rahmen der 1. Phase geführten Arbeiten ist insbesondere die Untersuchung der Adäquatheit der (auf Grundlage der Strategie) getroffenen Maßnahmen

im Vergleich mit den (lokalen und globalen) Bedürfnissen und Herausforderungen.

Als erstes wird also eine Antwort auf folgende Fragen gesucht:

- Entwickelt sich die Stadt in guter Richtung?
- Bedarf die gegenwärtige Strategie einer Aktualisierung angesichts der Herausforderungen und Änderungen des Umfeldes?
- Sind die getroffenen Maßnahmen nicht nur eine Antwort auf kurzfristige Herausforderungen?
- Welche Maßnahmen sind und welche sollten Prioritätsmaßnahmen sein.

2. Phase – Identifizierung von veränderungsbedürftigen Bereichen und Erstellung einer Empfehlungsliste

Diese Projektphase umfasst also die Schlussfolgerung auf Grundlage des analytischen Teils und die Ausarbeitung auf dieser Grundlage von Empfehlungen / Änderungsrichtungen.

Ergebnis der Entwurfsarbeiten ist insbesondere eine Liste von Ursachen, weshalb die Einführung von wirtschaftlichen Veränderungen notwendig ist, samt Identifizierung von „Gefahrenbereichen“ sowie eine Liste mit Beispiel-Vorbeugungsmaßnahmen.

Nachstehend wurde ein Beispielschema der Methodologie einer Strategieentwicklung dargestellt, welches zur Grundlage für die Darstellung der Hauptbeobachtungen und -schlussfolgerungen im weiteren Teil der Bearbeitung wurde.

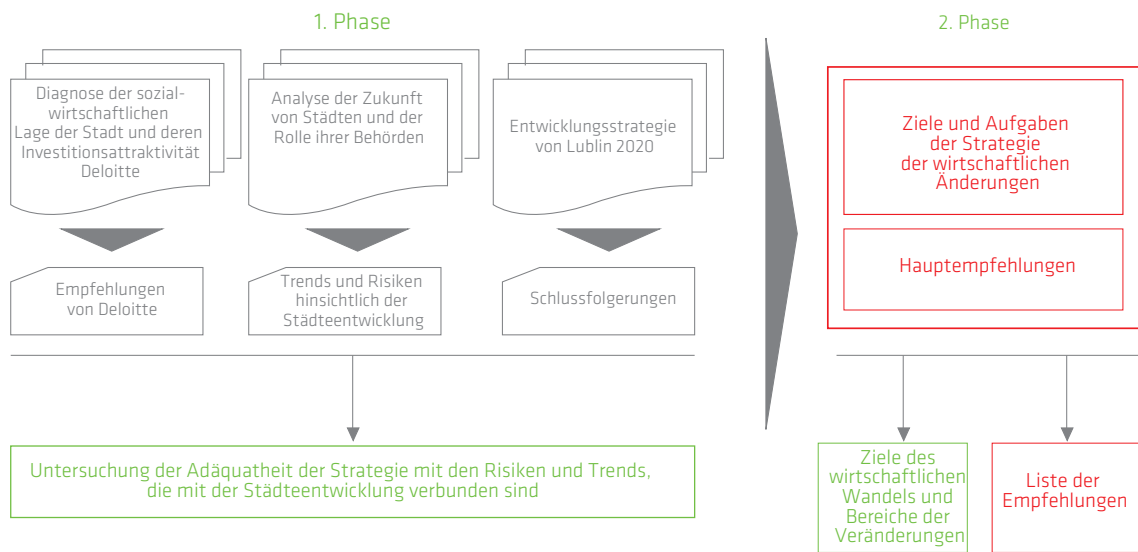
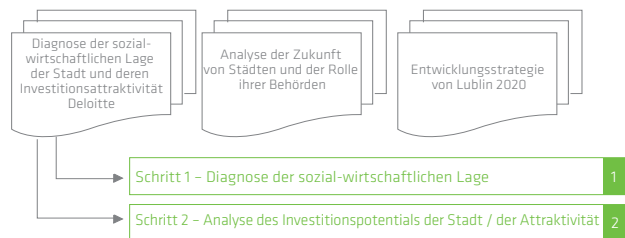


Diagramm 2. Methodologie des Entwicklungsprozesses einer Veränderungsstrategie

Quelle: Eigene Bearbeitung Deloitte

Untersuchung der Adäquatheit des Wirtschaftspotentials und der Strategie in Bezug auf die Herausforderungen im Bereich der Städteentwicklung
 Wie schon vorher erwähnt, umfasst die 1. Phase drei Analysebereiche, die im nachstehenden Diagramm dargestellt wurden.



Nachstehend wurde eine Beschreibung jeder der Analysen im Rahmen der 1. Phase dargestellt.

Diagnose der sozial-wirtschaftlichen Lage der Stadt und ihrer Investitionsattraktivität

Der erste Bereich der Analyse d.i. „sozial-wirtschaftliche Diagnose der Stadt und Bewertung ihrer Investitionsattraktivität“ umfasst zwei Hauptschritte der Analyse, die nachstehend dargestellt wurden.

Schritt 1 Diagnose der sozial-wirtschaftlichen Lage in Bezug auf die wirtschaftlichen Hauptdaten

Die nachstehende Tabelle zeigt die Zusammenfassung der sozial-wirtschaftlichen Lage der Stadt und Region, in einigen Schlüsselbereichen:

■ Bereiche: Makroökonomie, Demographie, Arbeitsmarkt

Beobachtungen und Schlussfolgerungen

Bereich: Makroökonomie

- Die Woiwodschaft lubelskie zeichnet sich durch den niedrigsten BIP pro Einwohner von allen Woiwodschaften in Polen aus.
- Die Woiwodschaft lubelskie zeichnet sich im Vergleich mit dem Rest des Landes durch einen geringen Wert an ausländischen Investitionen und an Export pro Einwohner aus.

Bereich: Demographie

- Sowohl die Woiwodschaft lubelskie Zarówno województwo lubelskie, jak i Lublin cechuje zauważalny spadek ludności spowodowany spadkiem urodzeń oraz niekorzystnym saldem migracji.
- Zu den Hauptrichtungen der inländischen Auswanderung für einen Daueraufenthalt im Jahr 2010 gehörten die Woiwodschaften mazowieckie, podkarpackie und małopolskie. Von den EU-Ländern gehörten zu den Hauptauswanderungszielen der Einwohner von Lublin und der Woiwodschaft lubelskie Deutschland, Großbritannien und Italien.
- Zu den Emigranten gehören hauptsächlich Personen mit einem Mittel- und Hochschulabschluss, was einen negativen Einfluss auf die Ressourcen des lokalen Arbeitsmarktes hat.

Bereich: Arbeitsmarkt

- Gemäß Angaben für das Jahr 2010 notierte die Woiwodschaft lubuskie eine Arbeitslosenquote von 13,1% (die Arbeitslosenquote im Inland betrug in diesem Zeitraum 12,4%).
- Die Beschäftigungsstruktur der Einwohner der Woiwodschaft lubelskie weist auf einen hohen Anteil von Personen, die in der Landwirtschaft beschäftigt sind (ca. 46% der beschäftigten Bevölkerung arbeitet im landwirtschaftlichen Sektor).
- Die Woiwodschaft lubelskie charakterisiert sich durch wettbewerbsfähige Arbeitskosten im Vergleich mit anderen Woiwodschaften. Der durchschnittliche Brutto-Lohn in der Woiwodschaft lubuskie beträgt ca. 90% des Landesdurchschnittes.

Perspektiven im Falle fehlender Vorbeugungsmaßnahmen (Demographie / Arbeitsmarkt):

Die Abwanderung ist mit dem unattraktiven Arbeitsmarkt verbunden. Fehlende Vorbeugungsmaßnahmen können zu einem Anstieg der Menschenabwanderung und zu einem schnelleren Altern der Bevölkerung der Stadt und Woiwodschaft führen. Der wirtschaftliche Faktor hat den größten Einfluss auf die Entscheidung über das Dableiben / Verlassen der Stadt, deswegen sind auch die zur Verringerung der Abwanderungsdynamik der Einwohner getroffenen Maßnahmen auf der Erhöhung der Attraktivität des Arbeitsmarktes zu konzentrieren.

Die Initiativen der Stadt sollten sich nicht ausschließlich auf Maßnahmen begrenzen, die der Gefahrenvorbe-

gung dienen. Die Stadt sollte auch Maßnahmen treffen, die ihre Vorteile darstellen würden, zu denen zweifellos relativ niedrige Kosten gehören (bei relativ attraktiven Arbeitskräften). Der Prozess, durch den das Bewusstsein potentieller Investoren gesteigert wird, ist sehr wichtig, insbesondere, wenn die Stadt den ausländischen Investoren fremd ist.

Quelle: Eigene Bearbeitung Deloitte



■ Bereiche: Bildung, Infrastruktur, sonstige Bereiche

Beobachtungen und Schlussfolgerungen

Bereich: Bildung

- Lublin ist eine wichtige akademische Stadt in Polen. Zu den wichtigsten Hochschulen in Lublin gehören u.a. die Maria Curie-Skłodowska-Universität [Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej], die Medizinische Universität in Lublin [Uniwersytet Medyczny w Lublinie], die Naturwissenschaftliche Universität in Lublin [Uniwersytet Przyrodniczy w Lublinie] und die Technische Universität in Lublin [Politechnika Lubelska].
- Die Woiwodschaft lubelskie hat eine hohe Position gegenüber anderen Woiwodschaften, wenn es um die Anzahl von Studenten im Verhältnis zu der Bevölkerungszahl geht (die Woiwodschaft lubuskie nimmt den 6. Platz in Polen ein).
- Die Woiwodschaft lubelskie zeichnet sich durch einen relativ geringen Anteil von Absolventen technischer und exakt-wissenschaftlicher Fakultäten in der allgemeinen Studentenzahl aus, die für die Investoren von äußerst hoher Bedeutung sind.
- Günstig, aus dem Gesichtspunkt der Internationalität der Stadt, ist u.a. der hohe Anteil (im Verhältnis zu anderen polnischen Städten) an ausländischen Studenten in der allgemeinen Studentenzahl, der ca. 1,7% beträgt. Im Vergleich mit anderen führenden akademischen Städten der EU ist es jedoch weiterhin ein wesentlich niedrigerer Wert.

Perspektiven im Falle fehlender Vorbeugungsmaßnahmen:

Obwohl Lublin eine bedeutende akademische Stadt in der Region ist, wird seine Bedeutung in der Landesskala immer geringer. Unausreichende Maßnahmen (Lobbying / Informierung / Konsultationen) zur Anpassung des Bildungsangebots an die Bedürfnisse der Unternehmen werden zur Bildung von Absolventen ohne Perspektiven auf eine interessante Arbeit und im Endeffekt zum Verlassen aus der Stadt führen.

Bereich: Infrastruktur

- Die Woiwodschaft lubelskie zeichnet sich durch eine im Vergleich mit den sonstigen Gebieten Polens relativ schwach entwickelte Transportinfrastruktur aus. Die Dichte des Straßennetzes mit befestigtem Straßenbelag betrug im Jahr 2010 80,5 km/100 km² (der Durchschnitt für Polen betrug 87,6 km/100 km²). Die Dichte des Eisenbahnnetzes (Normal- und Schmalspurbahn) betrug im Jahr 2010 4,1 km/100 km² (bei einem Durchschnitt für Polen von 6,5 km/100 km²).
- Eine Verkehrsbegrenzung in der Woiwodschaft sind insbesondere der Mangel an Umgehungsstraßen, wenige Schnellverkehrsstraßen und fehlende Flughäfen (zum Tag der Erstellung des vorliegenden Berichts befindet sich der um 10 km von Lublin entfernte Flughafen in Świdnik weiterhin im Bau. Die Beendigung der Investition ist für die 2. Hälfte des Jahres 2012 geplant).
- Lublin zeichnet sich durch eine relativ geringe Menge von Büroflächen im Verhältnis zu der Größe der Stadt aus.
- Lublin zeichnet sich auch durch ein relativ ungünstiges Verhältnis der Höhe der Miete zu der Anzahl der für den Mieter zur Verfügung stehenden Optionen aus.

Perspektiven im Falle fehlender Vorbeugungsmaßnahmen:

Die Bewertung der Infrastruktur von Lublin (Transport / Büro / Telekommunikation), die sich aus den durchgeführten Befragungen mit potentiellen Investoren (in der Untersuchungsphase des Projekts) und aus der Bewertung von Indexen (Angaben des Hauptstatistikamtes [GUS]) ergibt, liegt unter dem Durchschnitt.

Fehlende Maßnahmen zur Verbesserung der Infrastrukturqualität sowie der Zugänglichkeit für Transport, ähnlich wie der Mangel an interessanten Büroangeboten – z.B. auf Dienstleistungen ausgerichtete Gebäude, die die hohen Standards erfüllen würden (Beratung, BPO / SSC, Outsourcing), können einen potentiellen Investor wirksam abschrecken.

Die Woiwodschaft lubelskie zeichnet sich durch einen der niedrigsten Breitband-Internetzugangsindexe für Einwohner in ganz Polen aus. Fehlende Maßnahmen zur Aufholung des technologischen Rückstandes können zu einem niedrigeren Unternehmertum der Einwohner führen.

Sonstige Bereiche:

- Die Auflagen von Unternehmen auf Forschungs- und Entwicklungsarbeiten 'per capita' sind in der Woiwodschaft lubuskie relativ gering im Vergleich mit anderen Woiwodschaften, aber es ist eine wachsende Tendenz erkennbar.
- Województwo lubelskie charakteryzuje się znaczącą liczbą inicjatyw klastrowych. Niemniej jednak pojawiają się opinie że w praktyce duża liczba inicjatyw klastrowych nie zawsze idzie w parze z jakością ich funkcjonowania. Der Meinung von ausgewählten Befragten nach, sind die Maßnahmen des Wissenschaftlich-Technologischen
- Parks in Lublin nicht an die Erwartungen, die an diesen Träger gestellt werden, angepasst (u.a. wird auf den hohen Anteil von öffentlichen Trägern und auf einen relativ niedrigen Anteil von innovativen Unternehmern hingewiesen).

Perspektiven im Falle fehlender Vorbeugungsmaßnahmen:

Fehlende Maßnahmen, die mit der Überwachung der Arbeit von einigen auf den Business ausgerichteten Institutionen verbunden sind, ziehen die fehlende Unterstützung für das lokale Unternehmertum nach sich. Hingegen wird die mangelnde Identifizierung dieser Organisationen, die in Wirklichkeit ihre Satzungsziele hinsichtlich der sozial-wirtschaftlichen Unterstützung nicht erfüllen, die Zerstreuung der Aufmerksamkeit der Behörden im Gesellschaftsdialog nach sich ziehen.

Schritt 2 Analyse des Investitionspotentials der Stadt und ihrer Attraktivität auf Grundlage der Indexanalyse in 5 Untersuchungsfeldern

Grundlage der Bewertung des Investitionspotentials ist die Indexanalyse der Stadt und der Region⁵. Die Bewertung umfasste die Schlüsselbereiche (Kriterien), die ein potentieller Investor bei der Auswahl des Standortes in Betracht zieht. Diese Kriterien sind ein Element des im Bericht erwähnten sog. Investitionsbaumes.

Die Indexanalyse berücksichtigt 5 Bereiche:

- Menschliche Ressourcen,
- Infrastruktur,
- Lokalisierung,
- Bedingungen für eine Geschäftstätigkeit,
- Kosten, betrifft alle 16 Woiwodschaften, ermöglicht die

Quelle: Eigene Bearbeitung Deloitte

© Dane statystyczne GUS wykorzystane do analizy wskaźnikowej pochodzą przede wszystkim z roku 2010 oraz w wyjątkowych przypadkach z roku 2011.

⑦ Tereny zielone nie obejmują terenów chronionych, które z punktu widzenia inwestora nie są korzystną charakterystyką regionu / miasta, szczególnie dla produkcji przemysłowej.

Bestimmung der Stadt- und Woiwodschaftslage im Vergleich mit den gesamtpolnischen Ergebnissen.

Die Punktation von jedem der Bereiche in der jeweiligen Woiwodschaft ist ein arithmetischer Mittelwert der Indexe, die Bestandteile der Bewertung des jeweiligen Bereichs sind. Bei jeder Bereichsbeschreibung sowie zu den Indexen, die sich auf die Bewertung des jeweiligen Bereichs zusammensetzen, befinden sich auch zusätzliche Kommentare zu der Stadt Lublin.

Die Bewertung der menschlichen Ressourcen (sowie die mit ihr verbundene Punktation) umfasst den demographischen Aspekt (Anteil von jungen Menschen in der Population, Index der demographischen Belastung mit älteren Menschen und der Abwanderung), das Ausbildungsniveau der lokalen Bevölkerung (Verhältnis des Anteils von Menschen mit Hochschulabschluss in der beruflich aktiven Bevölkerung zur Bevölkerungsanzahl sowie Anzahl der Studenten in der Bevölkerung allgemein).

Diese Angaben sind für potentielle Investoren wesentlich, weil sie das strategische Bild einer Stadt / Region darstellen. Die demographische Struktur, ähnlich wie die Studentenzahl (erweitert um die Qualitätsanalyse des Wissens von Studenten der durch die Investoren begehrten Fakultäten) gehören zu den Hauptkriterien für Investoren mit jedem Tätigkeitsprofil (Produktion, Dienstleistungen, Produktion und Dienstleistungen). Hingegen wurde die Infrastruktur hinsichtlich ihrer Zugänglichkeit und Qualität bewertet (z.B. Qualität der Telekommunikationsverbindungen, Anzahl, Straßenbeläge, Zur Verfügung stehende Wohnungen usw.). Zu den Indexen, die für diese Bewertung ausgenutzt wurden gehören z.B. die zur Verfügung stehenden Wohnungen (gemessen mit dem Index der zur Nutzung freigegebenen Wohnungen pro 100 Einwohner), die Größe der Grünflächen (d.i. der Flächen, die die zur Verfügung stehende Infrastruktur, sowohl Wohnungs- als auch Büroinfrastruktur, attraktiver machen wie z.B. Grünanlagen)⁶, als auch die Qualität der Straßendecken (gemessen mit der Dichte der Straßen mit einer befestigten Decke).

Die Bewertung der Lokalisierung der Stadt / Region durch einen potentiellen Investor ist subjektiv, weil sie von der Auswahl der Geschäftspartner, dem Typ der betriebenen Geschäftstätigkeit und des Zusammenarbeitscharakters

abhängig ist. Bei den Bemühungen möglichst objektive Indexe zu finden wurde die Bewertung der Lokalisierung auf Grundlage der Prüfung der Zugänglichkeit für den Transport (gemessen mit der Dichte des Eisenbahnnetzes sowie der Lage gegenüber von 6 polnischen Städten (Warschau, Krakau, Breslau, Posen, Danzig, Kattowitz), als auch der Entfernung vom nächsten Flughafen) durchgeführt.

Eine bedeutende Position in der Kostenanalyse sind die Kosten der Geschäftstätigkeit, auf deren Bewertung sich u.a. die Höhe der Löhne und der lokalen Steuern (für Flurstücke und Immobilien), als auch die Durchschnittspreise für Wohnungen, die die Preise der Immobilien widerspiegeln, zusammensetzen.

Die Bewertung der Bedingungen für die Geschäftstätigkeit in der Stadt / Region umfasst die Analyse der Auflagenhöhe von Unternehmen per capita, das Niveau des Unternehmertums (gemessen mit der Anzahl von Geschäftstätigkeiten, die im Register des Statistischen Amtes [REGON] eingetragen sind pro 100 Tsd. Einwohner) sowie die Lebensqualität im weiten Sinne des Wortes (gemessen z.B. mit dem Luftverschmutzungsgrad, der Zugänglichkeit der Gesundheitsfürsorge und Bildung der jüngsten (Anzahl der Plätze in Krippen pro 100 Geburten, Anzahl von Stellen in Kindergärten umgerechnet auf Kinder im Kindergartenalter (3, 4, 5 Jahre)), mit dem Gesundheitsschutz (anzahl von Betten in Krankenhäusern z.B. pro eine gewisse Anzahl von Einwohnern usw.), mit dem kulturellen Leben (Freizeitmöglichkeiten, d.i. Anzahl der Kinos, Theater, Museen und Sportobjekte umgerechnet auf 100 000 Einwohner).

Bei der Entscheidung über die Auswahl des Standpunktes der Investition legen die Investoren oft einen hohen Nachdruck auf andere Aspekte einer Stadt / Region, als nur rein finanzielle Faktoren. Die Bewertung der Lebensqualität „nach der Arbeit“ sowie der Entwicklung für die Familie (Bildung, Gesundheitsfürsorge, Freizeit) stellen oftmals einen wesentlichen Faktor in der allgemeinen Bewertung des Investitionsortes.

Nachstehend wurde eine Tabelle der Woiwodschaften mit einer Liste von Bereichen und ihrer Bewertung, sowie die Position der Stadt und Region im Vergleich mit den anderen, dargestellt.

Index	Menschliche Ressourcen	Infrastruktur	Lokalisierung	Bedingungen für eine Geschäftstätigkeit	Kosten
Łódzkie	2,0	2,8	3,0	2,5	2,0
Mazowieckie	3,2	3,5	2,7	3,3	1,0
Małopolskie	3,4	3,5	3,3	2,7	2,5
Śląskie	1,8	4,0	4,0	2,7	1,8
Lubelskie	2,4	1,8	1,3	1,7	3,0
Podkarpackie	2,2	1,5	2,0	1,8	3,5
Podlaskie	2,0	2,3	1,0	2,0	2,5
Świętokrzyskie	1,6	1,8	2,0	1,9	3,3
Lubuskie	2,2	2,3	2,7	3,2	4,0
Wielkopolskie	3,0	3,3	3,7	3,0	1,5
Zachodniopomorskie	2,0	2,3	2,0	2,7	2,0
Dolnośląskie	2,4	3,8	4,0	3,3	1,0
Opolskie	1,2	2,3	3,3	2,2	2,0
Kujawsko-Pomorskie	2,2	2,3	3,0	2,4	3,5
Pomorskie	3,2	3,0	2,7	2,7	1,0
Warmińsko-Mazurskie	2,2	1,5	1,7	1,8	3,5

Tabelle 3. Indexbewertung von Bereichen, die für einen Investor bei der Auswahl des Standortes von Schlüsselbedeutung sind (Position einer Stadt im Vergleich mit anderen Städten).

Quelle: Eigene Bearbeitung auf Grundlage der Angaben vom Hauptstatistikamt [GUS] und der Datenbank der Lokalen Daten [BDL]

Beobachtungen, die sich aus der Indexanalyse ergeben und die allgemeinen Durchführungsrichtungen des Wirtschaftswandels anzeigen.

- Es ist eine relativ hohe Position der Region im Bereich menschliche Ressourcen und Kosten sichtbar.
- Trotz dessen, dass die Bewertung des menschlichen Kapitals relativ hoch ist (hauptsächlich aufgrund eines hohen Anteils an Studenten und Personen mit Hochschulabschluss), gibt es einen Faktor, der diese bedeutend herabsetzt, und zwar die Abwanderung.
- Nicht allzu hoch wird die Attraktivität der Region im Bereich der Lokalisierung, als auch der Kommunikation bewertet, was hauptsächlich durch eine relativ geringe Dichte des Eisenbahnnetzes, den noch nicht fertiggestellten Flughafen und fehlende Autobahnen verursacht ist.
- Im Bereich der Telekommunikationsinfrastruktur gehört die Region zu denen, die sich durch einen der niedrigsten Indexe zur Bezeichnung des Grades der Informationsgesellschaft, gemessen mit dem Breitband-Internetzugang, auszeichnen.
- Der relativ niedrige Index des Unternehmertums in der Region hat einen negativen Einfluss auf die Bewertung des Bereichs Bedingungen für eine Geschäftstätigkeit. Die Bewertung des

Bereichs gewinnt jedoch zusätzliche Punkte wegen der hohen Bewertung der Lebensqualität (insbesondere im Bereich Umweltsauberkeit und medizinische Fürsorge).

- Bei der Bewertung der Region sind hohe Noten im Bereich Kosten-Attraktivität ersichtlich.

Um die obige Analyse zu vervollständigen, wurde ein Vergleich der Ergebnisse von zwei Analysen des Stadtpotentials dargestellt, d.i. der sich aus der oben dargestellten Indexanalyse ergebenden Bewertung (objektive Daten) und der subjektiven Bewertung von Befragten. Die Meinungsumfragen gehörten zum Hauptelement und wurden aufgrund ihrer zahlreichen Menge zu einem sehr wesentlichen Element in der Untersuchungsphase.

Die nachstehende Tabelle zeigt die sich aus zwei Analysen ergebende Punktwertung.

Tabelle 4. Zusammenstellung der Index- und der Umfrageanalyse hinsichtlich der Investitionsattraktivität der Stadt und der Region

Bewertungsbereich	Punktwertung aufgrund der Marktanalyse	Punktwertung aufgrund der Antworten in der Umfrage	Beobachtungen und Schlüsse, die sich aus den tiefgreifgründigen Befragungen ergeben
Menschliche Ressourcen	2	3	<ul style="list-style-type: none"> • Günstige Betrachtung der Stadt als einer akademischen Stadt (Meinung der inländischen Investoren / geringes Wissen ausländischer Investoren über Lublin, als eine akademische Stadt) • Geringe Kenntnis von Hochschulen, insbesondere von technischen Hochschulen, • Bildungsqualität an Hochschulen in der Region als wird als durchschnittlich Bewertet (Bildungsprofil ist an die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes nicht angepasst). • Das Problem der Abwanderung ist bekannt (Abwanderung in die größten Städte in Polen).
Infrastruktur	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • Der Bereich der Infrastruktur wird durch die Befragten eher als schwach bewertet (Straßenqualität). Die Befragten haben aber eine Verbesserung in diesem Bereich gemerkt. • Die Befragten wiesen oftmals auf den Anstieg der Attraktivität der Stadt und der Region durch die Eröffnung des Flughafens (bemerkte Chance für die Stadtentwicklung), hin.
Lokalisierung	1	2	<ul style="list-style-type: none"> • Die subjektive Bewertung der Lokalisierungsattraktivität ist höher als die Marktanalyse. Die Randlage der Stadt wurde nicht als ein Hindernis bewertet (und die für die Lokalisierung vergebene Note wurde nicht getrennt von den anderen Gegebenheiten wie z.B. Geschäftskontakte mit östlichen Nachbarn betrachtet). • Die Meinungen über die Vor- und Nachteile, die sich aus der Nähe zur östlichen Grenze ergeben, sind geteilt. Die Nachbarschaft mit der Ukraine und mit Weißrussland wird mehr im kulturellen als im wirtschaftlichen Sinne geschätzt.

Bedingungen für eine Geschäftstätigkeit	2	2	<ul style="list-style-type: none"> • Positiv bewertete Lebensqualität in der Stadt (kulturelles Leben / Unterhaltung / Architektur) • Relativ niedrig wahrgenommenes Niveau des Unternehmertums und der Aktivität der lokalen Bevölkerung.
Kosten der Geschäftstätigkeit	3	3	<ul style="list-style-type: none"> • Positiv wahrgenommene Attraktivität der Stadt und der Region hinsichtlich der Kostenhöhe (insbesondere der Löhne). • Geringes Wissen der Befragten über die Höhe der lokalen Steuern, obwohl dieses Kriterium als wesentlich bei der Auswahl des Standortes angegeben wurde.

Quelle: Eigene Bearbeitung von Deloitte auf Grundlage der Angaben des Hauptstatistikamtes [GUS] und der individuellen tiefgründigen Befragungen, die in der Untersuchungsphase des Projekts durchgeführt wurden.

Die mit der Bestimmung der Richtungen des Wirtschaftswandels verbundenen Maßnahmen sollten sich in erster Linie auf diesen Bereichen konzentrieren, die unter dem Durchschnitt bewertet wurden. Initiativen hinsichtlich der positiv bewerteten Bereiche sollten vor allem Werbemaßnahmen umfassen.

Ein weiteres Stadium des 1. Schrittes im Rahmen der Analysen, die der Fassung von strategischen Entscheidungen dienen, ist die Übersicht von Herausforderungen, vor denen die Stadt und die Region stehen.

Analyse der Zukunft von Städten und die Rolle ihrer Behörden

Gegenwärtig sollten sich die Tätigkeiten der Behörden, insbesondere der lokalen Behörden, auf der Verbesserung der Lebensqualität der Einwohner konzentrieren. Das Betrachten dieser Aufgabe als einer vorrangigen Aufgabe verursacht die Koordinierungsnotwendigkeit von Maßnahmen in vielen Bereichen des Lebens, die Einfluss auf die Bewertung seiner Qualität haben. Dieses Ziel kann durch die Aufnahme von parallelen Aktivitäten in vielen Bereichen wie z.B. Wirtschaft, Bildung, Umweltschutz, Infrastruktur oder Sicherheit erreicht werden. Die Bewertung der Lebensqualität der Einwohner umfasst nämlich die praktischen Bedürfnisse der Bevölkerung (Bildungsmöglichkeiten, Arbeit, effektiver Transport), als auch die, die mit der Freizeit verbunden sind.

Überdies, erlaubt die Kenntnis der Trends hinsichtlich der Entwicklung der Städte und der potentiellen Risiken, die in der Zukunft vorkommen können, den Behörden sich

besser auf die Reaktion auf diese vorzubereiten. Deshalb, das oberste Ziel im Visier habend, sollte die Stadtverwaltung eine Antwort auf Fragen suchen, die ihre gegenwärtige Funktionsweise und die künftigen Herausforderungen betreffen.

Die nachstehende Tabelle zeigt eine Liste von Beispielfragen, die ein Wegweiser für die Stadtverwaltung sein können, der die Auswahl der Richtung der getroffenen Maßnahmen erleichtern wird.

Tabelle 5. Fragen zur Erleichterung der Richtungsauswahl von durch die lokalen Behörden getroffenen Maßnahmen

Wegweisende Fragen / Beispiele
Wie kann die Lebensqualität der Einwohner verbessert werden? Welche der sozial-wirtschaftlichen Bereiche sollten als die wichtigsten für die Verbesserung angesehen werden?
Was sind die Ursachen, dass die Bevölkerungszahl der Stadt sinkt? Wie kann dagegen vorgegangen werden?
Wie kann man die Einwohner in der Stadt behalten und neue anspornen sich in dieser anzusiedeln?
Unterstützen die lokalen und zentralen Behörden die Stadt in ihrer Entwicklung? Unterstützen die lokalen Behörden und Institutionen die Unternehmer? Bringt ihre Unterstützung messbare Effekte?
Wird die Entwicklungsstrategie der Stadt konsequent umgesetzt, wird eine Aktualisierung und Überwachung von ihr geführt? Ist das Modell der lokalen Politik aus dem Gesichtspunkt der Umsetzung der Entwicklungsstrategie der Stadt und der Verbesserung der Lebensqualität der Einwohner effektiv?
Wie können die Stadt und die Region wirksam beworben werden, damit sie für die potentiellen Investoren und lokalen Unternehmer attraktiv sind?
Was sind die Haupt-Erfolgsfaktoren der Stadt? Was hat die bisherigen Investoren angelockt in der Stadt investieren?
Welche Hauptgefahren bestehen für die Stadt mittel- und langfristig? Sowie, wie kann man auf diese reagieren?
Werden die Einwohner in das Leben der Stadt, in ihre Promotion und die Imagegestaltung mit einbezogen? Werden die Handlungen der Behörden den Einwohnern bekanntgegeben und mit ihnen abgesprochen?
Was sind die größten Hindernisse für die Entwicklung der Stadt? Welche können in einer langfristigen Perspektive vorkommen? Wie kann man sie auf diese vorbereiten oder ihnen vorbeugen?

Globale Herausforderungen und Herausforderungen in der Landesskala, die mit der Städteentwicklung verbunden sind, werden in einer mittelzeitigen und einer langzeitigen Perspektive betrachtet. Die Beispiele von solchen Herausforderungen zeigt der nachstehende Graph.

Quelle: Eigene Bearbeitung von Deloitte

Diagramm 3. Vor den Städten,
ihren Einwohnern und ihrer
Verwaltung stehende
Herausforderungen.

Quelle: Eigene Bearbeitung von Deloitte

Beispiele der Haupt-Herausforderungen

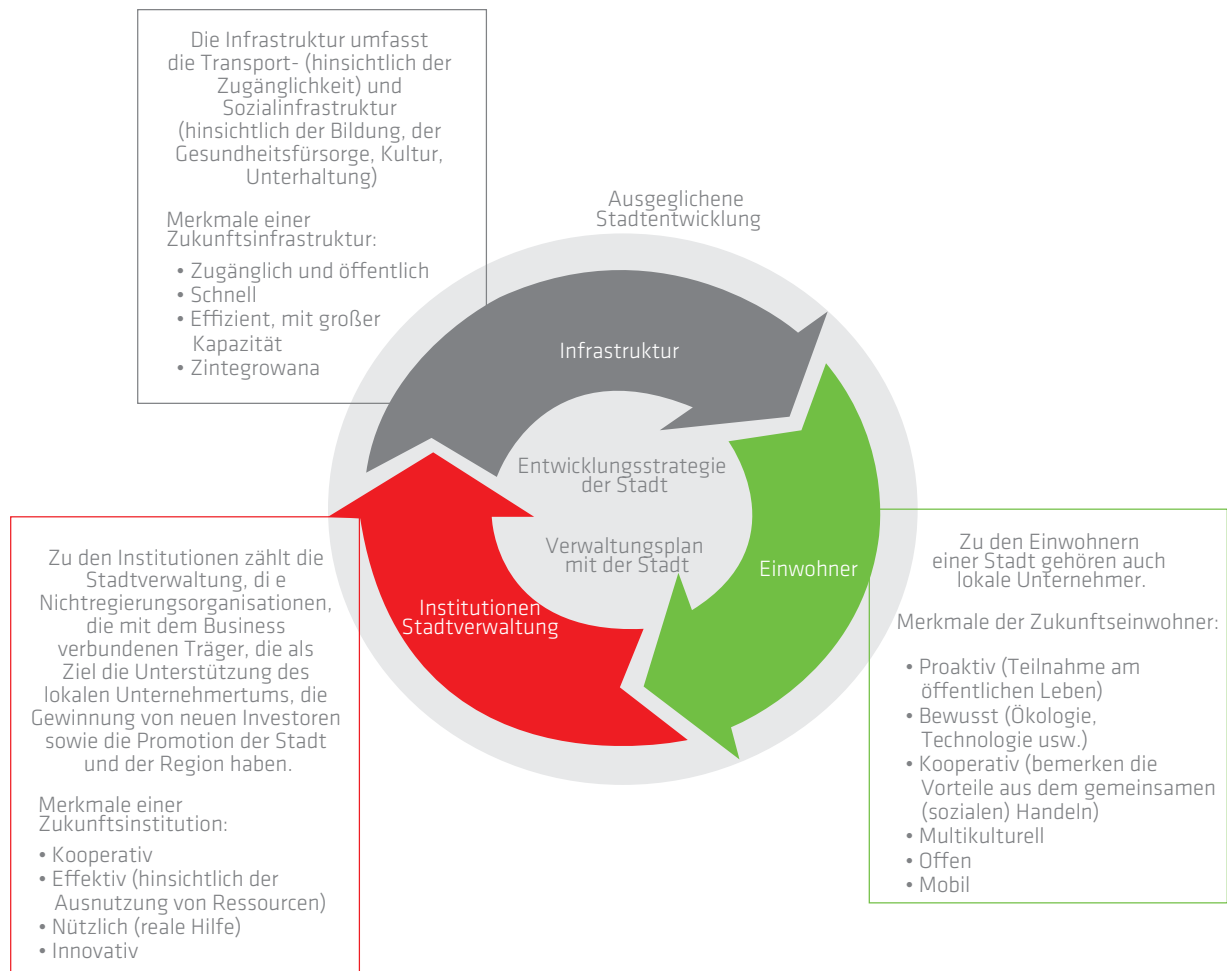
Sozial-demographische Herausforderungen (z.B. hinsichtlich der negativen Geburtenzuwachsrate sowie des ansteigenden Anteils von älteren Menschen in der Einwohnerzahl, der Bildungsqualität auf allen Ebenen - Kindergarten, Grundschule, Berufsschule, weiterführende Schule, Hochschule).

Technische und soziale Infrastruktur, Transportinfrastruktur (Zugänglichkeit, darunter „grüne Infrastruktur“ die den Umweltschutz berücksichtigt (z.B. Fahrradwege).

Ökologische Herausforderungen, die mit dem Umweltschutz, der Müll- und Abfallentsorgung, dem effizienten Energieverbrauch und der Entwicklung von neuen (ökologischen) Methoden ihrer Gewinnung, verbunden sind.

Die Beobachtungen der Entwicklungstrends von Städten und die Überlegungen über deren Zukunft sind bei der Gestaltung der Stadtstrategie und der Planung der wirtschaftlichen Änderungen hilfreich.

Das nachstehende Schema stellt die Hauptmerkmale von Zukunftsstädten dar, die bei der Planung der Optimierungsmaßnahmen aufmerksamkeitswert sind. Diese Merkmale konzentrieren sich auf drei Säulen, d.i. Institutionen, Einwohner und Infrastruktur.



Das Diagramm zeigt die generelle Idee der Entwicklungsstrategie einer Stadt und die Säulen, auf denen sich ihre Gestaltung, als auch Umsetzung, sowie die Stadtentwicklung stützen sollte:

- Institutionen, Stadtverwaltung – es ist eine Gruppe, die die Politik der Stadtentwicklung und die Unterstützungsrichtungen gestaltet,
- Infrastruktur – umfasst sowohl die Zugänglichkeit für den Transport (Qualität der Straßen, ihre Dichte, Eisenbahnanbindung, Flughafen), die Kommunikation (z.B. effektiver Stadtverkehr, Internetzugang), die technische Infrastruktur (z.B. Wasser- und Abwasserwirtschaft, Zugang zur Wohnungs- und Büroinfrastruktur), die soziale Infrastruktur (Bildungsqualität, Zugang zur gesundheitlichen Fürsorge sowie Gesundheitliche Fürsorge für die

Diagramm 4. Merkmale von Zukunftsstädten

Quelle: Eigene Bearbeitung von Deloitte

jüngsten und ihre Qualität, Kultur, Unterhaltung (z.B. Museen, Theater, Sporteinrichtungen)),

- Einwohner – Personen, die in der Stadt wohnen, arbeitende und lernende Personen sowie lokale Unternehmer.

Jeder dieser Säulen wurden Merkmale zugeordnet, die die Funktionsweise der Stadt unterstützen und ihre Attraktivität erhöhen. **Die vorgenannten Charakteristiken sind ein gewisses Ziel-Modell, das gegenwärtig nur schwer erreichbar ist.** Bei der Vornahme von Optimierungsmaßnahmen ist jedoch die Funktionsweise dieser drei Säulen zu berücksichtigen.

Das Diagramm zeigt nicht den Pfad, der zum Ziel führen soll, sondern nur gewisse Voraussetzungen eines Mustermodells. Die im Teilbericht Nr. 1 vorgeschlagenen Empfehlungen (sowie die genauere Besprechung einiger von ihnen im vorliegenden Bericht), die als Ziel u.a. die Gewinnung von Investoren haben, sind eine von mehreren Maßnahme-Gruppen, die zur Optimierung führen sollen. Eine sehr wichtige Frage bei der Bewertung der Attraktivität einer Stadt aus der Investitionssicht, ist die Infrastrukturqualität. Darauf weisen u.a. die Ergebnisse der Befragungen hin, die an Unternehmern im ersten Stadium des Projekts durchgeführt wurden.

Die aktuellen Maßnahmen hinsichtlich der Infrastrukturverbesserung in den östlichen Städten Polens konzentrieren sich vor allem auf der Aufholung des Rückstades in der Zugänglichkeit im Vergleich mit anderen Regionen im Inland. Die Infrastruktur der Zukunft sollte sich durch Zugänglichkeit, Schnelligkeit und Zuverlässigkeit charakterisieren. Die lokalen Behörden sollten Lobbying-Maßnahmen vornehmen, die auf die Verbesserungsnotwendigkeit der Infrastruktur hinweisen würden.

Institutionen sind eine weitere, aus der Sicht der Unterstützung von Projekten, die für die Entwicklung der Region von Schlüsselbedeutung sind, sehr wichtige Säule. Die Größe der Träger dieser Art zeugt nicht immer von messbaren Effekten ihrer Tätigkeit. Oftmals zeichnet sich das breite Spektrum an durch die Institutionen er-

brachten Leistungen und vorgenommenen Maßnahmen durch mangelnde Koordinierung aus.⁸ Institutionen der Zukunft sind vor allem Träger, die zusammenarbeiten und mit der Absicht handeln, ein gemeinsames Ziel zu erreichen (z.B. Promotion einer Region) sowie koordinierte Initiativen treffen, die auf einem Vorgehensplan basieren. Eine weitere Säule der Zukunftsstädte sind die Einwohner. Die Rolle der Stadtverwaltung besteht in der Miteinbeziehung von ihnen in das Funktionieren einer Stadt, z.B. durch gesellschaftliche Konsultationen oder Treffen mit Unternehmern. Das Engagement der Einwohner sollte im Interesse der Stadtverwaltung liegen, d.h. es sollte ein natürliches Element des Regierens sein. Die Proaktivität der Einwohner ist von Schlüsselbedeutung nicht nur in Hinsicht auf die Konsultation von Vorschlägen der Behörden, sondern auch hinsichtlich des Treffens von eigenen Initiativen und der Promotion der Stadt und der Region. Die Stadtverwaltung sollte Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität der Stadt für ihre Einwohner (um das Abwanderungsrisiko zu senken) in Hinsicht auf die Lebensqualität, den Arbeitsmarkt, die Bildung usw., treffen.

Entwicklungsstrategie der Stadt Lublin 2012 – Übersicht über die aktuelle Strategie der Stadt in Zusammenstellung mit dem Investitionspotential und den Herausforderungen, vor denen die Stadt steht.

Die Übersicht über die Strategie in Zusammenstellung mit dem Investitionspotential und den Herausforderungen, vor denen die Stadt steht, wird die wirtschaftliche Lage der Stadt und die Perspektiven ihrer Entwicklung in der Zukunft bestimmen.

Die nachstehende Tabelle zeigt die Ziele der aktuellen Entwicklungsstrategie von Lublin 2020 samt Kommentaren hinsichtlich der identifizierten Herausforderungen und Empfehlungen von Deloitte im Bereich der Erhöhung der Investitionsattraktivität der Stadt.

© Die Charakteristik von Institutionen, die in der Stadt, in der Metropolenregion von Lublin [LOM] und in der Region tätig sind, wurde im weiteren Teil des vorliegenden Berichts dargestellt.

Symbol	Strategisches Ziel	Herausforderungen (Beispiele)	Empfehlungen von Deloitte / Änderungsrichtungen (Beispiele)
A	Offenheit		
A.1	Verbesserung der Kommunikationszugänglichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendigkeit der reibungslosen Eröffnung und Promotion des Flughafens sowie der intensiven Entwicklung von Flugverbindungen • Unzufriedenstellende Zugänglichkeit für den Transport (Qualität, Straßennetz, wenige Eisenbahnverbindungen mit der Stadt) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lobbying bei Zentralen Institutionen zur Verbesserung der Infrastruktur und Zugänglichkeit für den Transport (darunter Treffen von Maßnahmen, die auf die Aufnahme von Lublin in das internationale „Netz von Flugverbindungen“ ausgerichtet wären), effektive Gewinnung von Finanzmitteln zur Verbesserung der Straßeninfrastruktur.
A.2	Entwicklung der Außenbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Geringes Bewusstsein bei potentiellen Investoren (insbesondere bei ausländischen) über die Stadt Lublin, ihre Vorteile und sogar Größe • Optimierungsnotwendigkeit von Prozessen zur Bedienung von Investoren (die Einfluss auf die negative Bewertung der Stadt und ihrer Einstellung zu den Investoren haben). • Auswahl von Partnern zur Zusammenarbeit, vor allem im realen Ausmaß (und nicht nur auf „Papierebene“), z.B. aus den Partnerstädten usw. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganisation von Prozessen im Bürgerservice, in der ganzen Stadtverwaltung die für die Gewinnung von Investoren und die Bedienung von vorhandenen Trägern von Schlüsselbedeutung sind. • Aktive Kontaktaufnahme mit ausgewählten Gruppen von Investoren. • Aktive Kontaktaufnahme mit Institutionen, die Vermittler oder Berater von potentiellen Investoren sein können. • Verbesserung der Kommunikationsqualität mit dem lokalen Business – Regelmäßigkeit der Kontakte.
A.3	Stärkung der kulturellen Offenheit		<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen zur Förderung der internationalen Studentenaustauschprogramme. • Erhöhung des Anteils an ausländischen Studenten in der gesamten Studentenzahl in der Stadt. • Überwachung der Karrieren von Absolventen der Hochschulen in Lublin • Gewinnung von ausländischen Investoren, was zum Vorhandensein in der Stadt einer gewissen Gruppe von Experten beitragen wird.
A.4	Aufbau von regionalen Beziehungen und Metropolitanbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> • Zu große Zerstreuung der den Business unterstützenden Institutionen aus der Sicht ihrer Anzahl und der angebotenen Unterstützung, deren wirklicher Einfluss auf die Verbesserung der sozial-wirtschaftlichen Lage gering ist. • Fehlender Zusammenarbeitswille von Institutionen hinsichtlich der Vornahme von gemeinsamen Maßnahmen (chaotisches Vorgehen, fehlende Koordination). • Sich wiederholende Wirtschaftsereignisse (Konferenzen, Seminare), die durch die Stadt- und Woiwodschaftsverwaltung organisiert werden (Schwierigkeiten bei der Auswahl von Veranstaltungen, die für die Entwicklung der Region wichtig sind). 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizierung der Leader-Institutionen, die die Entwicklung des lokalen Unternehmertums unterstützen. • Vornahme von gemeinsamen Maßnahmen in der Metropolitanregion von Lublin [LOM] zur Promotion der Region und zur sozial-gesellschaftlichen Entwicklung (gemeinsame Koordinierung). • Dialogaufbau zwischen der Stadt- / Regionsverwaltung und den lokalen Unternehmern. • Aufbau einer glaubwürdigen Vertretung des Unternehmerkreises vor den öffentlichen Behörden.
B	Freundlichkeit		
B.1	Verbesserung der technischen Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Rückstand im Bereich der Verfügbarkeit der Telekommunikationsinfrastruktur (Verbesserung des Breitband-Internetzugangs). • Zu wenige Bürogebäude (Gebäude der hohen Klasse) und Bürogebäude mit großen Flächen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Erwägung der Möglichkeit und Stichhaltigkeit von Investition der Stadt in die Büroinfrastruktur / Gründung einer neuen Gesellschaft der Stadt mit dem Charakter eines Forschungs- und Technologieparks (und/oder eines Inkubators des Unternehmertums). • Gewinnung eines Immobilieninvestors, der Bürogebäude bauen, betreiben und oftmals auch Mieter (z.B. in Zusammenarbeit mit der Stadt) gewinnen wird.

B.2	Erhöhung des Lebenskomforts		<ul style="list-style-type: none"> • Promotion des Investitionscharakters der Stadt auch durch die Betonung ihrer Vorteile hinsichtlich der Lebensqualität.
B.3	Sorge um die Raumkultur	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierigkeiten in der Strebung nach dem Titel einer intelligenten Stadt (in langzeitiger Betrachtung), Nichtaufnahme von Lublin in einen Teil wesentlicher Ranglisten als einer intelligenten Stadt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexer Blick auf die Stadt (gemäß der Idee smart cities), als einen ökologischen Ort mit einem Raum zum Leben, Arbeiten und Freizeit verbringen. • Teilnahmeversuch an Treffen mit Vertretern inländischer und ausländischer Städte, deren Ziel eine gemeinsame Debatte über das Modell einer Zukunftsstadt ist⁹.
B.4	Wspieranie rozwoju kultury wolnego czasu		<ul style="list-style-type: none"> • Promotion des Investitionscharakters der Stadt auch durch die Betonung ihrer Vorteile hinsichtlich der Lebensqualität.
B.5	Erhöhung der Bildungsqualität	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Übereinstimmung der Bildungsrichtungen mit den Bedürfnissen der Unternehmer / des Arbeitsmarktes. • Geringes Engagement der Unternehmen in Praktikum-Programme für Studenten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laufende Überwachung des Arbeitsmarktes und seiner Bedürfnisse (Zusammenarbeit mit Schulen und Unternehmen). • „Rechner der Absolventenzahl“ an konkreten Fakultäten in den nächsten Jahren. • Promotion von durch den Business „bestellten Fakultäten“ sowie an die Bedürfnisse der Unternehmer angepasste Bildung
B.6	Gesellschaftliche Teilnahme	<ul style="list-style-type: none"> • Passivität der Einwohner hinsichtlich ihrer eigenen sozial-wirtschaftlichen Initiativen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vornahme von Maßnahmen zur Einbeziehung der Einwohner in das Leben der Stadt, darunter in den Prozess der Budgetgestaltung.
C	Unternehmertum		
C.1	Entwicklung des Industriesektors	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung von ausländischen und inländischen Investoren. • Mangel an Führungskräften der mittleren Stufe sowie an Personal mit technischer Ausbildung. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotionsmaßnahmen der Stadt und Region. Steigerung des Bewusstseins potentieller Investoren über die Stadt. • Erstellung einer Mini-Branchenstrategie (samt Beschreibung von success stories) von Firmen, die ihre Geschäftstätigkeit in der Stadt oder der Region niedergelassen haben. • Überwachung der Karrieren von Absolventen – Zugang zu potentiellen Führungskräften der mittleren Stufe, die aufgrund der historischen Verbindung mit Lublin bereit sein werden in die Stadt zurückzukehren.
C.2	Entwicklung des Dienstleistungssektors	<ul style="list-style-type: none"> • Pozyskanie inwestorów zagranicznych i krajowych. • Brak kadry kierowniczej średniego szczebla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Szereg działań rekomendowanych w tym działania promocyjne, mini strategie branżowe, reorganizacja UM, zwiększenie potencjału LOM, monitorowanie ścieżek absolwentów, kierunki zamawiane itp.
C.3	Kultur des Unternehmertums	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Unterstützung der Unternehmer durch den Forschungs- und Technologiepark von Lublin. • Fehlende Business-Einstellung von öffentlichen Trägern zur Bedienung von Investoren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion der businesszugewandten Einstellung (ausgerichtet auf eine schnelle Bedienung) innerhalb der für die Bedienung der Investoren bestimmten Abteilungen der Behörden. • Erstellung und Einleitung von Unterstützungspaketen für Investoren, die ihre Geschäftstätigkeit in der Stadt niederlassen wollen (Nachahmung von guten Praktiken aus anderen Ländern). • Erwägung der Einführungsmöglichkeit des Programms „second-chance“ – zur Unterstützung von ausgewählten und erfahrenen Unternehmern, die ihre Geschäftstätigkeit aufgegeben / eingestellt haben.

C.4	Unterstützung von kreativen Unternehmern	<ul style="list-style-type: none"> • Ungünstiges Geschäftsprofil in langzeitiger Perspektive (hoher Anteil an Geschäftstätigkeiten mit einer geringen Wertschöpfung, die die Auswahl ihres Standort lediglich auf den Kostenvorteilen stützen). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualisierung der Strategie in Hinsicht auf die für die Entwicklung der Stadt und der Region wesentlichen Branchen (im Vergleich mit den Herausforderungen und dem sich verändernden gesellschaftlich-wirtschaftlichen Potential).
D		Akademisches Umfeld	
D.1	Internationalisierung der Hochschulen	<ul style="list-style-type: none"> • Relativ niedriges Ansehen der Hochschulen in Polen. • Geringes Wissen ausländischer Studenten über die Möglichkeit in Lublin zu studieren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung der Hochschule im Aufbau von Kontakten mit ausländischen Hochschulen zwecks Initiierung von internationalen Studentenaustauschprogrammen. • Förderung von Maßnahmen zum Abschluss von bilateralen Studentenverträgen, die mit einem Praktikum in lokalen Unternehmen verbunden wären (die Studentenpraktika würden mit einer Darstellung des gesellschaftlich-wirtschaftlichen Potentials der Stadt beginnen). • Promotion der Stadt, als einer akademischen Stadt (die die Erwartungen ausländischer Studenten erfüllt). Entsprechende Vorbereitung von Portalen der Stadt und der Hochschulen, um die Kommunikation mit ausländischen Studenten (hinsichtlich der dort dargestellten Informationen und Übersetzungen) zu erleichtern. • Vorbereitung eines „Startpakets“ für ausländische Studenten, d.i. eine Liste von Orten, die sie dringend besuchen müssen, wo sie essen können, wie sie eine Wohnung finden usw.
D.3	<i>Genius loci</i> einer Universitätsstadt		<ul style="list-style-type: none"> • Promotion der Stadt, als einer akademischen Stadt (die die Erwartungen ausländischer Studenten erfüllt).
D.4	Anziehen und Behalten von Talenten in Lublin	<ul style="list-style-type: none"> • Auswanderung in Städte, die attraktivere Arbeits- und Wohnungsbedingungen anbieten 	<ul style="list-style-type: none"> • Langzeitige Initiativen, die als Ziel den Aufbau der Attraktivität des Arbeitsmarktes in der Stadt haben.

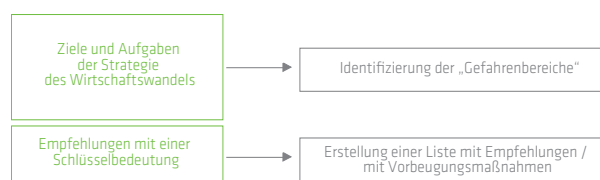
Tabelle 6. Übersicht über die Strategieziele, die Herausforderungen und vorläufige Empfehlungen hinsichtlich der Erhöhung der Investitionsattraktivität der Stadt und Region.

Quelle: Eigene Bearbeitung von Deloitte auf Grundlage der Strategie von Lublin 2020 sowie der im Laufe der Entwurfsarbeiten ausgearbeiteten Empfehlungen.

© <http://www.cityprotocol.com/>

2. Phase – Identifizierung von änderungsbedürftigen Bereichen sowie Erarbeitung einer Empfehlungsliste

Die 2. Phase umfasst die Beschreibung der Ziele der Strategie des Wirtschaftswandels sowie der Ursachen ihrer Entstehung (d.i. der änderungsbedürftigen Bereiche und der neuen identifizierten Risiken).



Die Durchführung der 2. Phase ergibt sich aus der Tatsache, dass die Veränderlichkeit des Umfeldes das Risiko einer Änderung der vorher gemachten Annahmen mit

sich zieht. Die Erstellung der Entwicklungsstrategien von Städten sollte, außer den Zielen und Maßnahmen, die ihrer Umsetzung dienen, auch Optionen ihrer Modifizierung enthalten.

Ziel der Erstellung der Strategie des Wirtschaftswandels (und Ergebnis der 2. Phase) ist die Vornahme von Maßnahmen, die die Stadt auf die Zukunft vorbereiten werden (Risikominderung, Milderung der Folgen von schon eingetretenen Ereignissen sowie Vermeidung von unerwünschten Ereignissen).

Das Ergebnis der Arbeiten in der 2. Phase ist die Übersicht über die in der Strategie vorgeschlagenen Maßnahmen sowie die Erstellung der Schlüssel-Empfehlungen auf Grundlage der durchgeführten Analysen.

Die entsprechende Priorität der Projekte ist insbesondere in der Zeit der Budget- und Zeitbegrenzungen wichtig. Die vorläufigen Beobachtungen der Herausforderungen und der Änderungsrichtungen wurden in der Tabelle dargestellt, die die aktuelle Strategie der Stadt analysiert, weshalb sie in diesem Abschnitt nicht mehr wiederholt werden. Wir werden uns auf der Darstellung der Entwicklungsszenarien von Lublin aus der Sicht der Attraktivität für Investoren konzentrieren, was durch einen gewissen Vergleich mit Referenzstädten belegt wird.

Evolutionsszenario der wirtschaftlichen Entwicklung samt Bestimmung der Änderungen und der Position der Stadt im Umfeld

Der vorliegende Abschnitt umfasst die dynamische Szenario-Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung der Stadt. Die traditionelle Form der Szenario-Analyse setzt sich vor allem aus der Qualitätsbewertung der künftigen Bedingungen / wirtschaftlichen Ereignisse zusammen, die schwierig vorherzusehen oder einzuschätzen sind. Diese Analyse sollte überdies die lokale sozial-gesellschaftliche Charakteristik und die makroökonomischen Prognosen berücksichtigen, die nach einer Gesamtanalyse das künftige wirtschaftliche Bild der Stadt darstellen werden.

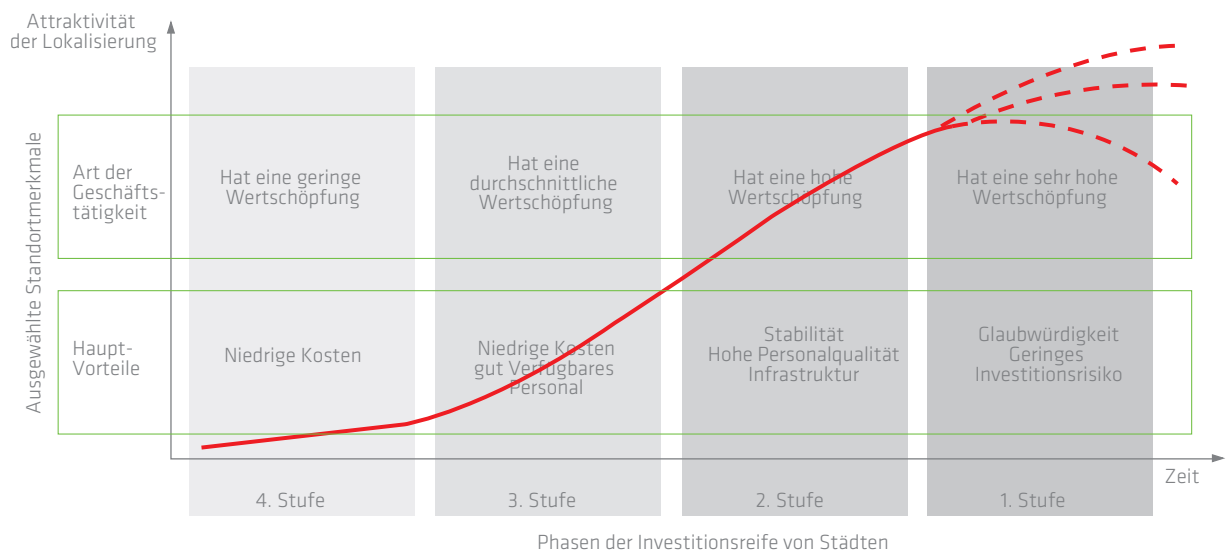
Im Zusammenhang mit dem Charakter des Berichts, betrifft die vorliegende Szenario-Analyse lediglich die voraussichtliche Änderung der Position der Stadt hinsichtlich ihrer Investitionsattraktivität. Die Investitionsattraktivität wird durch die Anzahl der durch direkte Auslandsinvestitionen gebildeten Arbeitsplätze widergespiegelt. Die Analyse zeigt Szenarien der Positionsänderung von Lublin gegenüber ausgewählten Städten in Polen, unter Berücksichtigung von drei Ebenen, d.i.:

- Änderung der Bevölkerungszahl (Wanderungstrends),
- Änderung der gebildeten Arbeitsplätze durch den Einfluss von direkten Auslandsinvestitionen,
- Einordnung der Stadt in eine der vier Stadtgruppen (die auf ihrer Investitions- und Wirtschaftsreife basieren).

Das Verständnis der Einordnungsgrundsätze der jeweiligen Stadt in eine der vier Gruppen wird das nachstehende Schema erleichtern.

Das Schema stellt die Entwicklungsphasen von Städten dar und in diesem Kontext, die sich ändernde Investitionsattraktivität von ihnen. Potentielle Investitionsstandorte erleben eine evolutionäre wirtschaftliche, technologische und politische Entwicklung, die ihre Reife und Bewertung und somit die Attraktivität für Investoren, steigert. **In diesem Kontext ist auch die Gesamtheit der Faktoren zu berücksichtigen, die mit der Entscheidungstreffung über eine Investition verbunden sind, d.i. es ist anzunehmen, dass zusammen mit dem Entwick-**

lungsstadium, die jeweilige Stadt immer attraktiver wird, auch wenn es z.B. einen gewissen Anstieg der Geschäftstätigkeitskosten in ihr verursacht. Diese Entwicklung führt einfach zu einem unterschiedlichen Investitionsangebot der Städte, welches durch eine Kurve dargestellt wird, die mit ihrer Form dem Lebenszyklus eines Produktes ähnelt.



Verwaltung erlauben werden entsprechende Formen von Maßnahmen zu planen, für die die jeweilige Stadt attraktiv sein kann. Das genaue Investitionsangebot wird also von der Bewertung der Investitionsreife, als auch von der Art der Geschäftstätigkeit, um deren Niederlassung wir uns bemühen, abhängen.

Die Reifestufen werden also Folgendes bedeuten:

- 4. Stufe der Investitionsreife – betrifft Städte / Regionen, deren Hauptvorteil niedrige Geschäftstätigkeitskosten sind; die Art der Geschäftstätigkeit, die so eine Lokalisierung anziehen kann, hat eine geringe Wertschöpfung (d.i. sie stellt ein unwesentliches Element der Wertkette oder das Produkt ist nicht verarbeitet), meistens ist das Produkt auch wenig innovativ. Die in die 4. Reifestufe qualifizierten Städte zeichnen sich durch ein niedrigeres, als eine Reihe von anderen Städten, Niveau der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklung und durch eine Abwanderung der Bevölkerung aus,

Diagramm 5. Phasen der Investitionsreife von Städten

Quelle: Eigene Bearbeitung von Deloitte

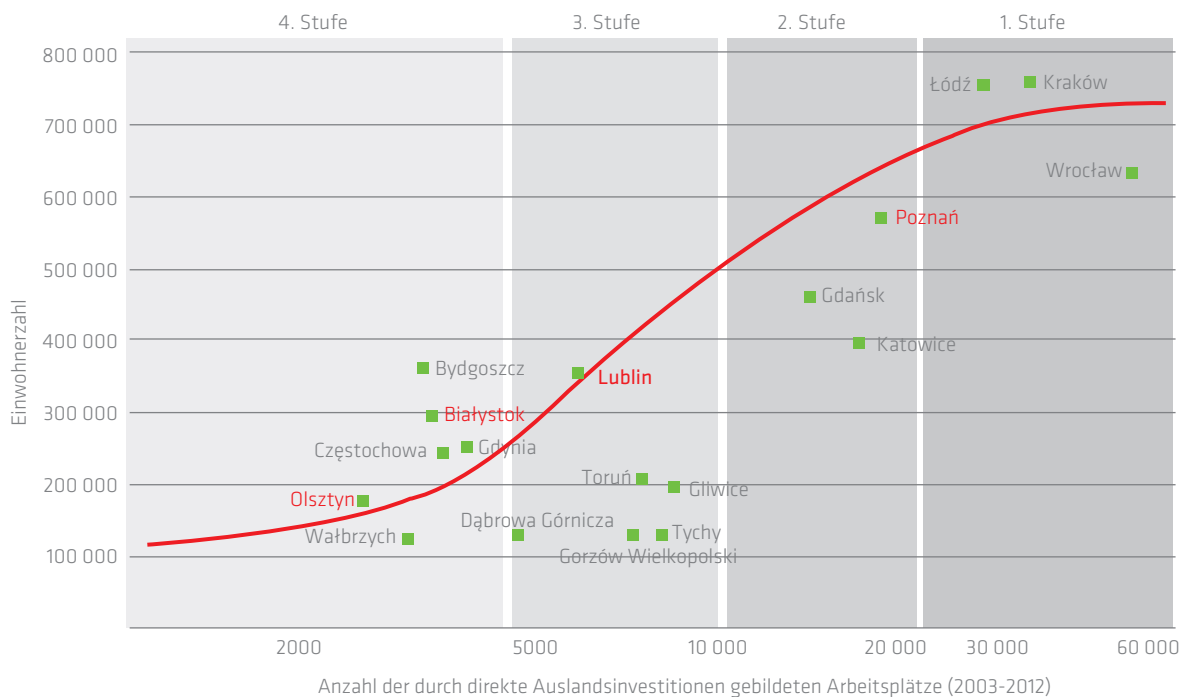
- 3. Stufe der Investitionsreife – betrifft Städte / Regionen, zu deren Hauptvorteilen, außer den niedrigen Kosten, auch die Verfügbarkeit des Personals ist; das Potential dieser Art von Lokalisierung kann Investitionen anziehen, die eine höhere Wertschöpfung, aufgrund des relativ hoch qualifizierten Personals und des höheren, als in der 4. Stufe, technologischen Entwicklungsniveaus, haben; diese Städte müssen jedoch Maßnahmen treffen, um der Bevölkerungsabwanderung in Städte mit höherem wirtschaftlichen Entwicklungsniveau vorzubeugen.
- 2. Stufe der Investitionsreife – betrifft Städte / Regionen, die sich durch ein noch höheres wirtschaftliches Entwicklungsniveau auszeichnen, d.i. wirtschaftlich, sozial und politisch relativ stabil sind sowie eine hohe Qualität des Personals und der Infrastruktur besitzen. Sie werden schon als gute Plätze für den Standort einer Geschäftstätigkeit angesehen, hier kommen bekannte internationale Firmen, obwohl in einer begrenzten Menge, vor. Lokalisierungen dieser Art sind kostenmäßig nicht mehr so attraktiv, wie die aus der 3. und 4. Stufe, können aber eine höhere Qualität des operativen Umfeldes anbieten. Diese Städte sind aus der Sicht der Zuwanderung relativ attraktiv, müssen aber um die Einwohner mit den Städten aus der 1. Stufe kämpfen;
- 1. Stufe der Investitionsreife – betrifft Städte / Regionen, die sich durch ein sehr hohes sozial-gesellschaftliches Entwicklungsniveau auszeichnen, sie sind wirtschaftlich und politisch glaubwürdig, wodurch das Investitionsrisiko bei ihnen relativ niedriger ist, als im Falle von Städten, die sich durch eine niedrigere Investitionsreife charakterisieren. Sie werden als ideale Standorte für eine Geschäftstätigkeit angesehen, es siedeln sich dort sowohl internationale Firmen, als auch sehr innovative Unternehmen an. Lokalisierungen dieser Art ziehen Investitionen an, die eines hoch ausgebildeten Personals bedürfen und eine positive Wertschöpfung haben (Sektoren der hoch entwickelten Technologien), was auch bedeutet, dass es in diesen Städten hervorragend funktionierende Institutionen zur Unterstützung von Innovationen, als auch Forschungs- und Entwicklungsinsti-

tationen gibt, die sich mit dem Transfer von Technologien u.Ä. beschäftigen.

Das nachstehende Schema zeigt die Investitionsposition von Lublin im Vergleich mit ausgewählten polnischen Städten (Warschau wurde nicht analysiert). Bemerkenswert ist, dass die obige Definierung, die eine Widerspiegelung im Schema hinsichtlich der einzelnen Phasen der Investitionsreife findet, einen Modellcharakter und die gegenseitige Zuordnung der Städte einen eher subjektiven Charakter hat, weshalb im Falle des vorliegenden Projekts der Parameter der Anzahl der durch direkte Auslandsinvestitionen gebildeten Arbeitsplätze bewertet wurde.

Diagramm 6. Investitionsposition von Lublin im Vergleich mit ausgewählten polnischen Städten

Quelle: Eigene Bearbeitung von Deloitte



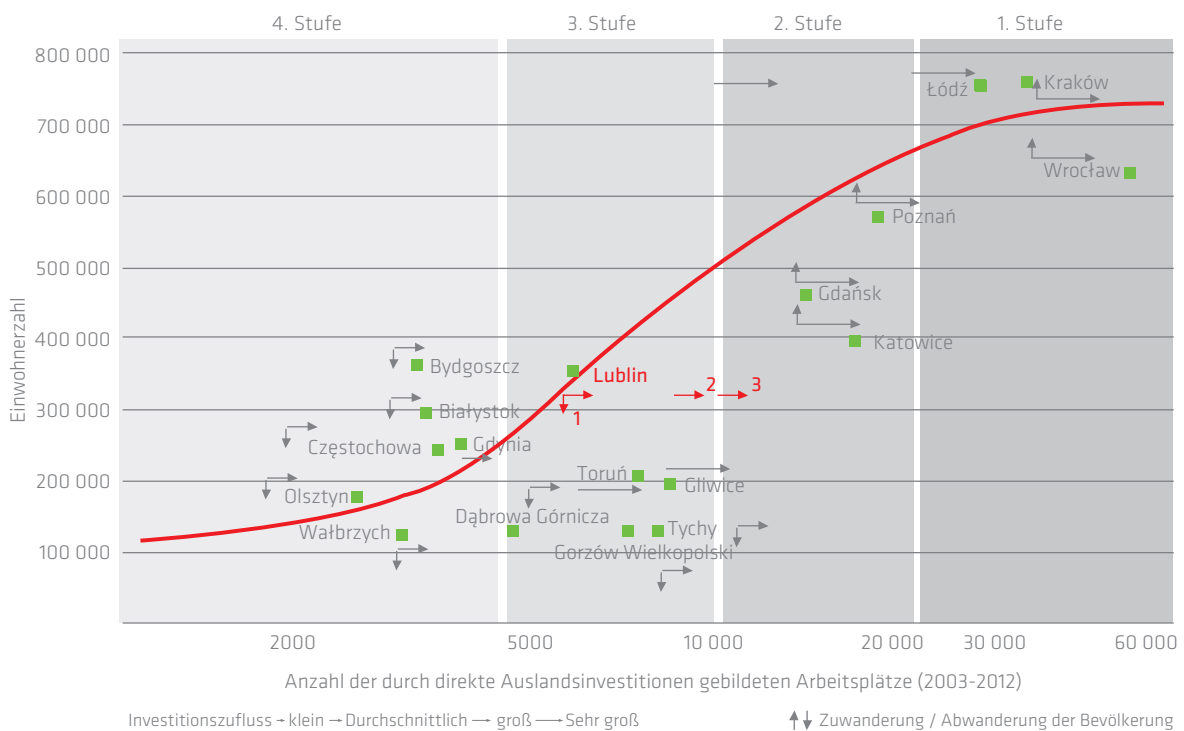
Das Diagramm zeigt, dass Lublin sich im Vergleich mit anderen Städten in der 3. Phase der Investitionsreife befindet.

Eine gewisse Erweiterung des oben dargestellten Diagramms kann die Simulation der Perspektiven und Entwicklungsszenarien von Städten aus der Sicht der drei Dimensionen, d.i.: der Anzahl der durch direkte Auslandsinvestitionen gebildeten Arbeitsplätze, die Einwohnerzahl, und der Phase der Investitionsreife, sein.

Die Hauptschritte für die Durchführung der Simulation sahen folgendermaßen aus:

- Im Falle jeder im Diagramm dargestellten Stadt, wurde eine Übersicht über die für ihre Entwicklung strategischen Branchen (auf Grundlage der Entwicklungsstrategie der jeweiligen Stadt) durchgeführt.
- Die für diese Städte strategischen Branchen wurden mit den für Lublin angegebenen Branchen zusammengestellt. Wir möchten darauf hinweisen, dass im Falle von Lublin zu den Hauptbranchen und den unterstützenden Branchen die aus dem Gesichtspunkt der Bildung von Arbeitsplätzen (2003-2012) für direkte Auslandsinvestitionen attraktivsten Branchen (sowohl in Hinsicht auf ihren Wert, als auch die Anzahl der gebildeten Arbeitsplätze) ausgewählt wurden. Lublin wird sich in dieser Hinsicht durch die höchste theoretische Übereinstimmung auszeichnen (weil die Stadt eine Vergleichsbasis ist) und deshalb sollten die Angaben zu dieser Stadt nicht berücksichtigt werden, obwohl sie gezielt dargestellt wurden.
- Die Tatsache berücksichtigend, dass diese Branchen ein Potential hinsichtlich der direkten Auslandsinvestitionen darstellen und vorausgesetzt, dass der mit dem hohen Potential dieser Branchen, in Hinsicht auf ihren Einfluss nach Polen, verbundene Trend weiterhin anhalten wird, wurde im Rahmen dieser Simulation eine Punktwertung für diese Branchen vergeben, wobei der Übereinstimmungsgrad dieser Branchen mit den für Lublin angegebenen Branchen bewertet wurde. Die Punktwertung wurde in Hinsicht auf die Übereinstimmung mit den Hauptbranchen und den unterstützenden Branchen differenziert (eine höheres Gewicht der Hauptbranchen).

Die Ergebnisse dieser Simulation stellen sich folgendermaßen dar:



Die Länge der horizontalen Pfeile weist auf die mit den direkten Auslandsinvestitionen verbundene, vorausgesetzt das Obige, prognostizierte Anzahl der Arbeitsstellen, hin.

Mit Hilfe der Pfeile wurde auch eine Simulation der Änderungsrichtung hinsichtlich der Zu-/Abwanderungstrends dargestellt, unter Vorbehalt, dass die allgemeinen, negativen demographischen Trends ausgelassen werden und wir noch am Überlegen über die sich aus beruflichen Gründen oder aus den Bildungsbedürfnissen ergebenden Migrationen sind. Für die Bedürfnisse der Simulation wurde angenommen, dass die den Phasen 4 und 3 der Investitionsreife zugeordneten Städte in der Regel sich durch eine Abwanderung auszeichnen – nach unten gerichteter Pfeil, anders als im Falle von Städten, die den Phasen 2 und 1 zugeordnet wurden, und welche aufgrund ihrer beruflichen Attraktivität eine Zuwanderung verzeichnen. Im Falle von Städten, die sich in der 2. und 1. Phase der Investitionsreife befinden wurde angenommen, dass das Migrationssaldo nahe null liegt (einige Städte der 2. Phase) oder positiv ist (die meisten Städte der 1. Phase) – nach oben gerichteter Pfeil.

Es ist zu betonen, dass die vorliegende Analyse (samt

Diagramm 7. Dynamische Bewertung der Positionsänderung der Stadt im Vergleich mit ausgewählten polnischen Städten

Quelle: Eigene Bearbeitung von Deloitte

den dazugehörigen Voraussetzungen) keine Bewertung der Richtigkeit der Auswahl von Branchen in den mit Lublin für die Bedürfnisse dieser Simulation verglichenen Städten ist. Sie ist lediglich ein Branchenvergleich und eine Einschätzung des Potentials ihres Einflusses, welche auf realen Daten hinsichtlich des Einflusses von direkten Auslandsinitiativen in den Jahren 2003-2012 basiert, aber eine Reihe von Variablen die spezifisch für diese Städte sind, nicht berücksichtigt. Das obige Diagramm sollte aber die Identifizierung der Wettbewerber von Lublin hinsichtlich des bestimmten Investitionsangebotes erleichtern. Es ist daran zu denken, dass die sich in verschiedenen Phasen der Investitionsreife befindlichen Städte ein anderes Wirtschaftspotential besitzen und andere Lokalisierungsvorteile anbieten (der Graph der Phasen der Investitionsreife von Städten zeigt einige der Vorteile).

Umfang und Zeitplan der Überwachung von wirtschaftlichen Änderungen

Index-Datenbank, die der Diagnose der wirtschaftlichen Lage der Stadt dient und Überwachungsumfang des Wirtschaftsbereichs

Die Erstellung der Entwicklungsstrategie von Städten setzt sich außer aus den strategischen und operativen Zielen, sowie den voraussichtlichen Maßnahmen, die zu ihrer Umsetzung notwendig sind, auch aus der Erstellung von Maßstäben zur Bewertung ihrer Realisierung, zusammen. Die Überwachung der Strategieumsetzung ist ein unentbehrliches Element ihrer Einführung. Eine besonders wichtige Frage hinsichtlich der Strategieüberwachung ist ihre Überwachung und nicht die Auswahl einer großen Anzahl von entsprechenden Indexen. Anders gesagt, ist es besser weniger und einfachere Indexe zu besitzen, die überwacht werden und wo aus ihrer Analyse Schlüsse gezogen werden, als viele, mehr komplizierte Indexe, die nur auf Papier bleiben.

Eine Übersicht über die durch polnische Städte vorbereiteten Strategien zeigt, dass diese sich in der Regel durch

eine lange Liste von Maßstäben auszeichnen, was die Kontrolle der Strategieumsetzung erschwert. Eine hohe Anzahl an Indexen zieht Folgendes mit sich:

- Erschwerte Ergebnisanalyse,
- Größere Konzentrierung der Aufmerksamkeit / der Zeit auf der Erstellung der Maßstäbe, als auf ihrer Prüfung oder dem Prozess der Schlussfolgerung,
- Schwierigkeiten bei der Auswahl von Maßstäben, die für die Diagnose von Schlüsselbedeutung sind,
- Schwierigkeiten bei der Identifizierung der Zusammenhänge / der Abhängigkeiten / der Änderungsrichtungen.

Die nachstehend vorgeschlagenen Indexe umfassen die aus dem Gesichtspunkt der Bewertung (Diagnose) der wirtschaftlichen Lage der Stadt, wichtigen Bereiche. Zu jedem der Bereiche wurden maximal einige Indexe zugeordnet. Die Indexe zur Überwachung der wirtschaftlichen Lage sollten insbesondere Informationen zu den Trendänderungen liefern, auf Basis von denen es möglich sein wird Schlüsse zu ziehen und vorläufig die Richtungen von neuen strategischen Initiativen zu bestimmen.

Der Überwachungsumfang der wirtschaftlichen Änderungen sollte mindestens die nachstehenden Bereiche umfassen:

- Investitionen,
- Demographie,
- Lokales Unternehmertum,
- Wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit,
- Forschungs- und Entwicklungstätigkeit sowie Tourismus und Internationalisierung.

Ⓢ Miasta referencyjne to miasta o podobnym profilu gospodarczym, będące w podobnej fazie dojrzałości inwestycyjnej / miasta sąsiadujące – wskazane i wybrane jako Miasta do przeprowadzania analiz porównawczych.

Tabelle 7. Beispiele von Parametern, die eine Grundlage für die Vorbereitung von Indexen sein können, welche der Überwachung der wirtschaftlichen Änderungen dienen werden (ohne Werte und Einheiten)

Quelle: Eigene Bearbeitung von Deloitte

Investitionen

- Wert der direkten Auslandsinvestitionen / Anzahl der durch direkte Auslandsinvestitionen gebildeten Arbeitsplätze in einer Zeiteinheit – z.B. innerhalb von einem Jahr
- Verhältnis der Anzahl der aufgrund von Investitionen in den Vergleichsstädten verlorenen Arbeitsplätze¹⁰/ zur Anzahl der in der Stadt gebildeten Arbeitsplätze – z.B. für eine Zeitfolge und die eindeutig angegebene Liste von Vergleichsstädten, Branchen (z.B. Prioritätsbranchen, zusätzliche Branchen) usw.
- Anzahl von neuen angefangenen (gewonnenen) Investitionen / Anzahl der an den Bürgerservice gerichteten Anfragen mit der Bitte um ein detailliertes Angebot.

Demographie

- Migrationssaldo von Personen – z.B. mit einer bestimmten Ausbildung, die für die Investoren wesentlich ist, Überwachung für eine Zeiteinheit.
- Anteil von Studenten der technischen Fakultäten an der gesamten Studentenzahl (analog für Absolventen) – dieser Bereich kann z.B. jährlich, oder im Falle der Einführung einer der vorgenannten Initiativen, d.i. der Prognostizierung und der 'on-line'-Darstellung der Absolventenzahl, sogar öfter überwacht werden.

Lokales Unternehmertum

- Anzahl der im Statistikamt [REGON] gemeldeten Träger – z.B. der, die für bestimmte Branchen überwacht werden.
- Änderung der Unternehmenszahl netto – z.B. Überwachung der Hauptbranchen und der unterstützenden Branchen in der jeweiligen Zeiteinheit
- Änderung der Beschäftigtenzahl netto – z.B. wenn eine Analyse zumindest der Branchen, die von Schlüsselbedeutung sind, als Verhältnis der eingestellten Personen zu der Höhe der Einnahmen der einzelnen Träger, eingeführt worden wäre, könnte man auf dieser Grundlage Schlüsse z.B. über die Entwicklungsrichtung, über den technologischen Fortschritt der Träger, bei den jeweiligen Einnahmen, ziehen.

Wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit

- Verhältnis der Höhe der lokalen Steuersätze in der Stadt / zur Höhe der Sätze in den Vergleichsstädten
- Verhältnis der Höhe der durchschnittlichen Vergütung brutto / zur Höhe einer analogen Vergütung in den Vergleichsstädten
- Verhältnis der Höhe der Miete / zum analogen Wert in den Vergleichsstädten – z.B. für einen m² einer Bürofläche mit einem bestimmten Standard, einer Logistikfläche, einer Lagerfläche usw.

Forschungs-, Entwicklungs- und innovative Tätigkeit

- Verhältnis der Aufwendungen für innovative Tätigkeiten, Forschung + Entwicklung in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen / zur Anzahl der Unternehmen allgemein.
- Anzahl der eingeführten Patente durch privates Kapital
- Höhe (Anteil) von privaten Finanzmitteln in den Einnahmen von Trägern zur Unterstützung von Innovationen (Inkubatoren, akademische Inkubatoren, Parks (mit Ausnahme von Einnahmen aus Mieten)).

Tourismus und Internationalität

- Anteil der Anzahl von ausländischen Studenten / an der Gesamtheit der Studenten der lokalen Hochschulen.
- Anzahl der ausländischen Touristen, die die Stadt und die Region mit einem Geschäftsziel besuchen – z.B. Überwachung durch wiederholte, einfache Umfrageuntersuchungen, die auf dem Flughafen oder dem Bahnhof durchgeführt werden.

⑩ Miasta referencyjne to miasta o podobnym profilu gospodarczym, będące w podobnej fazie dojrzałości inwestycyjnej / miasta sąsiadujące – wskazane i wybrane jako Miasta do przeprowadzania analiz porównawczych.

Ein wesentlicher Punkt bei der Überwachung ist die Regelmäßigkeit ihrer Durchführung sowie die Bestimmung von Personen, die für sie verantwortlich sein werden.

Überwachungszeitplan der wirtschaftlichen Änderungen

In Bezug auf den Zeitplan und die Häufigkeit der Überwachung der wirtschaftlichen Änderungen sowie die Prüfung der Strategie gibt es keine Praxis, die die beste

Lösung für alle Fälle wäre. Das hängt nämlich von Folgendem ab:

- von der endgültigen Auswahl der Indexe zur Überwachung,
- von der Auswahl des Überwachungsmodells, z.B. ob wir das selbst als die Stadt machen oder jemanden damit beauftragen,
- von der Auswahl der für die Aufsicht und die Überwachung verantwortlichen Personen (in Abhängigkeit vom Überwachungsmodell).

Grundsätzlich sollte die Überwachung und Bewertung der Strategieumsetzung, unserer Meinung nach, alle 2 Jahre stattfinden, jedoch eine Reihe von Parametern, die einen operativen Charakter haben, z.B. die Funktionsweise der Stadtbehörden, die für die Bedienung der Investoren verantwortlich sind, die Situation auf dem Immobilienmarkt, sollte wesentlich öfter, weil sogar monatlich, vierteljährlich, geprüft werden.

Schlüsselvoraussetzungen des Programms zur Unterstützung des lokalen Unternehmertums

Grundlage der Wirtschaft, nicht nur in der Lubuskie-Woiwodschaft, sondern im ganzen Land, sind kleine und mittelständische Unternehmen (MSP), deren Geschäfts-tätigkeitsreichweite sich häufig auf den lokalen Markt begrenzt. Die kleinen und mittelständischen Unternehmen erzeugen ca. 2/3 des polnischen BIP und beschäftigen ca. 70% der gesamten Arbeitnehmerzahl. In vielen hoch entwickelten Ländern, die sich durch einen hohen Innovationsgrad auszeichnen, ist der Anteil des Sektors von kleinen und mittelständischen Unternehmen an der Wirtschaft noch höher – z.B. in Irland beschäftigen 92% von den 200 Tsd. eingetragenen Unternehmen weniger als 10 Personen.

Wie zahlreiche Beispiele zeigen, gehören zu den gesellschaftlich und wirtschaftlich hoch entwickelten Städten und Regionen oftmals Städte, die sich aktiv an der Unterstützung des lokalen Unternehmertums beteiligen. Die Gewährleistungsnotwendigkeit von günstigen Bedin-

gungen zur Entwicklung des lokalen Unternehmertums durch die Verwaltung der Stadt und der Region ergibt sich aus einer Reihe von Faktoren, zu denen u.a. folgende Aspekte gehören:

- „Keeping Dollars in Local Economy“
Lokale Unternehmen reinvestieren einen wesentlichen Teil der Einnahmen in die lokale Wirtschaft und tragen damit zur Verbesserung der allgemeinen sozial-wirtschaftlichen Lage der Stadt und der Region bei.
- Arbeitsmarkt
Lokale Unternehmer tragen zur Verbesserung der Situation auf dem Arbeitsmarkt in der Region bei, indem sie häufiger die lokalen Mitarbeiter-Ressourcen ausnutzen. Die Löhne sind in lokalen Unternehmen oft höher als z.B. in Ketten-Unternehmen, die im ganzen Land tätig sind, wodurch sie den Eingestellten Mitarbeitern eine höhere Kaufkraft gewähren. Die Unterstützung der Selbstbeschäftigung ist auch eine der effektivsten Formen, um der Arbeitslosigkeit entgegenzuwirken.
- Empfindlichkeit auf plötzliche Veränderungen des Geschäftsumfeldes
Die Diversifizierung der Geschäftstätigkeit zwischen einer höheren Anzahl von kleinen Unternehmern trägt auch zur Herabsenkung der Sensibilität der lokalen Wirtschaft auf die sich verändernden Geschäftsbedingungen bei (z.B. Folgen der Liquidation von einem in der Region dominierenden Betrieb). Kleinere lokale Unternehmen sind auch flexibler, die Entscheidungsprozesse verlaufen schneller, was ihnen gleichzeitig erlaubt sich schneller an das veränderliche Geschäftsumfeld anzupassen.
- Förderung des „Unternehmergeistes“
Ein beobachteter Effekt der Entwicklung von lokalen Unternehmen ist die Förderung Unternehmergeistes bei dem sonstigen Teil der lokalen Bevölkerung. Damit trägt die Entwicklung von lokalen Unternehmen in einer lang-

zeitigen Periode zur Entstehung von neuen Firmen bei (dieser Effekt wird oftmals als „Schneeballeffekt“ bezeichnet).

- **Belebung und Revitalisierung des öffentlichen Raumes**
Kleine lokale Unternehmer, z.B. Geschäfts- oder Gastronomieinhaber tragen zur allgemeinen Belebung des Ortes bei, in dem sie tätig sind, wodurch sie gleichzeitig zur Verbesserung des öffentlichen Raumes beitragen. Der hochqualitative öffentliche Raum hat wiederum Einfluss auf eine mehr effektive Ausnutzung der öffentlichen Ressourcen, darunter u.a. des Transports, der Anschlüsse, was im Endeffekt geringere Kosten und Umweltbelastungen bedeutet.
- **Wettbewerbsfähigkeit**
Die lokalen Unternehmer haben Einfluss auf den regionalen Markt, wodurch sie die Verfügbarkeit an Gütern und Dienstleistungen steigern und damit günstigen Einfluss u.a. auf die preisliche Wettbewerbsfähigkeit und das Innovationsniveau haben.
- **Promotion der Stadt und der Region**
Die lokalen Unternehmen, die gut erkennbare Produkte und Dienstleistungen von hoher Qualität anbieten, tragen zur Promotion der Stadt und der Region bei. Das Profil der lokalen Unternehmen wird oftmals durch den Charakter der jeweiligen Stadt und Region geprägt.
- **Im Schaffungsprozess von günstigen Bedingungen für das lokale Unternehmertum, können die Verwaltungen der Stadt und der Region verschiedene Instrumente und Lösungen nutzen. Infolge der Analyse der Lage und der Gegebenheiten von Lublin, zeigt sowohl der 1. Bericht als auch der vorliegende 2. Bericht eine Reihe von Empfehlungen, die auf die Verbesserung der Bedienungsqualität durch die Stadtbehörden ausgerichtet sind sowie auf den Bedarf eines ständigen Kontaktes, des Erfahrungs-, Meinungsaustausches usw. hinweisen.**

Die nachstehenden Beispiele stellen ausgewählte gute Praxen hinsichtlich der Unterstützung von lokalen Firmen / potentiellen Unternehmern dar, die in anderen Städten angewandt werden, was eine gewisse Inspiration für die Stadtverwaltung sein könnte und sollte. Der Charakter der vorgestellten Lösungen ist unterschiedlich und umfasst sowohl materielle Formen der Unternehmensunterstützung durch die öffentlichen Behörden, Beispiele von Projekten zur Aktivierung des Unternehmensgeistes bei Jugendlichen, als auch das Engagement der Unternehmer, als der Interessenten der Projekte mit öffentlichem Charakter.

Beispiel einer „guten Praxis“ Nr. 1

Stadt, Land: Offaly County, Irland

Gute Praxis: Unterstützung bei der Reduzierung von operativen Kosten der Geschäftsführung

Beschreibung der „guten Praxis“

Die lokalen Behörden initiierten das Programm zur Unterstützung der lokalen Unternehmer durch die Organisation und Mitfinanzierung von Audits über den Wasserverbrauch durch lokale Hotel- und Gastronomieobjekte.

Resultate

- Ergebnis des durch die lokalen Behörden initiierten Projekts war die reale Senkung der Kosten der operativen Geschäftstätigkeit durch die Unternehmen.
- Die mit dem Programm umfassten Unternehmen verzeichneten Ersparnisse in Höhe von 41-83% der Kosten für den Wasserverbrauch.
- Das Projekt hat auch zur Förderung der ökologischen Lösungen und Verhaltensweisen beigetragen.

Haupt-Faktoren des Erfolgs der Stadt – „lessons learned“

- Genau definiertes Ziel des Projekts, ausgerichtet auf die Ausarbeitung von realen und messbaren Ersparnissen durch Unternehmen.
- Realisierung von Projekten, die Nutzen sowohl für Unternehmen, als auch für die Stadt und die gesamte lokale Gesellschaft (durch die Senkung der Umweltbelastungen) bringen.

Urząd Miasta Lublin
Wydział Strategii i Obsługi Inwestorów
Plac Litewski 1, 20-080 Lublin, Polska
Tel.: +48 81 466 25 00
fax: +48 81 466 25 01
e-mail: inwestorzy@lublin.eu
www.um.lublin.pl

autor opracowania:
Deloitte, Al. Jana Pawła II 19, 00-854 Warszawa, Polska,
Tel.: +48 22 511 08 11, +48 22 511 08 12, Fax: +48 22 511 08 13
www.deloitte.com/pl.

