

# Herrsching am Ammersee

## Wirtschaftsstandort- und Vermarktungskonzept

**CIMA.**



Bearbeiter: Dipl.-Geogr. Christian Hörmann (Projektleitung)  
Dipl.-Geogr. Stefan Kellermann  
B. Sc. Geogr. Christoph Hübner

München, 12. August 2014

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung.....</b>	<b>5</b>	<b>3 Analyse der Gewerbeflächen unter besonderer Berücksichtigung des Gewerbegebietes in Herrsching.....</b>	<b>35</b>
1.1 Ausgangssituation und Zielsetzung.....	5	3.1 Gewerbegebiet Herrsching.....	35
<b>2 Wirtschaftsprofil Herrsching.....</b>	<b>6</b>	3.2 Konkurrenzstandorte.....	37
2.1 Zentralörtliche Funktion.....	6	3.2.1 Gewerbepark Inning/Wörthsee.....	37
2.2 Sozioökonomische Rahmendaten.....	9	3.2.2 Gewerbegebiete der Gemeinde Gilching.....	37
2.2.1 Bevölkerung.....	9	3.2.3 Technologiepark Oberpfaffenhofen in Weßling.....	38
2.2.2 Altersstruktur.....	11	3.2.4 Gewerbegebiet Rothenfeld der Gemeinde Andechs.....	38
2.2.3 Pendlersaldo.....	12	<b>4 Meinungsbild und Einschätzungen wichtiger Unternehmen und Akteure .....</b>	<b>39</b>
2.2.4 Tourismus.....	13	<b>5 Gewerbe-/ Unternehmerbefragung Herrsching.....</b>	<b>42</b>
2.3 Wirtschaftsstruktur.....	15	5.1 Betriebsart.....	42
2.3.1 Wirtschaftsstruktur im Überblick.....	15	5.2 Unternehmensalter.....	43
2.3.2 Struktur und Entwicklung des Produzierenden Gewerbes..	20	5.3 Unternehmerisches Marktgebiet.....	44
2.3.3 Struktur und Entwicklung des Handwerks.....	23	5.4 Umsatzentwicklung.....	44
2.3.4 Struktur und Entwicklung des Dienstleistungssektors .....	26	5.5 Eigentumsverhältnisse der Liegenschaft.....	45
2.3.5 Branchenportfolio-Analyse .....	27	5.6 Standortbewertung.....	45
2.4 Arbeitsmarkt.....	31	5.7 Bewertung von Standortfaktoren.....	48
2.5 Gewerbesteuer und Grundstückspreise.....	32	5.8 Bewertung.....	49
2.6 Regionale Institutionen/ Vereine/ Verbände .....	33	<b>6 Zusammenfassung und Ableitung von Handlungsfeldern... 50</b>	
2.6.1 Gesellschaft zur Förderung der Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung im Landkreis Starnberg mbH, gfw.....	33	<b>7 Strategische Handlungsansätze – Leitlinien.....</b>	<b>52</b>
2.6.2 Branchenschwerpunkt Aerospace (Cluster).....	34	7.1 Sicherung Herrschings als attraktiver Wohn- und Arbeitsstandort durch behutsame Entwicklung.....	53
2.6.3 Gewerbeverband Herrsching.....	34	7.1.1 Handlungserfordernisse / Maßnahmen .....	53

- 7.2 Aktive Bestandspflege und Förderung vorhandener Branchenschwerpunkte.....53
  - 7.2.1 Handlungserfordernisse / Maßnahmen ..... 54
- 7.3 Standortvorteile in der Wirtschaftsförderung besser herausstellen.....54
  - 7.3.1 Handlungserfordernisse / Maßnahmen ..... 54
- 7.4 Herausforderungen des Demographischen Wandels lösen.....55
  - 7.4.1 Handlungserfordernisse / Maßnahmen ..... 55
- 7.5 Erhalt und Optimierung der differenzierten Handelslandschaft.....55
  - 7.5.1 Handlungserfordernisse / Maßnahmen ..... 55

- 7.6 Sicherung des Handwerks als wichtigen örtlichen Arbeitgeber und Ausbildungsträger.....56
  - 7.6.1 Handlungserfordernisse / Maßnahmen ..... 56
- 7.7 Ausblick.....56

**8 Startprojekte für den Wirtschaftsstandort Herrsching..... 57**

**9 Anhang ..... 59**

- 9.1 Fragebogen Gewerbe-/Unternehmerbefragung.....59
- 9.2 Gesprächsleitfaden Expertengespräche.....69

## Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Bevölkerungsentwicklung in Herrsching 2003-2012..... 9
- Abb. 2: Bevölkerungsentwicklung im Vergleich 2007-2012..... 9
- Abb. 3: Natürliche und räumliche Bevölkerungsbewegung in Herrsching (2003-2012)..... 10
- Abb. 4 Indizierte Prognose der Einwohnerzahlen Herrschings im Vergleich (Jahr 2009 = 100)..... 10
- Abb. 5: Altersstruktur im Vergleich (Stand: 31.12.2012)..... 11
- Abb. 6: Entwicklung der Altersgruppen in der Gemeinde Herrsching (1992 - 2029)..... 12
- Abb. 7: Pendlersaldo im Jahr 2012..... 13
- Abb. 8: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort 2003-2012..... 15
- Abb. 9: Entwicklung der Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Region (Jahr 2000=100 %)..... 16

- Abb. 10: Beschäftigte nach Wirtschaftsbereiche in der Region 2011..... 16
- Abb. 11: Entwicklung der Beschäftigten nach Wirtschaftsbereichen (Jahr 2003=100% )..... 17
- Abb. 12: Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen in Herrsching und dem Landkreis Starnberg 2012..... 18
- Abb. 13 Arbeitskräfteveränderungen Herrsching nach Wirtschaftszweigen (2008-2012)..... 19
- Abb. 14: Anteil der Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe in der Gemeinde Herrsching und im Landkreis Starnberg 2012..... 20
- Abb. 15: Entwicklung der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe Gemeinde Herrsching..... 21
- Abb. 16: Entwicklung der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe im Landkreis Starnberg..... 22

Abb. 17: Gesamtumsatz im Verarbeitenden Gewerbe im Landkreis Starnberg 2003-2013 in Tsd. Euro..... 22

Abb. 18: Umsatz je Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe 2013 im Vergleich ..... 23

Abb. 19: Anteil des Auslandsumsatzes vom Gesamtumsatz 2003 zu 2013 im Vergleich ..... 23

Abb. 20: Entwicklung der Handwerksbetriebe 2006-2012 (Jahr 2006=100%) ..... 24

Abb. 21: Entwicklung der Beschäftigten in Handwerksbetrieben 2006-2012 (Jahr 2006=100%) ..... 25

Abb. 22: Struktur des Handwerks in der Region Starnberg im Vergleich (Stand 31.12.2012)..... 25

Abb. 23: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Herrsching im Dienstleistungssektor 2003 - 2012..... 26

Abb. 24: Struktur des Dienstleistungssektors in der Gemeinde Herrsching..... 27

Abb. 25: Branchenportfolioanalyse Herrsching (2008/2012)..... 28

Abb. 26: Trendprognose zur Entwicklung der Beschäftigten in den Top 4 Wirtschaftszweigen Herrschings ..... 29

Abb. 27: Entwicklung der Arbeitslosenquote (2003-2012)..... 31

Abb. 28: Entwicklung der Arbeitslosenindizes im Landkreis Starnberg (2008-2012)..... 31

Abb. 29: Anteil der Gewerbesteuer an den gesamten Gemeindesteuereinnahmen 2005-2012 ..... 33

Abb. 30: Gewerbegebiet in Herrsching..... 36

Abb. 31: Zuordnung der Experten zu den Wirtschaftszweigen..... 39

Abb. 32: Wie wichtig schätzen Sie die folgenden Standortfaktoren für Ihr Unternehmen ein? ..... 40

Abb. 33: Zuordnung Wirtschaftsbereich..... 42

Abb. 34: Art des Betriebes..... 43

Abb. 35: Unternehmensgründung..... 43

Abb. 36: Marktgebiet des Unternehmens..... 44

Abb. 37: Betriebliche Umsatzentwicklung ..... 44

Abb. 38: Liegenschaft des Unternehmens im Eigentum?..... 45

Abb. 39: Veränderungen in den vergangenen oder in den nächsten fünf Jahren..... 46

Abb. 40: Ausreichend Fläche für Erweiterung am Standort vorhanden?..... 47

Abb. 41: Verkaufsflächenbedarf nach Wirtschaftszweig..... 47

Abb. 42: Wie wichtig schätzen Sie die folgenden Standortfaktoren für Ihr Unternehmen ein?..... 48

Abb. 43: Würden Sie einem anderen Unternehmen den Standort Herrsching empfehlen? ..... 49

Abb. 44: Handlungsfelder der zukünftigen Gemeindeentwicklung..... 51

Abb. 45: Überblick Aufgabenfelder Wirtschaftsförderung Herrsching ..... 57

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Gewerbesteuerhebesätze in Herrsching und Nachbarkommunen.32

## Kartenverzeichnis

Karte 1: Zentralörtliche Bedeutung Herrschings..... 6

Karte 2: Lage und Verkehrsanbindung Herrschings ..... 7

Karte 3: Potenzielle Einzugsgebiete Herrschings (Fahrzeitzone)..... 8

Karte 4: Übersicht Konkurrenzstandorte in der Umgebung..... 37

# 1 Einführung

## 1.1 Ausgangssituation und Zielsetzung

Die Gemeinde Herrsching am Ammersee möchte ihre Rolle als Wirtschaftsstandort definieren und sich ggf. neu positionieren. Eine Analyse der heutigen Rahmenbedingungen sowie eine Gewerbe- und Unternehmerbefragung ergänzt durch Expertengespräche bildet hierfür die Basis. Mit der Erstellung des Wirtschaftsstandort- und Vermarktungskonzept wurde die CIMA Beratung + Management GmbH im Jahr 2013 beauftragt. Als grundlegendes Ziel möchte die Gemeinde mit dem strikt an seiner Umsetzbarkeit orientierten Nutzungs- und Entwicklungskonzept eine stärkere Pflege der Bestandsbetriebe sowie eine bessere Vermarktung des Standorts im Wettbewerb um Neuansiedlungen erreichen.

Das Untersuchungsdesign umfasste dabei folgende Themengebiete:

- Analyse der Wirtschaftsstruktur und -entwicklung sowie der Standortpotenziale der Gemeinde Herrsching
  - Welche strukturellen Merkmale zeichnen die Herrschinger Wirtschaft aus?
  - Welche Branchen haben sich vergleichsweise dynamisch entwickelt?
  - Wo sind rückläufige Entwicklungen festzustellen?
  - Welche Entwicklungen sind zukünftig zu erwarten?
- Diskussion von Entwicklungs- und Handlungsspielräumen:
  - Welche Erwartungen haben die ansässigen Unternehmer an die Wirtschafts- und Gewerbeflächenentwicklung?
  - An welchen Leitvorstellungen sollte die zukünftige Wirtschafts- und Wirtschaftsflächenpolitik ausgerichtet werden?
- Schlussfolgerungen für die gewerbliche Gemeindeentwicklung in Herrsching

- Welche gutachterlichen Empfehlungen/konkrete Maßnahmen ergeben sich aus der Analyse für die zukünftige Ausrichtung des Gewerbebestandes Herrschings sowie die praktische Arbeit der Gemeindeverwaltung?

Im Rahmen der Erstellung des Wirtschaftsstandort- und Vermarktungskonzept für die Gemeinde Herrsching a. Ammersee wurden folgende Untersuchungsschritte durchgeführt:

- Analyse soziodemographischer Rahmendaten für den Standort
- Zusammenstellung und Aufbereitung vorliegender Informationen zum Wirtschaftsstandort Herrsching
- Durchführung von Expertengesprächen
- Gewerbe-/ Unternehmerbefragung

## 2 Wirtschaftsprofil Herrsching

### 2.1 Zentralörtliche Funktion

Gebietskategorie: Ländlicher Teilraum im Umland der großen Verdichtungsräume

Landkreis: Starnberg

Region: München (Region 14)

Regierungsbezirk: Oberbayern

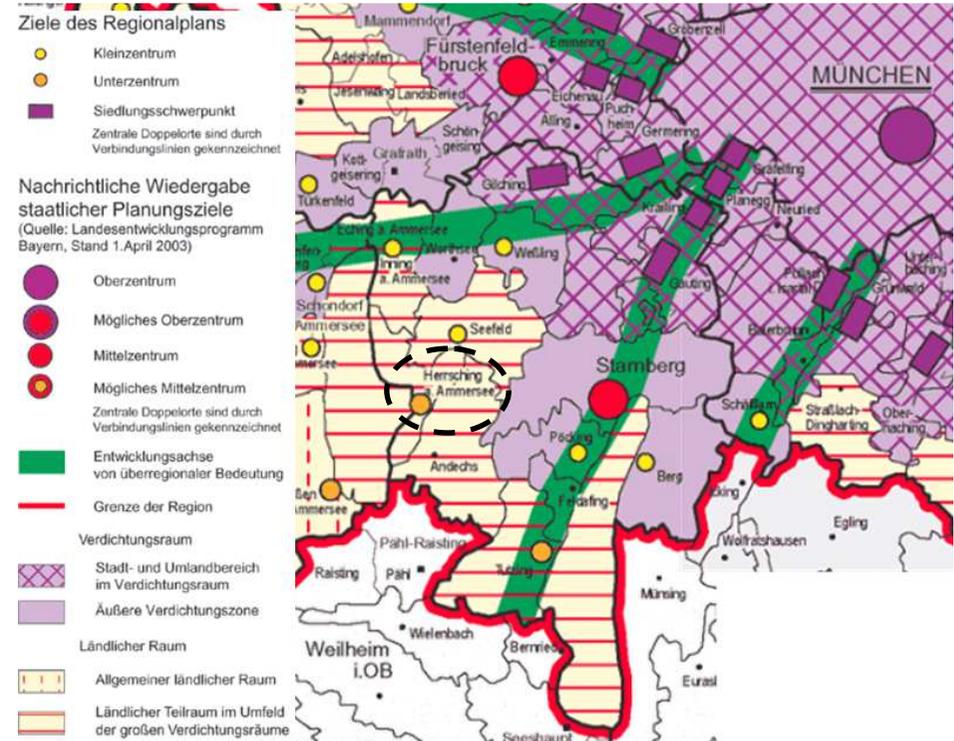
Oberzentrum: München

Die Gemeinde Herrsching a. Ammersee liegt in einem ländlichen Teilraum im Umland des großen Verdichtungsraumes München, in räumlicher Nähe zum nächstgelegenen Mittelzentrum Starnberg. Herrsching ist nach dem Landesentwicklungsprogramm Bayern (LEP) 2013 als Grundzentrum (ehemals Unterzentrum) im regionalen Planungsverband München ausgewiesen. Die Gemeinde besteht aus sechs Ortsteilen mit insgesamt 10.146 Einwohnern (Stand: 31.12.2012).

Aus dem Regionalplan der Region München (Stand 15. August 2008) lässt sich für jetzige Grundzentren folgende Vorgabe ableiten:

- „Unterzentren (lt. LEP 2013 Grundzentren) sollen die Bevölkerung größerer Nahbereiche mit Gütern und Dienstleistungen des qualifizierten wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Grundbedarfs versorgen. Sofern erforderlich sollen sie auch für die Bevölkerung der Nahbereiche benachbarter Kleinzentren einzelne Funktionen wahrnehmen“

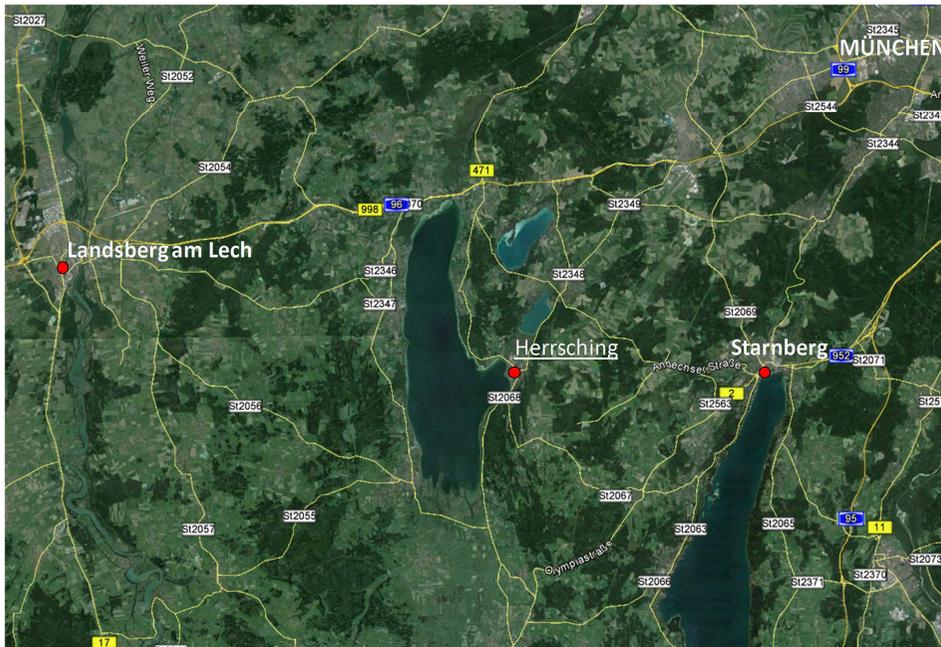
Karte 1: Zentralörtliche Bedeutung Herrschings



Quelle: LEP Bayern, Stand 1. September 2006

Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Karte 2: Lage und Verkehrsanbindung Herrschings



Quelle: Google Earth pro, 2014

Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Die Gemeinde Herrsching weist folgende wesentlichen Lagemerkmale auf:

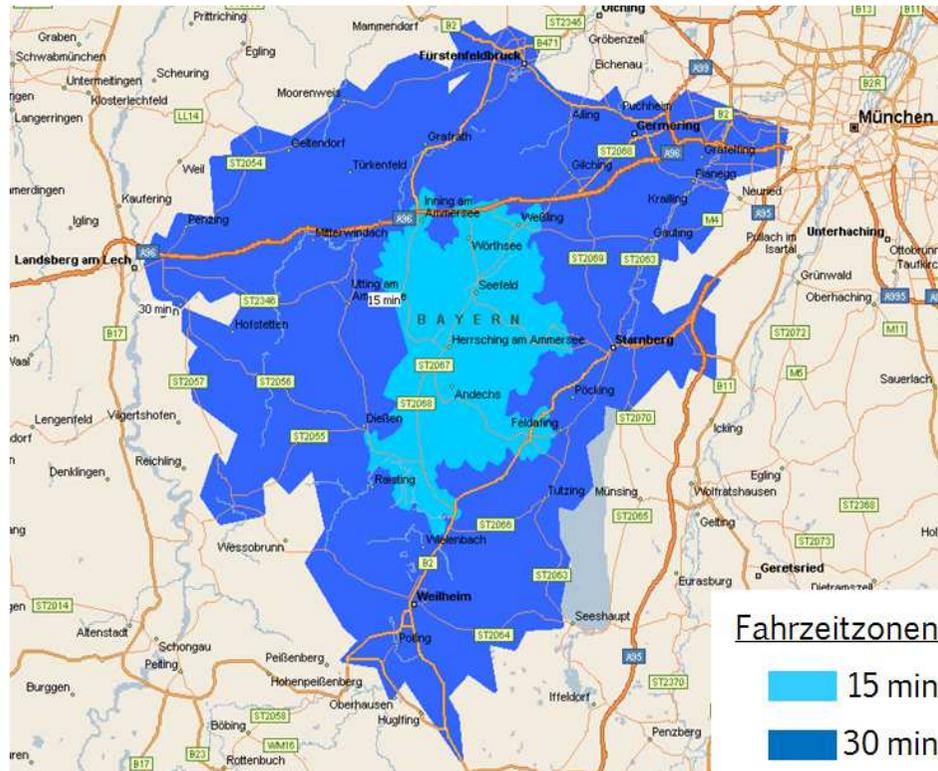
- Herrsching ist eine ländlich geprägte Gemeinde am Ostufer des Ammersees
- Die nächstgelegenen Mittelzentren sind im Osten Starnberg (ca. 20 km), im Süden Weilheim i. OBB (rd. 20 km) sowie im Nordwesten Landsberg am Lech (38 km)
- Die Gemeinde grenzt im Süden und Südosten an die Gemeinde Andechs, im Nordosten an Seefeld und im Norden an die Gemeinde Inning. Die gesamte Westseite wird durch den Ammersee begrenzt
- Die überregionale Verkehrsanbindung ist gegeben durch die Anbindung an die Autobahn A96. Die Anschlussstelle Inning liegt 13 km nördlich

und ist erreichbar über die Staatsstraße St2067. Die A96 verläuft in östliche Richtung nach München und Richtung Westen nach Lindau über Memmingen

- Über Starnberg ist zudem Anschluss an die B2 gegeben, welche München und Garmisch-Partenkirchen verbindet
- Anschluss an das Streckennetz der Deutschen Bahn erfährt Herrsching lediglich über die S-Bahn (S8) die über den Hauptbahnhof bis zum Flughafen München verkehrt. Zusätzliche Verbindungen in die umliegenden Gemeinden einschließlich des Mittelzentrums Starnbergs sind per Busverbindungen der MVV gegeben. Darüber hinaus ist Herrsching auch über die RVO-Linie (Bus 9653) direkt an das Mittelzentrum Weilheim angebunden
- Innerhalb von 30 Minuten sind von Herrsching aus die Mittelzentren Starnberg, Weilheim und Landsberg am Lech zu erreichen, sowie die westlichen Stadtteile des Oberzentrums München

Aus Karte 3 auf der folgenden Seite wird die Lage Herrschings und die gute Erreichbarkeit des Ballungsraumes München ersichtlich. Die hier enthaltene Isochronenkarte zeigt das mit einer Fahrzeit von 15 bzw. 30 Minuten zu erreichende Marktgebiet auf. Insbesondere nach München herrschen zudem gute Verbindungen über den öffentlichen Personennahverkehr, durch die Lage innerhalb des MVV-Gebiets.

Karte 3: Potenzielle Einzugsgebiete Herrschings (Fahrzeitzonen)



Quelle: MS MapPoint, 2013

Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

### Fazit

Als Standortvorteile des Wirtschaftsstandortes Herrschings sind grundsätzlich festzuhalten:

- gute Anbindung an die überregionalen Verkehrswege und Integration in das MVV Netz (S-Bahn) der Stadt München mit direkter S-Bahnlinie bis zum Flughafen sowie das Netz der RVO mit direkter Anbindung nach Weilheim
- Lage innerhalb des Ballungsraums München (Metropolregion)
- Herrsching profitiert von der räumlichen Nähe zur Metropole München mit allen Einrichtungen
- Direkte Lage am Ammersee mit positiven Effekten auf den Bereich Naherholung und Freizeit

Einschränkend ist dagegen darauf hinzuweisen, dass die Gemeinde Herrsching aufgrund des fehlenden direkten Autobahnanschlusses sowie der Lage zwischen den Mittelzentren Sarnberg und Weilheim sowie der Randlage der räumlichen Nähe zum Oberzentrum München auch einem starken Konkurrenzdruck u.a. als Wirtschafts-, Bildungs- oder auch Einkaufsstandort ausgesetzt ist.

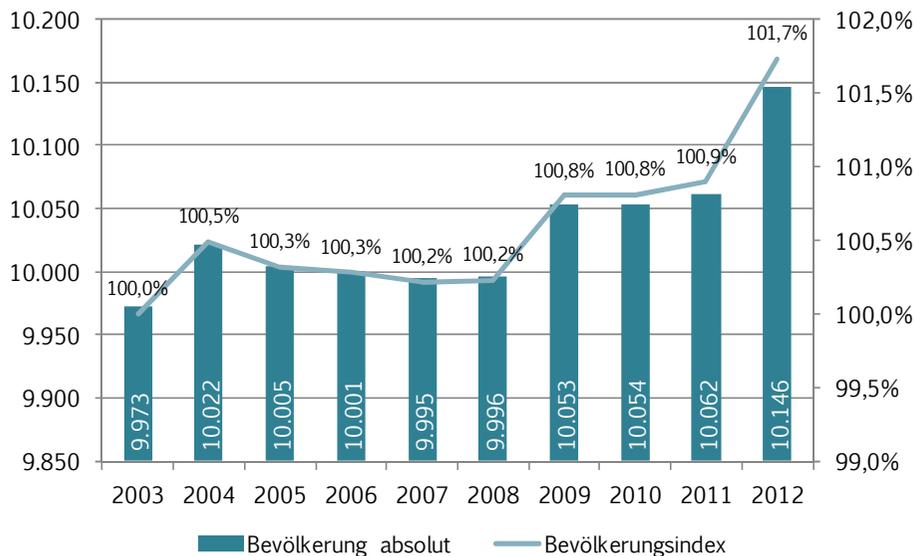
## 2.2 Sozioökonomische Rahmendaten

### 2.2.1 Bevölkerung

#### Bevölkerungsstruktur und -entwicklung

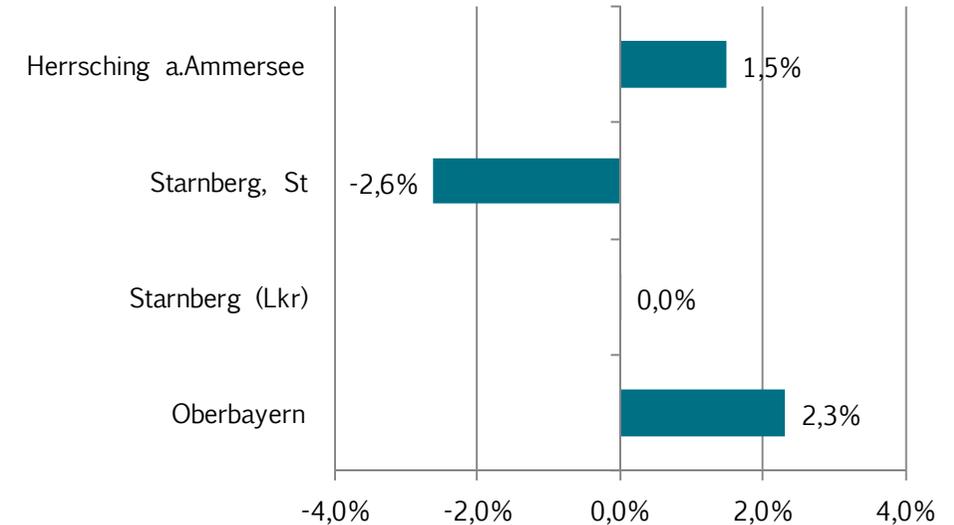
In der Gemeinde Herrsching leben derzeit rund 10.146 Einwohner (Stand: 31.12.12). Diese verteilen sich auf die Gemeindeteile, wobei im Hauptort Herrsching der größte Teil der Bevölkerung lebt. In den letzten zehn Jahren ist insgesamt eine positive Bevölkerungsentwicklung zu beobachten, wodurch sich die Bevölkerungszahl von 9.973 um 1,7 % auf 10.146 Einwohner erhöhte. Nachdem in den Jahren 2005 bis 2008 ein leichter Rückgang zu verzeichnen war, nimmt die Zahl der Einwohner seitdem kontinuierlich zu.

Abb. 1: Bevölkerungsentwicklung in Herrsching 2003-2012



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH 2014

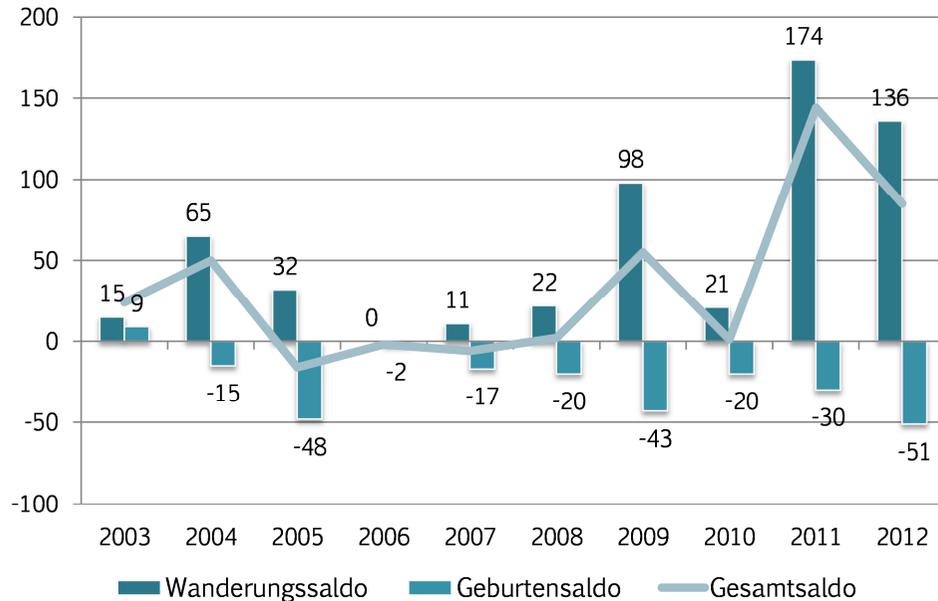
Abb. 2: Bevölkerungsentwicklung im Vergleich 2007-2012



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH 2014

Viele Gemeinden im Umland Herrschings profitieren ebenfalls von der starken Entwicklung Oberbayerns. Nur die Stadt Starnberg verzeichnet in den letzten fünf Jahren einen Bevölkerungsrückgang. Alle anderen Orte des Landkreises, einschließlich Herrsching, weisen ein leichtes Plus auf. Die Dynamik der Bevölkerungsentwicklung Herrschings in den letzten fünf Jahren liegt jedoch leicht unterhalb der von Oberbayern.

**Abb. 3: Natürliche und räumliche Bevölkerungsbewegung in Herrsching (2003-2012)**

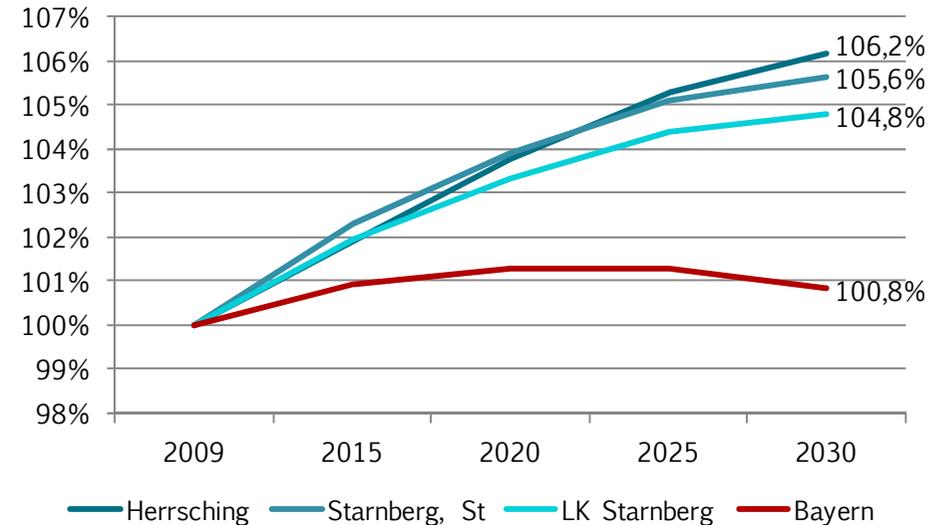


Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH 2014

Der Gesamtsaldo, zusammengesetzt aus Geburten- und Wanderungssaldo, ist seit 2003, mit Ausnahmen in den Jahren 2005 bis 2007, als positiv zu bezeichnen. Der Geburtensaldo in Herrsching ist bis auf das Jahr 2003 im Betrachtungszeitraum durchgehend negativ und sinkt seit dem Jahr 2010 stetig. Dies bedeutet, dass die jährliche Sterberate höher liegt, als die Geburtenrate. Aufgrund der starken Schwankungen der Saldi ist auch das Gesamtsaldo starken Schwankungen unterworfen. Anders verhalten sich die Wanderungsbewegungen (Zuzüge – Fortzüge), die bis eine Nullrunde im Jahr 2006 durchweg positive Salden aufweisen. Das durchweg negative Geburtensaldo konnte bis auf Ausnahme in den Jahren 2006 und 2007 durch die Wanderungsgewinne kompensiert werden. Seit

2011 sind insbesondere relativ hohe Wanderungsgewinne zu verzeichnen, die als Ursache für das Bevölkerungswachstum zu identifizieren sind.

**Abb. 4 Indizierte Prognose der Einwohnerzahlen Herrschings im Vergleich (Jahr 2009 = 100)**



Quelle: Bayerisches Bertelsmann Stiftung „Wegweiser Kommune“ 2014  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Bis zum Jahr 2030 wird Herrsching auch weiterhin eine positive Bevölkerungsentwicklung prognostiziert. Insgesamt soll die Bevölkerungszahl im Vergleich zu 2009 um 6,2 % auf insgesamt 10.660 Einwohner im Jahr 2030 ansteigen.<sup>1</sup> Die Prognose des Landesamts für Statistik und Datenverarbeitung für Herrsching liegt bei 10.590 Einwohnern im Jahr 2029 (+5,3 % zu 2009). Der Landkreis Starnberg soll sich im selben Zeitraum ebenfalls positiv entwickeln, allerdings in geringerem Maße. Herrsching würde demnach dynamischer wachsen als der Landkreis.

<sup>1</sup> „Wegweiser Kommune“ der Bertelsmann Stiftung, 2014

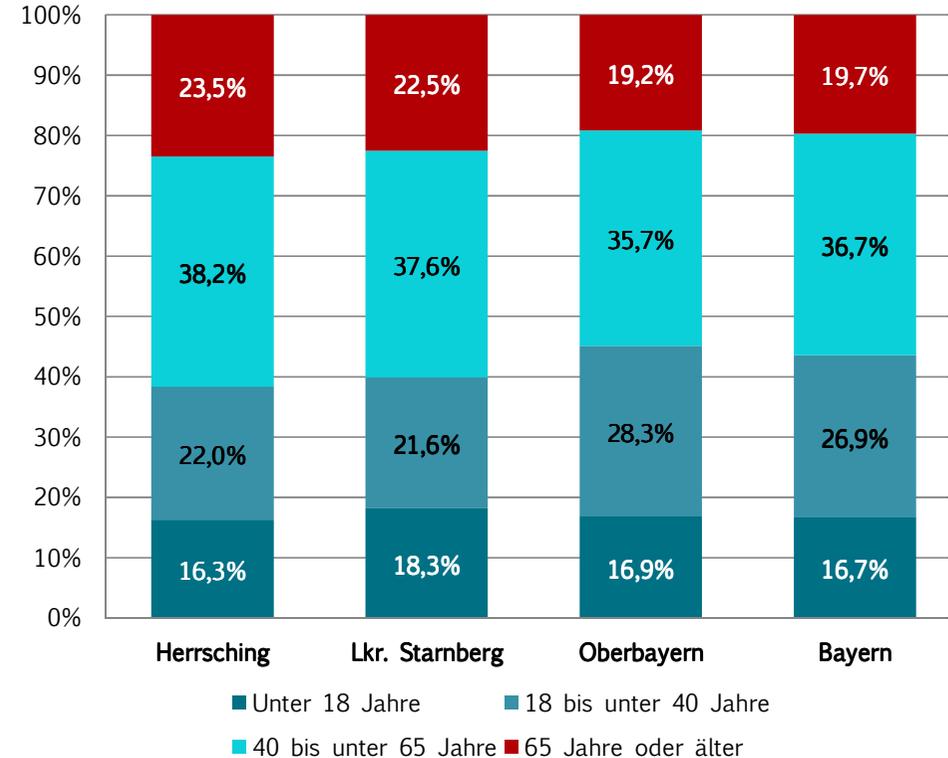
Damit muss sich die Gemeinde Herrsching – anders als viele andere Gemeinden – in den nächsten Jahren nicht mit den Konsequenzen einer schrumpfenden Wohnbevölkerung auseinandersetzen, sondern hat vielmehr die Aufgabe, trotz der durch die landschaftliche Begrenzung durch den Ammersee eingeschränkten Entwicklungsmöglichkeiten, ausreichend Wohnraum zur Verfügung zu stellen.

### 2.2.2 Altersstruktur

Themen rund um den Demographischen Wandel sind aktuell schon für Herrsching von Relevanz und werden in den nächsten Jahren noch zunehmen. Schaut man sich die Altersstruktur der Gemeinde genauer an, fällt folgendes auf:

- Ende 2012 waren 16,3 % der Herrschinger jünger als 18 Jahre und 23,5 % waren älter als 65 Jahre
- Die Altersgruppe der über 65-jährigen in der Gemeinde Herrsching im Vergleich zum bayernweiten bzw. oberbayrischen Durchschnitt recht stark vertreten, in Relation zum Landkreis Starnberg jedoch nur leicht überrepräsentiert
- Die Altersgruppe der sogenannten erwerbsfähigen Personen (zwischen 18 bis 40 Jahren) liegt in Herrsching mit 60,2 % unter dem bayernweiten Durchschnitt (63,6 %) jedoch etwas über dem Anteil dieser Altersgruppe im Landkreis Starnberg (59,2 %)

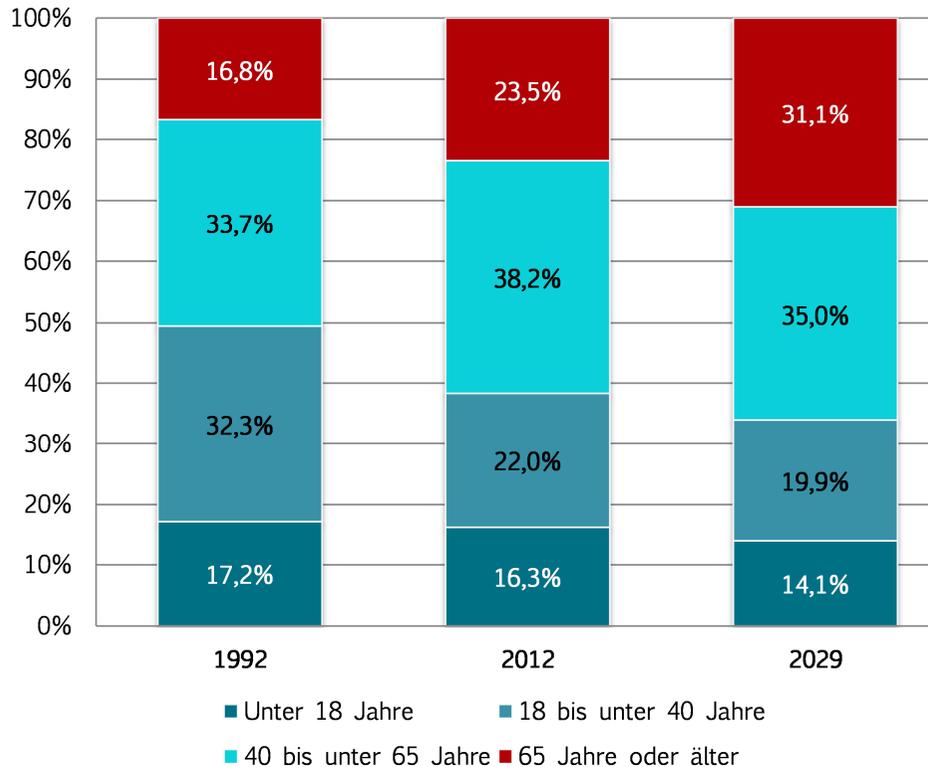
Abb. 5: Altersstruktur im Vergleich (Stand: 31.12.2012)



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH 2014

Bei der Entwicklung der Altersgruppen wird der Anteil der über 65-jährigen in der Prognose bis zum Jahr 2029 deutlich ansteigen, während die jüngeren Bevölkerungsschichten dagegen Rückgänge aufweisen.

**Abb. 6: Entwicklung der Altersgruppen in der Gemeinde Herrsching (1992 - 2029)**



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH 2014

- Im Jahr 1992 waren gerade mal 16,8 % der Herrschinger älter als 65 Jahre, aktuell sind es immerhin schon 23,5 % und im Jahr 2029 wird prognostiziert das schon fast jeder Dritte Herrschinger bereits älter als 65 Jahre sein
- Auch der Anteil der Erwerbstätigen Personen in Herrsching ist rückläufig und wird von 60,2 % im Jahr 2012 um 5,3 Prozentpunkte auf 54,9 % im Jahr 2029 sinken

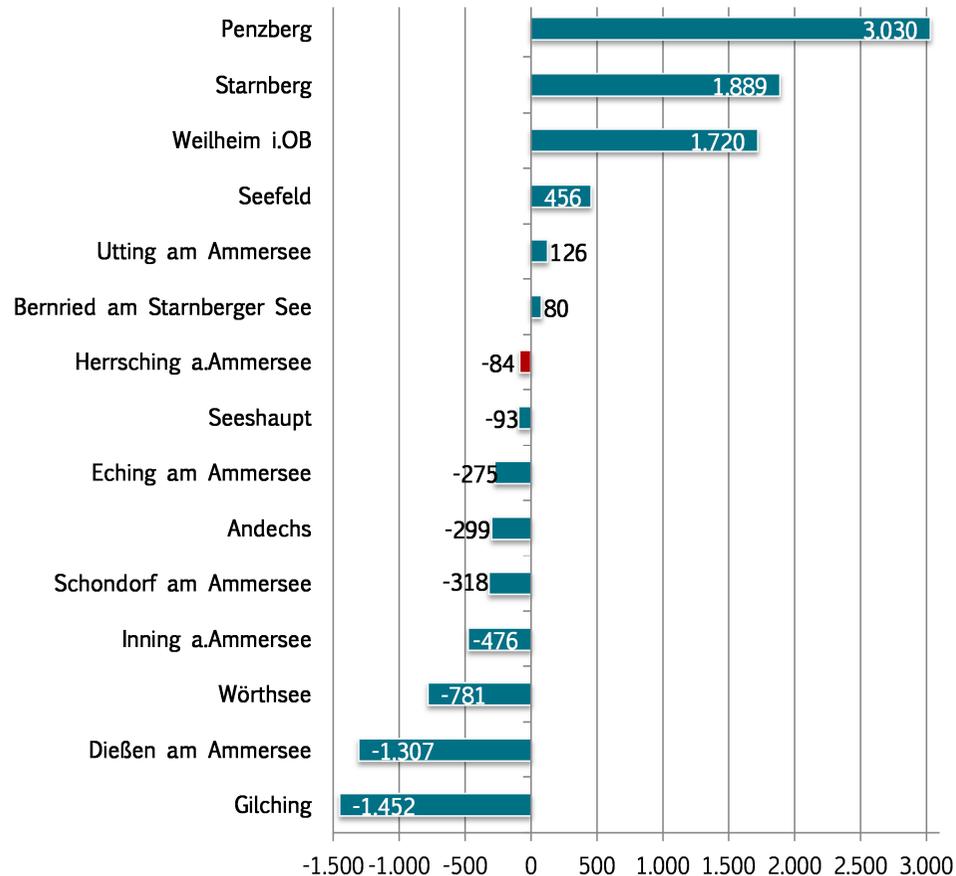
- Ebenso verläuft die Entwicklung der unter 18-Jährigen, deren Anteil zukünftig auch weiter abnehmen wird

Diese Altersverschiebung stellt die Gemeinde Herrsching sowie die dort ansässigen Unternehmen, Gewerbetreibenden, Einzelhändlern und Gastronomen vor neuen Herausforderungen, die es gilt mit dem Wissen dieser Entwicklung in Angriff zu nehmen und aktiv gegenzusteuern.

### 2.2.3 Pendlersaldo

Zwischen Herrsching und den Städten/Kommunen im näheren Umland bestehen enge Pendlerverflechtungen. Insgesamt standen zum Stichtag 30.06.2012 2.198 Personen, die nach Herrsching (zur Arbeit oder Ausbildung) einpendelten, 2.282 Personen gegenüber, die von Herrsching in andere Städte auspendelten. Somit verfügt Herrsching über ein leicht negatives Pendlersaldo von -84 Personen. Dieser Wert ist aufgrund der Nähe zu den umliegenden Ober- und Mittelzentren als gut zu bewerten. Im regionalen Vergleich befindet sich die Gemeinde Herrsching im Mittelfeld bei der Betrachtung des Pendlersaldos. Deutlich positive Pendlersalden weisen vor allem die drei Mittelzentren in der Region Penzberg, Starnberg und Weilheim auf. Vergleichbare Gemeinden wie Inning, Wörthsee, Gilching oder Dießen a. Ammersee weisen eine deutlich geringere Arbeitsplatzzentralität auf, wie die Abbildung 7 auf der folgenden Seite zeigt.

Abb. 7: Pendlersaldo im Jahr 2012



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

### 2.2.4 Tourismus

Der Tourismus, insbesondere der Tages- und Ausflugstourismus stellt für Herrsching aufgrund der Lage in reizvoller Landschaft direkt am Ammersee sowie der guten Erreichbarkeit via S-Bahn von München aus eine wichtige Komponente dar, deren wirtschaftliche Relevanz jedoch aktuell vernachlässigbar ist. Die Anzahl der Gästeankünfte (52.263) und -übernachtungen (125.539) im Jahr 2013<sup>2)</sup> in Beherbergungsbetrieben mit 10 oder mehr Gästebetten sowie Campingplätzen mit 10 oder mehr Stellplätzen ist bezogen auf die Einwohnerzahl Herrsching zwar als hoch einzuschätzen, was jedoch in erster Linie auf die hohe Anzahl an zweckgebundenen Übernachtungen in der vor Ort ansässigen Bayerische Beamtenfachhochschule (FB Finanzwesen) zurückzuführen ist. Insgesamt liegt der Anteil der zweckgebundenen Übernachtungen in Herrsching bei rd. 75 %, was die touristische Gesamtstatistik stark relativiert. Dieser Wert zeigt, dass die wirtschaftliche Relevanz dieser Art von Tourismus für die Unternehmer vor Ort vergleichsweise gering ist, da die Teilnehmer an Weiterbildungen und Seminaren oftmals vollversorgt werden.

Wie schon erwähnt ist die Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege, welche mit ca. 612 Betten in die amtliche Statistik (Herrsching gesamt: 841 Betten u. sonstige Schlafgelegenheiten ohne Stellplätze auf Campingplätzen im Jahresdurchschnitt 2013<sup>3)</sup> eingerechnet wird, hauptsächlich für die starken Ausprägungen der Tourismuskennziffern verantwortlich. Zieht man diese nicht kommerzielle Einrichtung ab, so verbleiben ca. 229 Betten, was in der Region um den Ammersee einen lediglich einen durchschnittlichen Wert darstellt und das Ganze weiter relativiert. Hier wird schnell klar, dass der Tourismus in Herrsching die Kapazitätsgrenze erreicht. Kritisch zu betrachten ist darüber hinaus die Aufenthaltsdauer der Gäste von lediglich rd. 2,4 Tagen. Dieser statis-

<sup>2)</sup> Datengrundlage: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2014

<sup>3)</sup> Datengrundlage: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2014

tische Wert wird in der Realität vermutlich noch niedriger ausfallen, da eine längere Aufenthaltsdauer bei den Besuchern der Fachhochschule anzunehmen ist, die somit das statistische Mittel nach oben ziehen. Dies ist ein weiteres Indiz für die Ausprägung des Tages-, Ausflugs- bzw. Kurztourismus, der in Herrsching vorherrschend ist. Insbesondere hier bietet eine zielgruppenorientierte Ausrichtung noch zusätzliches Potenzial, welches mit Hilfe einer eindeutigen Positionierung und Zielgruppenansprache aber auch mit der Schaffung von zusätzlichen Kapazitäten und sinnvollen Ergänzung der bestehenden Angebote zukünftig noch stärker abgeschöpft werden kann. Hier liegt die Chance für die örtlichen Unternehmer an einer zukünftigen Steigerung der Tourismuszahlen und Erhöhung der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer im Rahmen der lokalen Wertschöpfungskette wirtschaftlich zu profitieren.

#### Fazit:

Die Bevölkerung der Gemeinde Herrsching ist seit 2003 um 1,7 % gewachsen. Dieser positive Trend wird sich laut Bevölkerungsprognose auch bis zum Jahr 2030 weiter fortsetzen. Dieser Zuwachs ist in erster Linie auf Wanderungsgewinne zurückzuführen.

Der übergeordnete Trend des demographischen Wandels ist bereits auch in Herrsching zu erkennen. So liegt der Anteil der über 65-Jährigen aktuell mit 23,5 % bereits etwas über dem landkreisweiten Durchschnitt. Prognosen gehen für Herrsching davon aus, dass im Jahr 2029 fast jeder Dritte Einwohner (31,1 %) bereits älter als 65 Jahre sein wird. Hier gilt es die mit dieser Altersverschiebung einhergehenden Herausforderungen zu erkennen und aktiv gegenzusteuern.

Herrsching weist trotz der Nähe zu den Mittelzentren Starnberg und Weilheim sowie zum Oberzentrum München nur ein leicht negatives Pendlersaldo auf. Dies ist ein erstes Indiz für die wirtschaftliche Bedeutung des Standortes in der Region, da nahezu alle Umlandkommunen ein deutlich negativeres Pendlersaldo aufweisen.

Als touristische Destination steht Herrsching statistisch gesehen gut da, profitiert hier jedoch in einem übergeordnetem Maße von zweckgebundenen Übernachtungen in der am Ort ansässigen Bayerischen Beamtenfachhochschule. Unter Berücksichtigung dieser Sondersituation wird deutlich, dass insbesondere aufgrund des hohen Anteils an Tages- und Kurzurlaubern die Gemeinde Herrsching und die örtlichen Unternehmer und Gewerbetreibenden nur nachrangig wirtschaftlich positive Effekte aus dem Tourismus generieren können. Hier besteht Entwicklungspotenzial, welches durch ein sinnvoll ergänztes Angebot und eine touristische Profilschärfung (z.B. im Segment des Business-/Tagungstourismus) und einer damit einhergehenden Erhöhung der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer der Gäste vor Ort, auch zur Steigerung der wirtschaftlichen Wertschöpfung innerhalb der Gemeinde beitragen kann.

## 2.3 Wirtschaftsstruktur

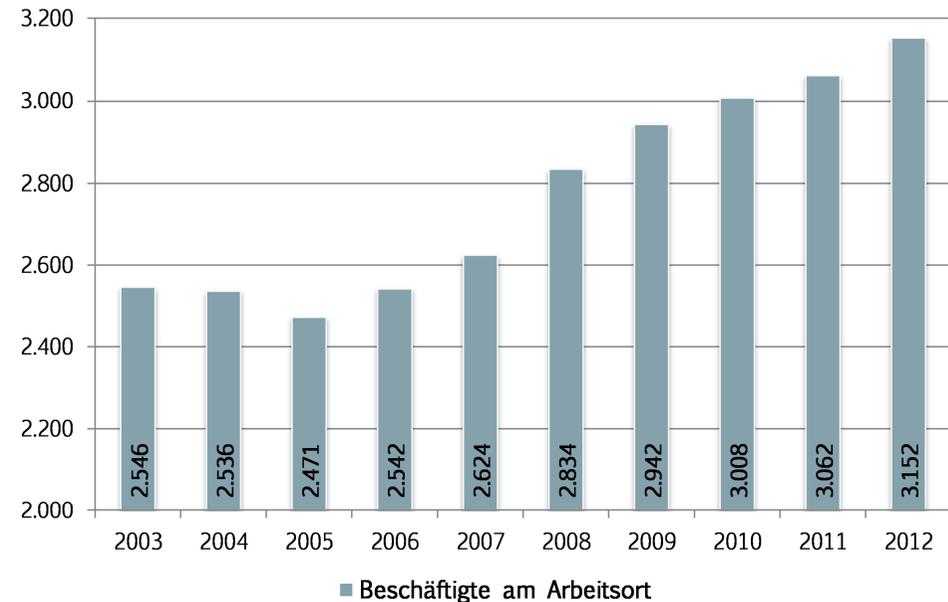
### 2.3.1 Wirtschaftsstruktur im Überblick

Die Gemeinde Herrsching kann im regionalen Vergleich als relativ stabiler Wirtschaftsstandort charakterisiert werden, der einerseits vom Produzierenden Gewerbe geprägt ist, andererseits der Wandel hin zu einem Dienstleistungsstandort bereits in einem gewissen Maße stattgefunden hat. Im Einzelnen ist festzustellen:

- In der Gemeinde Herrsching arbeiten insgesamt 3.152 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Stand 30.06.2012)<sup>4</sup>. Damit ist Herrsching ein bedeutender Wirtschaftsstandort im Landkreis Starnberg (insgesamt 41.702 Beschäftigte)
- Die Entwicklung der Gesamtbeschäftigtenzahl in Herrsching verlief zwischen 2003 und 2012 nahezu durchgehend positiv. Nach einer Stagnationsphase zu Beginn gab es lediglich im Übergang von 2004 auf 2005 eine leicht sinkende Beschäftigtenzahl (-65 Personen), seit dem steigt die Beschäftigtenzahl stetig an
- Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Arbeitsplatz lag in der Gemeinde Herrsching am 30. Juni 2012 bei 3.152. Hiervon waren 0,4 % dem Wirtschaftsbereich „Land- und Forstwirtschaft, Fischerei“ zuzuordnen. Weitere 27,0 % arbeiteten im produzierenden Gewerbe, 26,8 % im Bereich „Handel, Gastgewerbe und Verkehr“. Die restlichen 45,7 % und somit der überwiegende Teil der Beschäftigten sind den sonstigen Dienstleistungen zuzuordnen. Herrsching weist somit ein deutliches Übergewicht im Dienstleistungssektor auf, was auf eine fortgeschrittene Umstrukturierung des Standortes hin zur Dienstleistungsgesellschaft hinweist (Tertiärisierung)

<sup>4</sup> Vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2014

Abb. 8: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsplatz 2003-2012



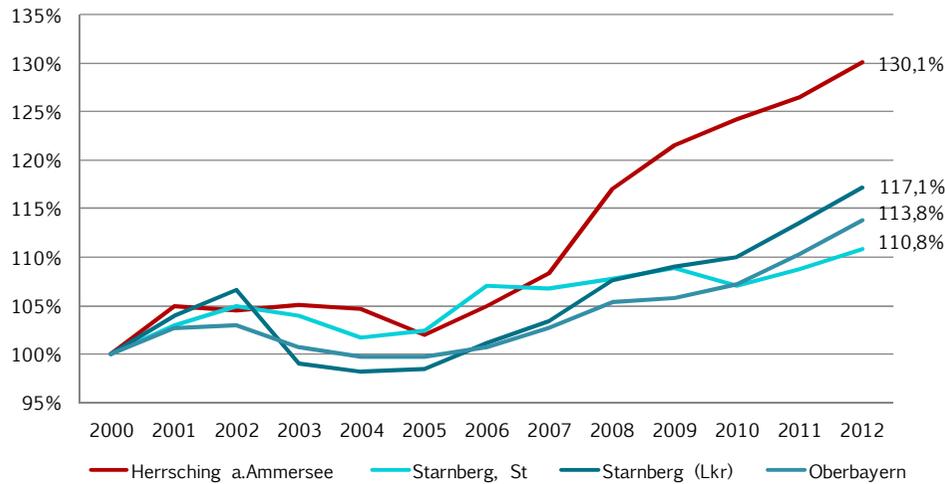
Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Im regionalen Vergleich lässt sich für Herrsching folgendes festhalten:

- Insgesamt entwickelt sich der Arbeitsmarkt in der Region positiv und liegt sogar etwas über der Entwicklung Oberbayerns. Damit wird die dynamische Entwicklung im gewerblichen Sektor im Landkreis Starnberg deutlich. Herrsching kann die positive Entwicklung der gesamten Region nutzen und sich relativ gesehen noch dynamischer entwickeln
- Herrsching (+30,1 %) weist im regionalen Vergleich seit dem Jahr 2000 eine deutlich positivere Entwicklung als die Vergleichskommune Starnberg (+10,8 %) auf
- Mit einem Anteil von 45,7 % bilden die sonstigen Dienstleistungen zwar die größte Wirtschaftsabteilung Herrschings, im regionalen Ver-

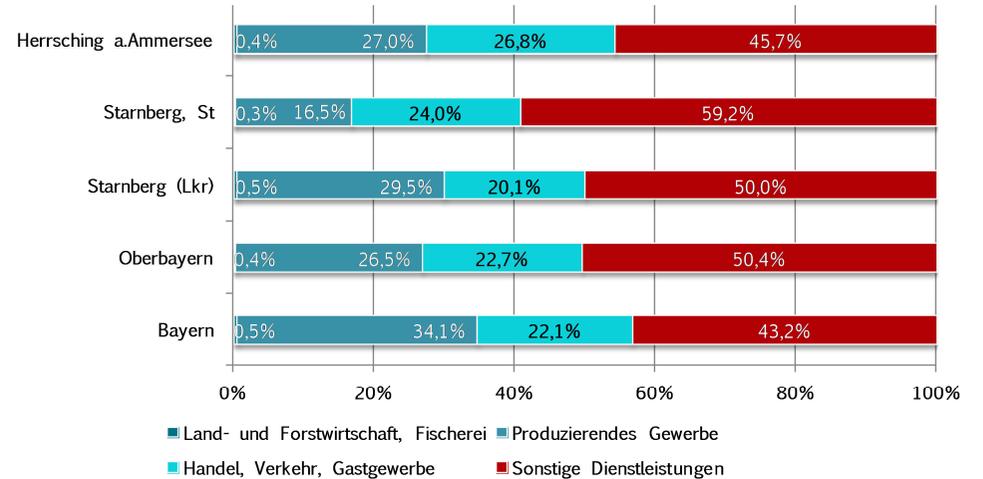
gleich ist der Dienstleistungssektor jedoch noch leicht unterrepräsentiert

Abb. 9: Entwicklung der Sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Region (Jahr 2000=100 %)



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

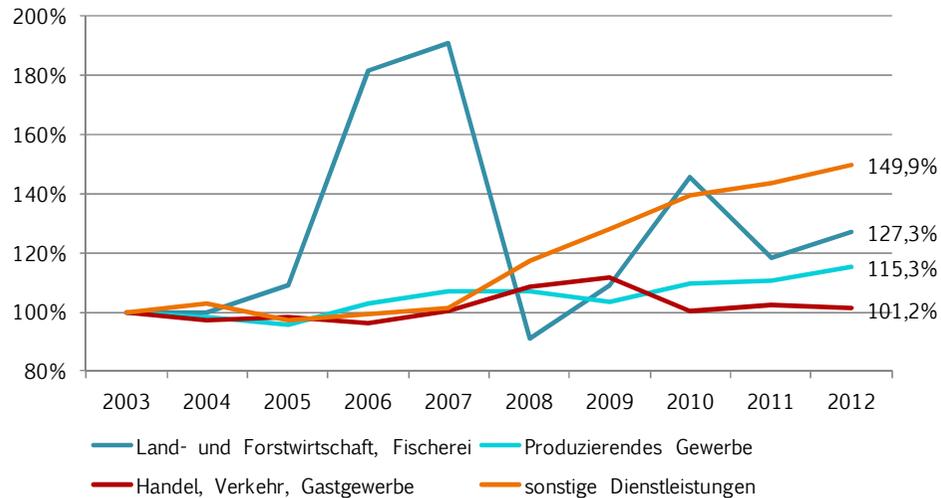
Abb. 10: Beschäftigte nach Wirtschaftsbereiche in der Region 2011



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

- In den letzten zehn Jahren haben die Beschäftigtenzahlen in allen Wirtschaftsbereichen zugenommen. Insbesondere die sonstigen Dienstleistungen sind hierbei hervorzuheben, die sich um fast 50 % gesteigert haben
- Der Bereich „Land- und Forstwirtschaft, Fischerei“ ist aufgrund der geringen Anzahl an Beschäftigten hohen Ausschlägen unterworfen, hat sich insgesamt aber auch leicht positiv entwickelt (+3 Beschäftigte entspricht +27,3 %)
- Das produzierende Gewerbe konnte sich im Betrachtungszeitraum ebenfalls positiv entwickeln und legte um 15,3 % zu
- Einzig der Bereich „Handel, Verkehr und Gastgewerbe“ stagnierte. Demnach ist in Herrsching eine starke Verschiebung der Wirtschaftsbranchen zu beobachten, bei der die sonstigen Dienstleistungen sehr stark an Bedeutung gewinnen und den Großteil der Arbeitnehmer beschäftigt

**Abb. 11: Entwicklung der Beschäftigten nach Wirtschaftsbereichen  
(Jahr 2003=100% )**



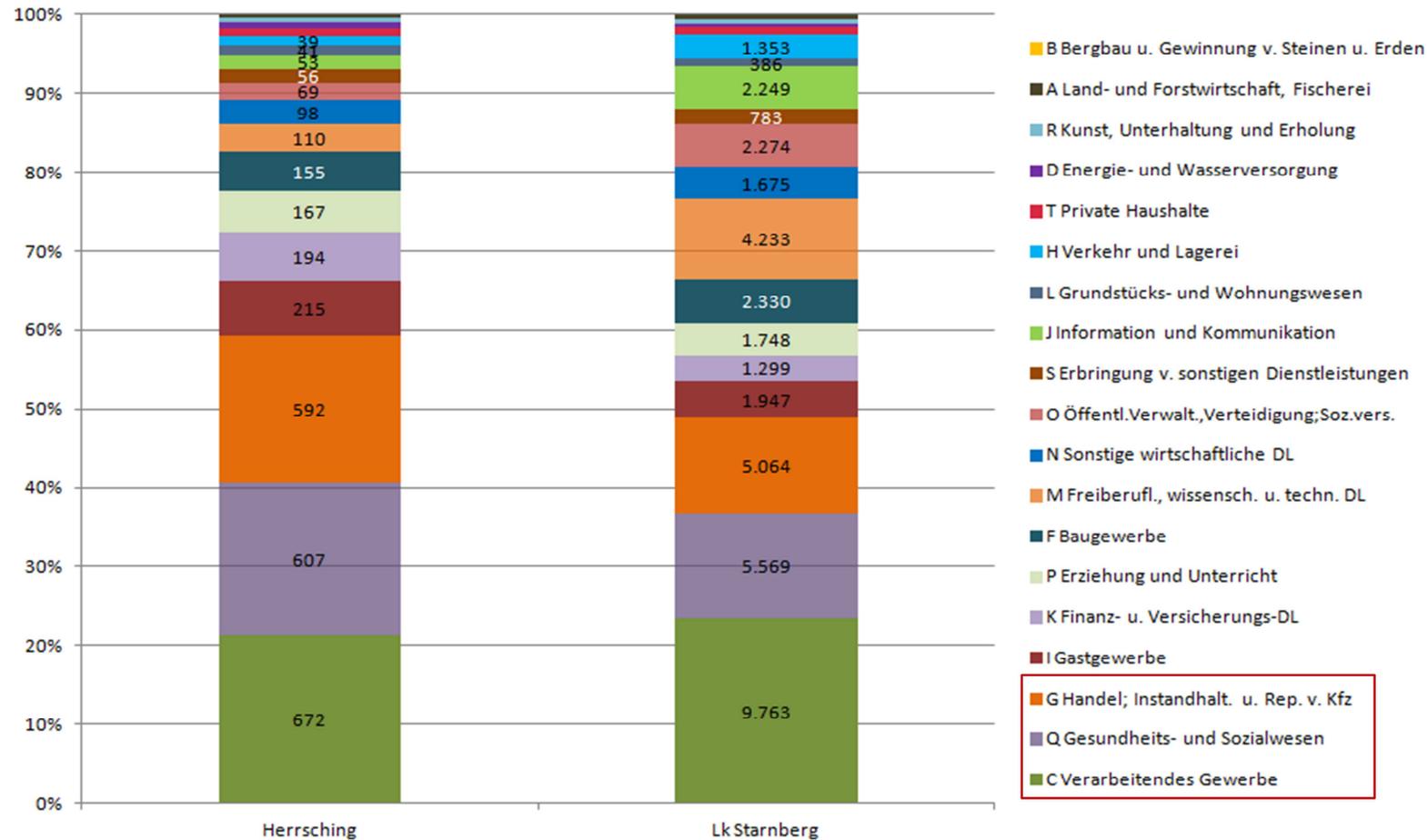
Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Diese Wirtschaftsbereiche können noch weiter in die einzelnen Wirtschaftszweige aufgeteilt werden (vgl. Abb. 12), wobei folgende Beobachtungen zu machen sind:

- Bei Betrachtung der Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach den jeweiligen Wirtschaftszweigen ist die starke Dominanz von drei Wirtschaftszweigen auffällig, dem verarbeitenden Gewerbe, dem Gesundheits- und Sozialwesen sowie Handel, Instandhaltung und Reparatur von KfZ. Diese drei Wirtschaftszweige vereinen rd. 60 % der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten Herrschings auf sich
- Das verarbeitende Gewerbe stellt in Herrsching mit 672 wie auch im Landkreis Starnberg die meisten sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und ist demnach der wichtigste Wirtschaftszweig in Herrsching und der Region

Eine Gegenüberstellung der Beschäftigten nach Wirtschaftszweigen der Gemeinde Herrsching mit der Struktur im Landkreis Starnberg zeigt Abb. 12 auf der folgenden Seite.

Abb. 12: Beschäftigte nach Wirtschaftszweigen in Herrsching und dem Landkreis Starnberg 2012



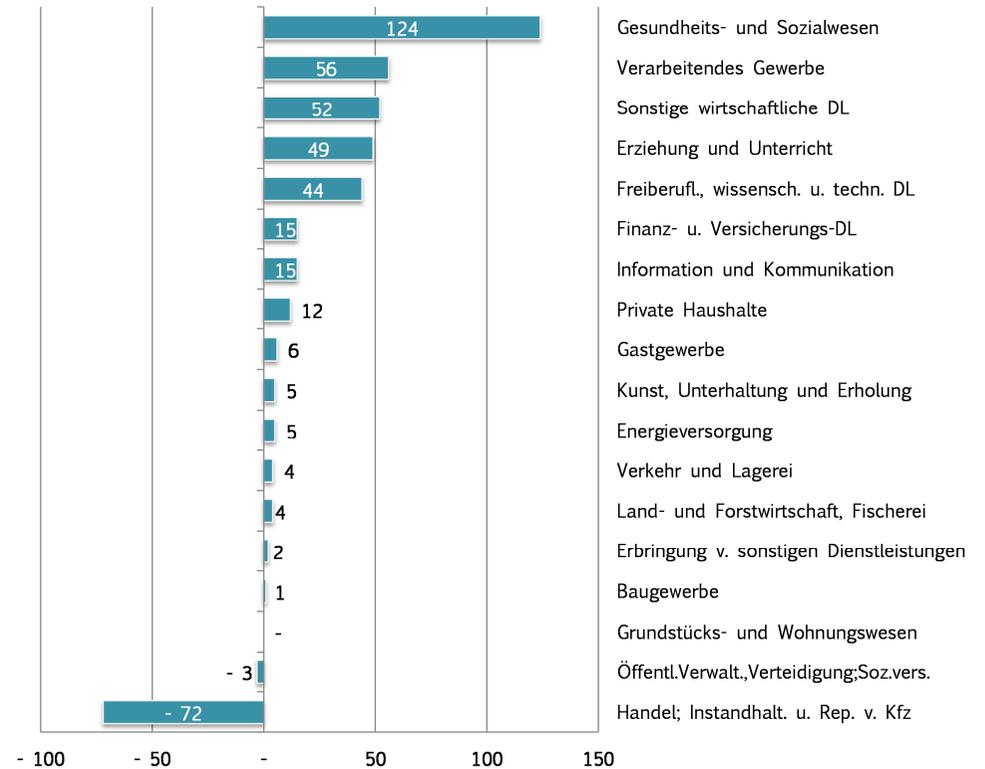
Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2013

Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

- Bei Betrachtung der wesentlichen Arbeitskräfteveränderungen in Herrsching in den letzten fünf Jahren zeigt sich, dass insbesondere der Bereich Gesundheits- und Sozialwesen deutliche Beschäftigtenzuwächse verzeichnet hat
- Ebenso ist das verarbeitende Gewerbe, wenn auch in geringerem Maße, weiter gewachsen. Diese Entwicklung unterstreicht die Bedeutung dieses Wirtschaftszweiges für den Standort

- Kritisch betrachtet werden muss die massive Abnahme an Beschäftigten im Handel, Instandhaltung und Reparatur von KfZ, dem immer noch drittstärksten Arbeitgeber in Herrsching. Weitere Verluste von Arbeitnehmern in diesem Ausmaß können schwerwiegende Auswirkungen auf die Beschäftigtenstruktur in Herrsching haben
- Positiv zu erwähnen ist, dass sich alle weiteren Wirtschaftszweige in dem betrachteten Zeitraum relativ stabil bzw. positiv entwickelt haben, was ein weiteres Indiz für den dynamischen Wirtschaftsstandort Herrsching ist

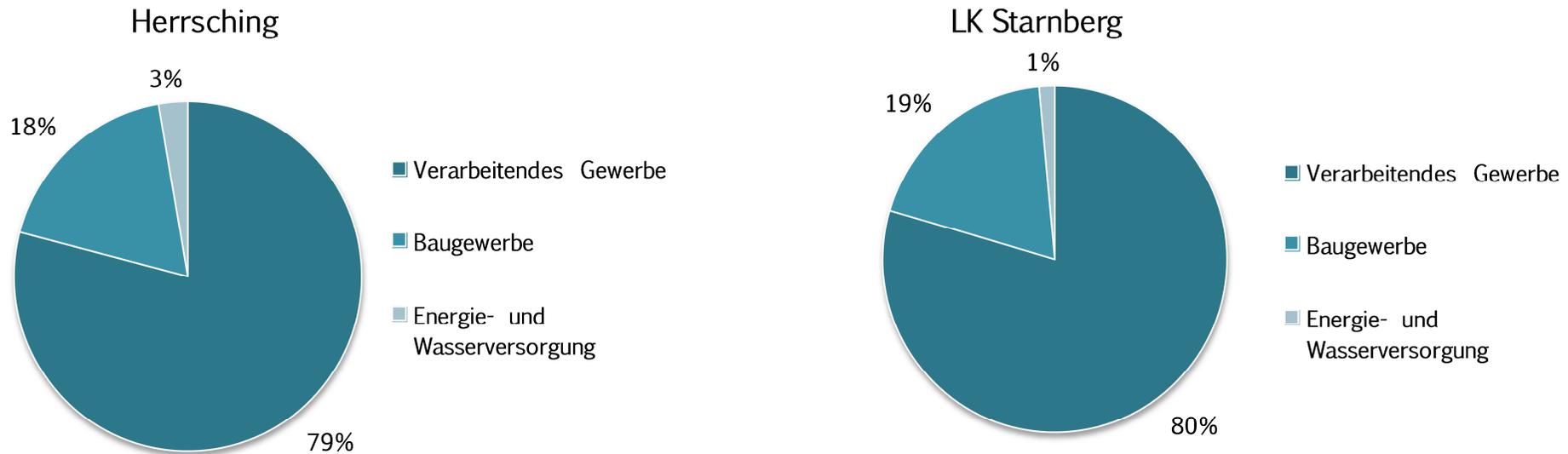
Abb. 13 Arbeitskräfteveränderungen Herrsching nach Wirtschaftszweigen (2008-2012)



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

### 2.3.2 Struktur und Entwicklung des Produzierenden Gewerbes

Abb. 14: Anteil der Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe in der Gemeinde Herrsching und im Landkreis Starnberg 2012



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Das produzierende Gewerbe ist in der Gemeinde Herrsching der größte Wirtschaftsbereich mit den meisten Beschäftigten und umfasst die drei Wirtschaftszweige

- Verarbeitendes Gewerbe,
- Baugewerbe,
- Energie- und Wasserversorgung.

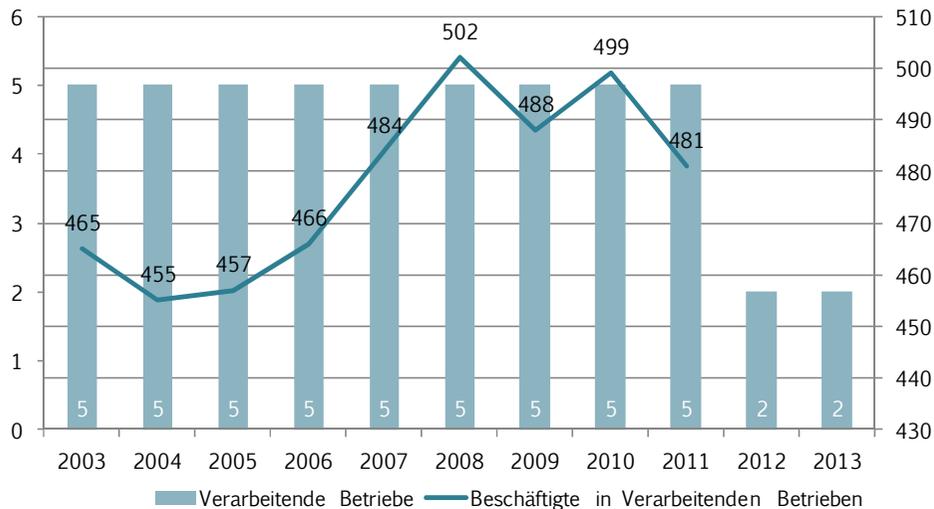
Mit 79 % sind mit Abstand die meisten Arbeitnehmer im verarbeitenden Gewerbe tätig, welches auch den wichtigsten Wirtschaftszweig in der Gemeinde darstellt. Das Baugewerbe beschäftigt 18% der Angestellten die-

ses Wirtschaftsbereichs. Auf die Energie- und Wasserversorgung entfallen lediglich 3 % der Angestellten.

### Verarbeitendes Gewerbe

Das Verarbeitende Gewerbe stellt den mit Abstand größten Wirtschaftszweig des Produzierenden Gewerbes in der Gemeinde Herrsching dar. Für 2012 entfallen auf das Verarbeitende Gewerbe 672 Beschäftigte (ca. 21 % aller Beschäftigten).

Abb. 15: Entwicklung der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe Gemeinde Herrsching<sup>5</sup>



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

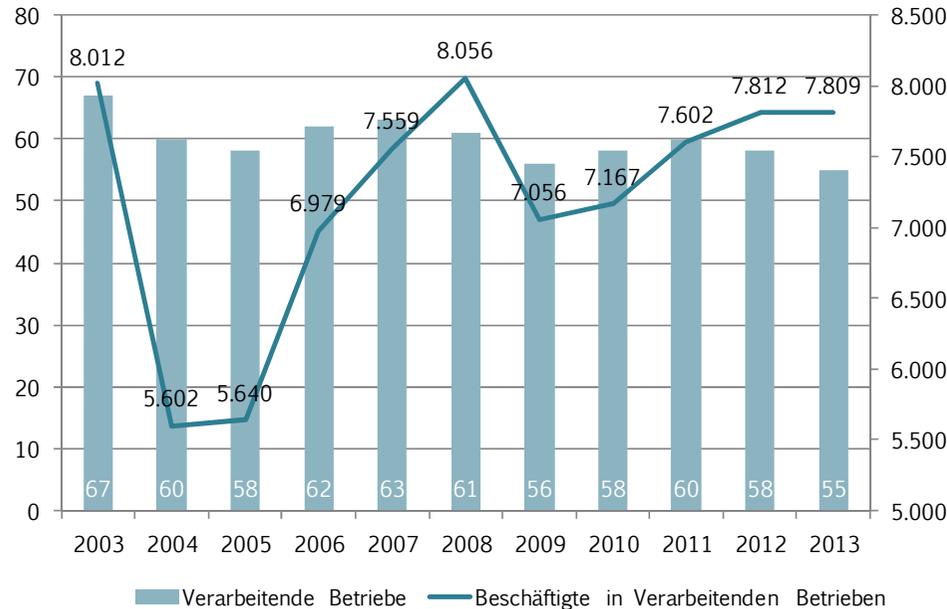
Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen im produzierenden Gewerbe sind sowohl in Herrsching, als auch im Landkreis Starnberg Schwankungen unterworfen. Nimmt die Zahl der Arbeitnehmer in Herrsching von 2004 bis zum Jahr 2008 noch stetig zu, so sind 2009 und 2011 jeweils Rückgänge zu verzeichnen. Die Anzahl der Betriebe dagegen liegt bis 2008 konstant bei fünf, erleidet 2012 allerdings einen Einbruch auf nunmehr zwei Betriebe.

Die Bundesagentur für Arbeit beschreibt für das Jahr 2012 672 Beschäftigte im verarbeitenden Gewerbe, verwendet hierfür allerdings eine abweichende Brancheneinteilung. Daher sind die Daten nicht unbedingt vergleichbar.

Insgesamt verlaufen diese Entwicklungen ähnlich zu denen des gesamten Landkreises. Auch hier erfolgt 2009 ein Einbruch nachdem zuvor großen Wachstum der Beschäftigtenzahlen, entwickelt sich seitdem aber positiv und liegt nun seit dem Jahr 2012 relativ konstant um die 7.800 Beschäftigte. Die Anzahl der Betriebe schwankt in den letzten zehn Jahren leicht, ist seit 2011 jedoch leicht rückläufig. Betrachtet man sich den gesamten Zeitraum von 2003 bis 2012 ist insgesamt eine Abnahme der Betriebsanzahl sowie der der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe auf Landkreisebene festzustellen.

<sup>5</sup> Aus Datenschutzgründen und Gründen der statistischen Geheimhaltung werden Zahlenwerte < 3 und Daten, aus denen sich rechnerisch eine Differenz ermitteln lässt, vom statistischen Bundesamt anonymisiert. Gleiches gilt, wenn in einer Region weniger als 3 Betriebe ansässig sind oder einer der Betriebe einen so hohen Beschäftigtenanteil auf sich vereint, dass die Beschäftigtenzahl praktisch eine Einzelangabe über den Branchenführer darstellt (Dominanzfall). Aus diesem Grund ist ab 2012 eine Darstellung der Arbeitnehmer nicht möglich

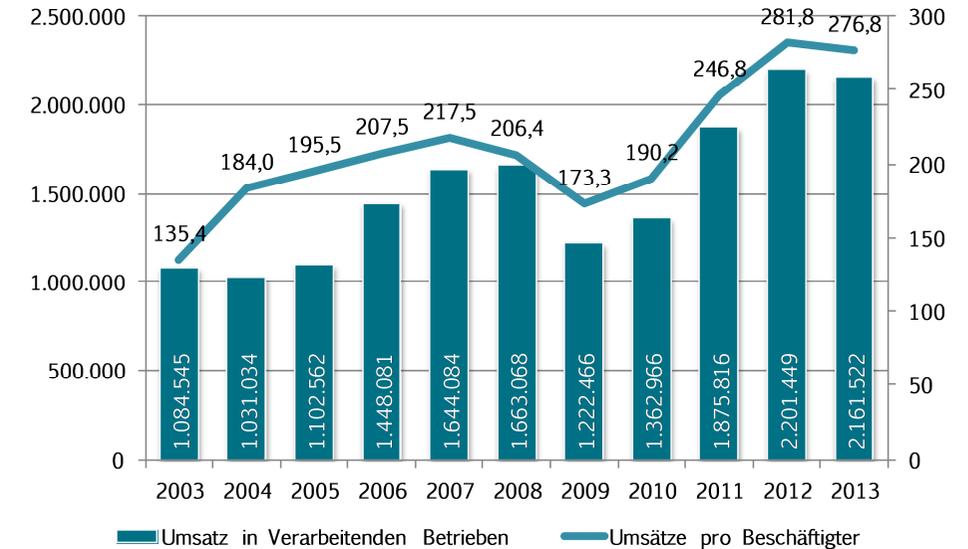
Abb. 16: Entwicklung der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe im Landkreis Starnberg



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Eine direkte Abhängigkeit der Beschäftigtenentwicklung besteht erfahrungsgemäß mit der betrieblichen Umsatzentwicklung, was jedoch im Landkreis Starnberg nicht der Fall ist. So verdoppelte sich der generierte Gesamtumsatz im verarbeitenden Gewerbe auf Landkreisebene seit 2003, während die Gesamtzahl der Beschäftigten um 200 Personen im gleichen Zeitraum zurückging.

Abb. 17: Gesamtumsatz im Verarbeitenden Gewerbe im Landkreis Starnberg 2003-2013 in Tsd. Euro

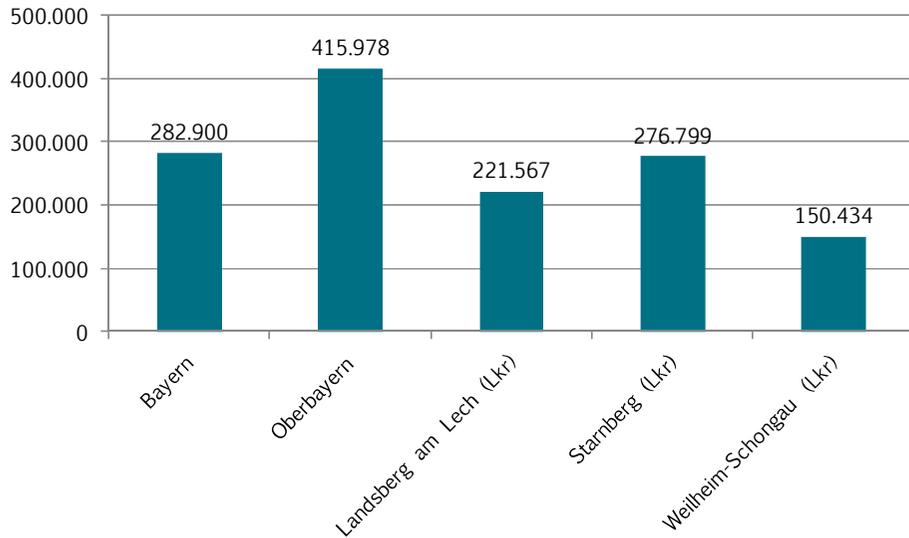


Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2014  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Hier zeigt sich eine extreme Produktivitätssteigerung je Beschäftigter innerhalb dieses Bereiches, was auf modernere, den aktuellen technischen Standards angepassten (Automatisierung) und somit effizienteren Produktionsabläufen zurückzuführen ist.

Das Verarbeitende Gewerbe im Landkreis Starnberg liegt mit einem Umsatz von 276.799 Euro/Beschäftigten leicht unter dem bayernweiten Durchschnitt liegenden Umsatz je Beschäftigten in Höhe von 282.900. Im regionalen Vergleich steht das verarbeitende Gewerbe im Landkreis Starnberg jedoch sehr gut da. So erreichen die beiden Nachbarlandkreise Landsberg a. Lech und Weilheim-Schongau mit 221.567 Euro/Beschäftigten bzw. lediglich 150.434 Euro/Beschäftigten eine deutlich geringere Produktivität.

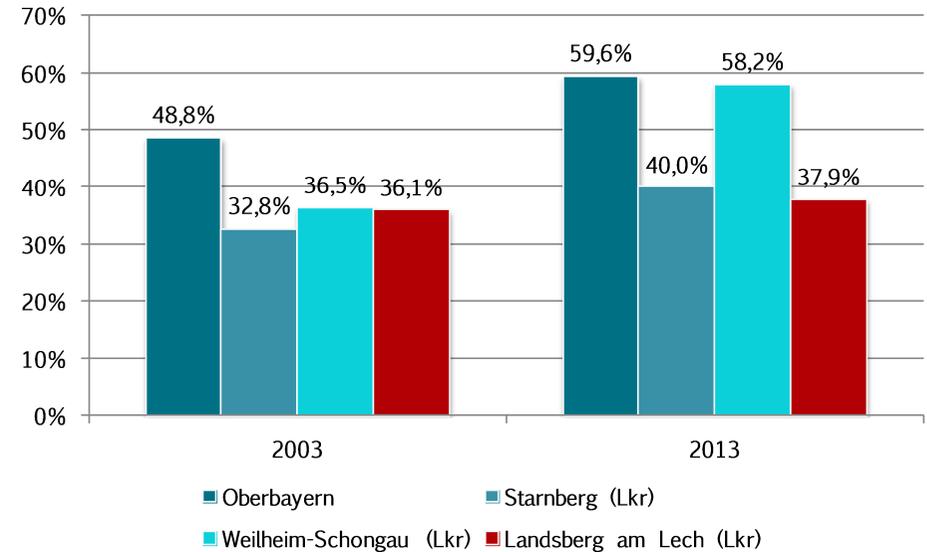
Abb. 18: Umsatz je Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe 2013 im Vergleich



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2014  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Die Exportstärke Bayerns und insbesondere Oberbayerns ist seit Langem ein Hauptgrund für die hohe wirtschaftliche Stellung der Region. Diese Stärke konnte in den letzten Jahren noch weiter ausgebaut werden, so dass mittlerweile fast 60 % des Umsatzes im verarbeitenden Gewerbe in Oberbayern durch Exporte generiert werden können. Dies bedeutet einen Anstieg des Anteils des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz um über zehn Prozentpunkte in den letzten zehn Jahren. Auch der Landkreis Starnberg konnte den Anteil des Auslandsumsatzes enorm steigern (+7 %) und erzielt mittlerweile 40 % der Umsätze durch Exporte. Absolut konnten die Auslandsumsätze um 140 % gesteigert werden und liegen 2013 bei 865.588 Euro. Dies zeigt die Stärke und Positionierung der in der Region angesiedelten Unternehmen, die teils in ihren Branchen Weltmarktführer sind.

Abb. 19: Anteil des Auslandsumsatzes vom Gesamtumsatz 2003 zu 2013 im Vergleich



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2014  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

### 2.3.3 Struktur und Entwicklung des Handwerks

Deutschlandweit sind rund 1,0 Mio. Betriebe in die Handwerksrollen und in das Verzeichnis des handwerksähnlichen Gewerbes eingetragen. Dort arbeiten rund 5,4 Mio. Menschen und ca. 384.000 Lehrlinge erhalten dort eine qualifizierte Ausbildung. Damit sind 12,8 % aller Erwerbstätigen und 27,6 % aller Auszubildenden in Deutschland im Handwerk tätig. Im Jahr 2013 erreichte der Umsatz im Handwerk rund 506 Milliarden Euro<sup>6</sup> -

<sup>6</sup> Quelle: Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V. (ZDH)

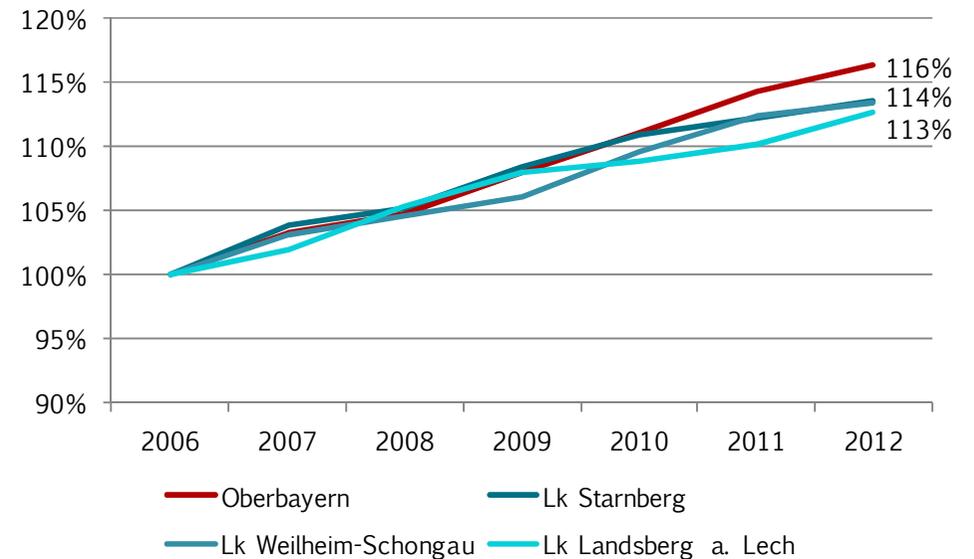
damit ist das Handwerk einer der wichtigsten Wirtschaftsbereiche in Deutschland.

Mit einem Umsatz von über 32 Mrd. Euro (2012) spielen die insgesamt rund 78.400 Handwerksbetriebe auch innerhalb des Handwerkskammerbezirkes München und Oberbayern eine wichtige Rolle.<sup>7</sup>

Im Landkreis Starnberg befanden sich im Jahr 2012 2.446 Handwerksbetriebe, im oberbayerischen Vergleich der Landkreise liegt der Starnberger Landkreis somit im vorderen Mittelfeld; mehr Handwerksbetriebe weisen lediglich 8 der insgesamt 20 zugehörigen Landkreise auf. Die Anzahl der Betriebe in Oberbayern hat in den letzten Jahren stetig zugenommen (2011 auf 2012 um 1,8 %), ebenso die Anzahl der Beschäftigten (2011 auf 2012 +0,8 %), lediglich die Anzahl der Auszubildenden ist um 0,9 % von 2011 auf 2012 leicht zurückgegangen.

Im Landkreis Starnberg ist die Anzahl der Handwerksbetriebe vom Jahr 2006 bis zum Jahr 2012 um rd. 14 % gestiegen, die Anzahl der Beschäftigten im selben Zeitraum ist dagegen nur leicht um gerade mal rd. 3,0 % angestiegen. Der südliche Nachbarlandkreis Weilheim-Schongau weist bei der Entwicklung der Anzahl der Handwerksbetriebe (2006-2012) mit einem Anstieg von ebenfalls 14 % eine genauso dynamische Entwicklung auf; lediglich der Landkreis Landsberg a. Lech bleibt mit einer Entwicklung von 13 % nur leicht dahinter. In Bezug auf die Entwicklung in Oberbayern, wo im Betrachtungszeitraum die Beschäftigtenanzahl im Handwerk um 16 % gesteigert werden konnte, verlief die Entwicklung in der Region leicht unterdurchschnittlich.

Abb. 20: Entwicklung der Handwerksbetriebe 2006-2012 (Jahr 2006=100%)

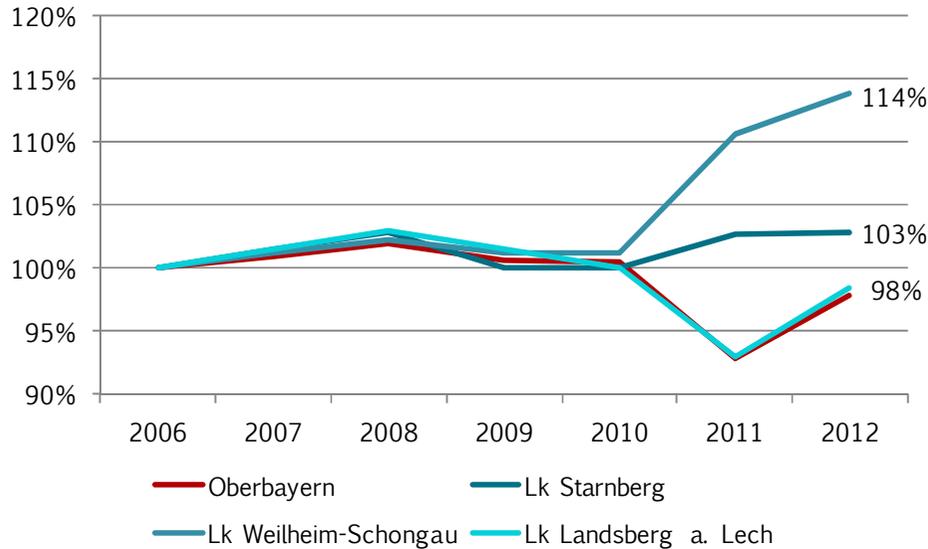


Quelle: Handwerkskammer für München und Oberbayern 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Der Trend geht somit zu kleineren Betrieben, natürlich unterstützt durch den Fachkräftemangel im Handwerk. Allerdings sind auch Ausnahmen zu beobachten, wie etwa der Landkreis Weilheim-Schongau, der die Anzahl der Beschäftigten in selber Höhe steigern konnte wie die Anzahl der Betriebe.

<sup>7</sup> Vgl. Handwerkskammer für München und Oberbayern, Zahlenspiegel 2012

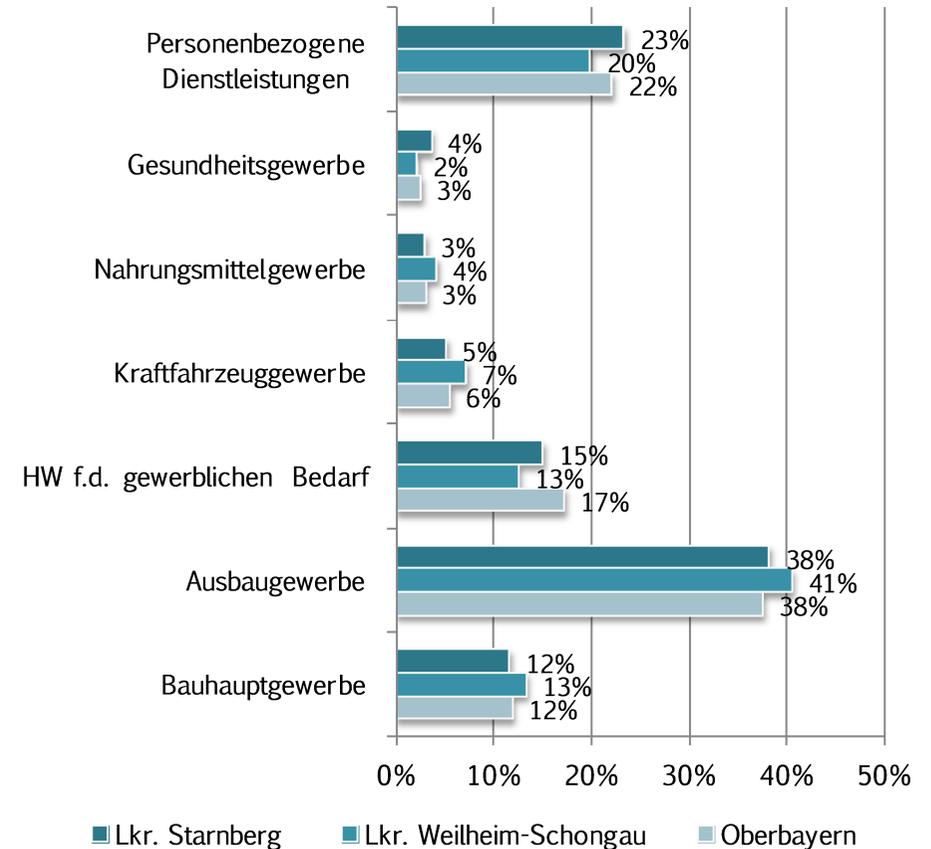
Abb. 21: Entwicklung der Beschäftigten in Handwerksbetrieben 2006-2012 (Jahr 2006=100%)



Quelle: Handwerkskammer für München und Oberbayern 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Mit einem Anteil von 38 % der Betriebe stellt das Ausbauhandwerk (z.B. Maler, Klempner, Installateure, Elektrotechniker, Tischler, Glaser) die mit Abstand bedeutendste Sparte im Landkreis Starnberg dar. Gefolgt vom personenbezogenen Dienstleistungsgewerbe (z.B. Friseure, Gebäudereiniger, Schneider etc.) mit 22 % und dem Handwerk für den gewerblichen Bedarf (z.B. Metallbauer, Feinwerkmechaniker, Elektromaschinenbauer, Informationstechniker) mit 17 %. Die Verteilung entspricht größtenteils der Verteilung in Oberbayern und weist keine gravierenden Abweichungen auf.

Abb. 22: Struktur des Handwerks in der Region Starnberg im Vergleich (Stand 31.12.2012)



Quelle: Handwerkskammer für München und Oberbayern 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Die zukünftige Entwicklung des Handwerks wird von den Handwerkern selbst durchaus positiv bewertet. Speziell das Bauhauptgewerbe profitiert von der nach wie vor leicht angespannten Lage an den Finanzmärkten und den damit verbundenen niedrigen Zinsen, so dass zusätzliche Wohn-

bauvorhaben umgesetzt werden. Demgegenüber sind allerdings öffentliche sowie gewerbliche Bauten ins Stocken gekommen, so dass sich die Auftragslage speziell bei industrienahen Handwerksbetrieben etwas verschlechtern wird. Dies trifft im Wesentlichen auch für das Handwerk für gewerblichen Bedarf zu. Speziell die rückläufigen Auftragseingänge der Industrie spielen hierbei eine merkbare Rolle. Von den konstanten privaten Konsumausgaben können in erster Linie das Lebensmittelhandwerk sowie verbrauchsnahe Dienstleister profitieren.

### 2.3.4 Struktur und Entwicklung des Dienstleistungssektors

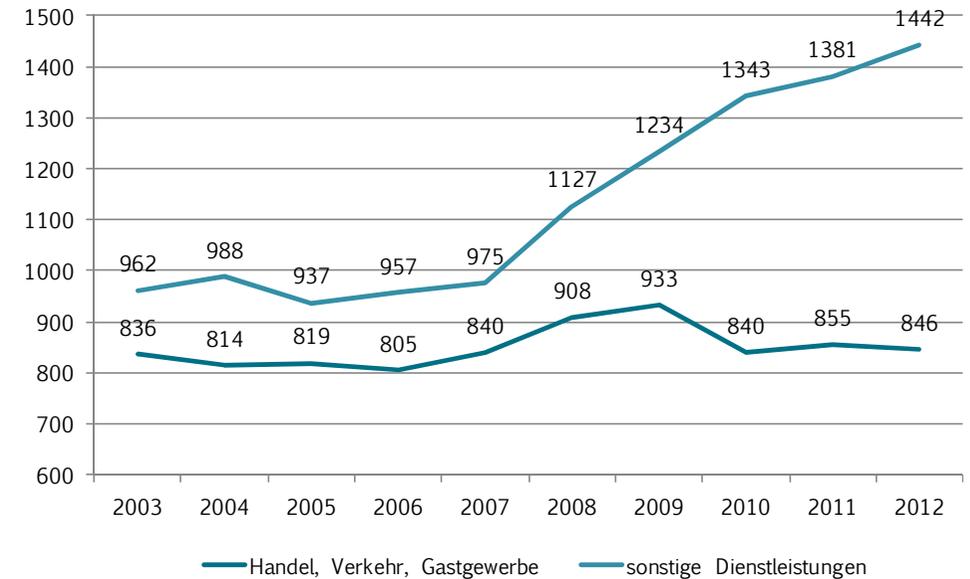
Der Dienstleistungssektor ist sehr vielschichtig und umfasst neben Leistungen des Handels und Verkehrs, des Bank- und Versicherungsgewerbes oder der freien Berufe (Ärzte, Rechtsanwälte, Architekten etc.) auch Leistungen des öffentlichen Dienstes.

In der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung zählen folgende Wirtschaftszweige zum Dienstleistungssektor:

- Handel, Verkehr und Gastgewerbe (Distributive Dienste)
- Öffentliche Dienstleistungen (Soziale Dienste)
- Private Dienstleistungen
- Unternehmensnahe Dienstleistungen

Aktuell sind in der Gemeinde Herrsching 2.288 Beschäftigte im Dienstleistungssektor tätig. Dieser Wert hat in den letzten zehn Jahren um 27 % zugenommen und setzt sich aus den Wirtschaftsbereichen Handel, Verkehr, Gastgewerbe und den sonstigen Dienstleistungen zusammen. Hauptsächlich verantwortlich für diese enorme Steigerung ist der Bereich der sonstigen Dienstleistungen, der mittlerweile 1.442 Beschäftigte zählt, während hingegen Handel, Verkehr, Gastgewerbe auf einem relativ hohen Niveau stagniert.

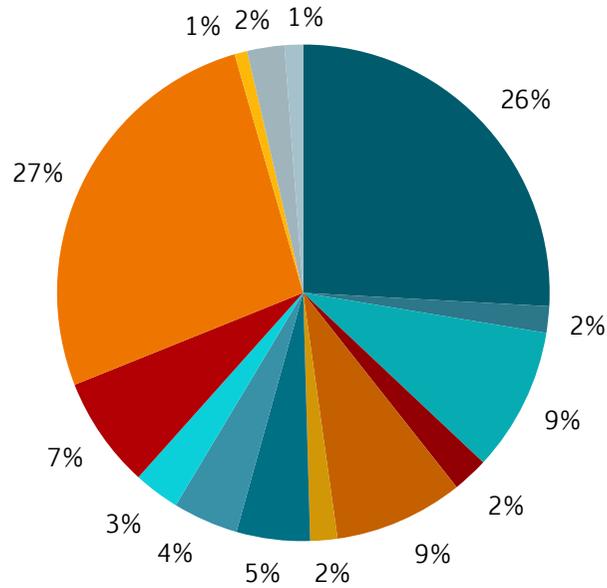
Abb. 23: Entwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Herrsching im Dienstleistungssektor 2003 - 2012



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2014  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Unter den insgesamt 2.288 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Dienstleistungssektor bilden der Bereich Gesundheits- und Sozialwesen (607 Beschäftigte) und der Bereich Handel, Verkehr und Gastgewerbe (592 Beschäftigte) die größten Beschäftigtengruppen. Das Gastgewerbe (215), Finanz- und Versicherungsdienstleistungen und Erziehung und Unterricht (167) sind ebenfalls noch, wenn auch von geringerer Bedeutung. Während im Handel die Zahl der Beschäftigten zwischen 2008 und 2012 um insgesamt 11 % gesunken ist, konnte das Gesundheits- und Sozialwesen um 26 % wachsen und bildet aktuell den für Herrsching wichtigsten Bereich unter den Dienstleistungen. Die höchste Zuwachsrate innerhalb des Sektors konnten die sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen mit 113 % Wachstum erzielen.

Abb. 24: Struktur des Dienstleistungssektors in der Gemeinde Herrsching



- Handel; Instandhalt. u. Rep. v. Kfz
- Verkehr und Lagerei
- Gastgewerbe
- Information und Kommunikation
- Finanz- u. Versicherungs-DL
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- Freiberufl., wissensch. u. techn. DL
- Sonstige wirtschaftliche DL
- Öffentl. Verwalt., Verteidigung; Soz. vers.
- Erziehung und Unterricht
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Kunst, Unterhaltung und Erholung
- Erbringung v. sonstigen Dienstleistungen
- Private Haushalte

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2014  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

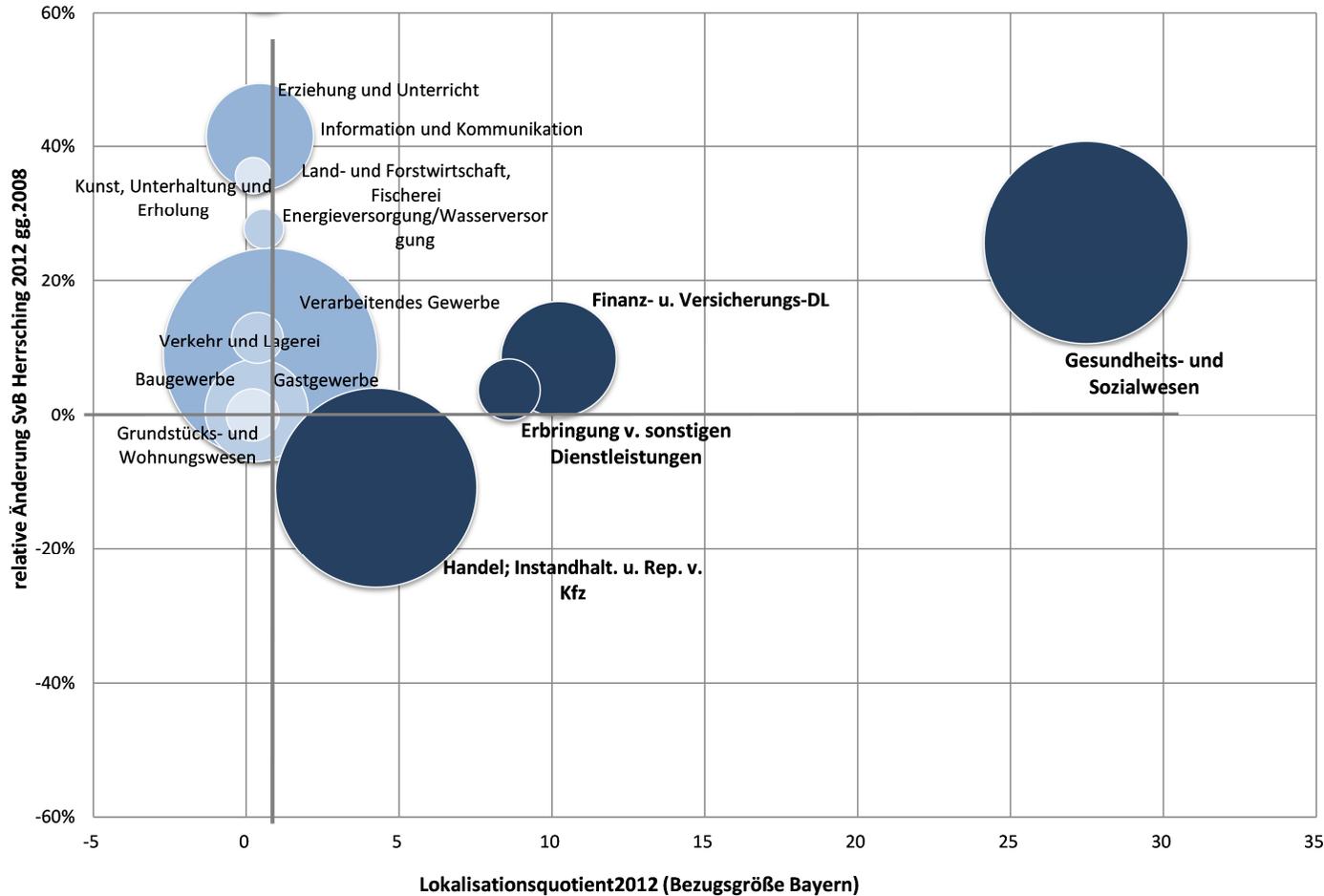
### 2.3.5 Branchenportfolio-Analyse

Neben den Beschäftigtenanteilen und der Analyse der zentralen Beschäftigtensektoren lässt die Betrachtung des **Branchenportfolios** wichtige Schlüsse auf die Leitbranchen und Kompetenzfelder der Gemeinde Herrsching zu. Ziel ist die Analyse der Bedeutung bestimmter Branchen (oder Wirtschaftszweige, Branchengruppen, Unternehmensgrößenklassen etc.) im Raum.

Die Branchenportfolio-Analyse für Herrsching basiert u.a. auf einer Berechnung des Lokalisationsquotienten oder Standortquotient und ist ein Verfahren zur Messung räumlicher Konzentration und regionaler Spezialisierung in der Regionalökonomik. Mit Hilfe dessen lässt sich zeigen, ob in einem Teilraum die Beschäftigung in einem Wirtschaftsabschnitt über- oder unterproportional ausfällt<sup>8</sup>. Als Vergleichswert wird der jeweilige Beschäftigtenanteil in der Gesamtregion (in diesem Fall Bayern) verwendet. Weiterhin wird das Beschäftigtenwachstum des Wirtschaftsabschnitts im Teilraum Herrsching angesetzt.

<sup>8</sup> Ein Lokalisationsquotient über 1 bedeutet, dass die relativen Beschäftigtenanteile stärker konzentriert sind als im betrachteten Gesamttraum, also eine Unternehmenskonzentration vorliegt, die das Vorhandensein von Clustern vermuten lässt bzw. deren Entstehung begünstigt.

Abb. 25: Branchenportfolioanalyse Herrsching (2008/2012)



**SvB:**  
Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten am Arbeitsort

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2014  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Lokalisationsquotienten von deutlich über 1 erreichen in Herrsching folgende vier Wirtschaftszweige:

- Gesundheits- und Sozialwesen
- Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Erbringung von sonstigen Dienstleistungen
- Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz

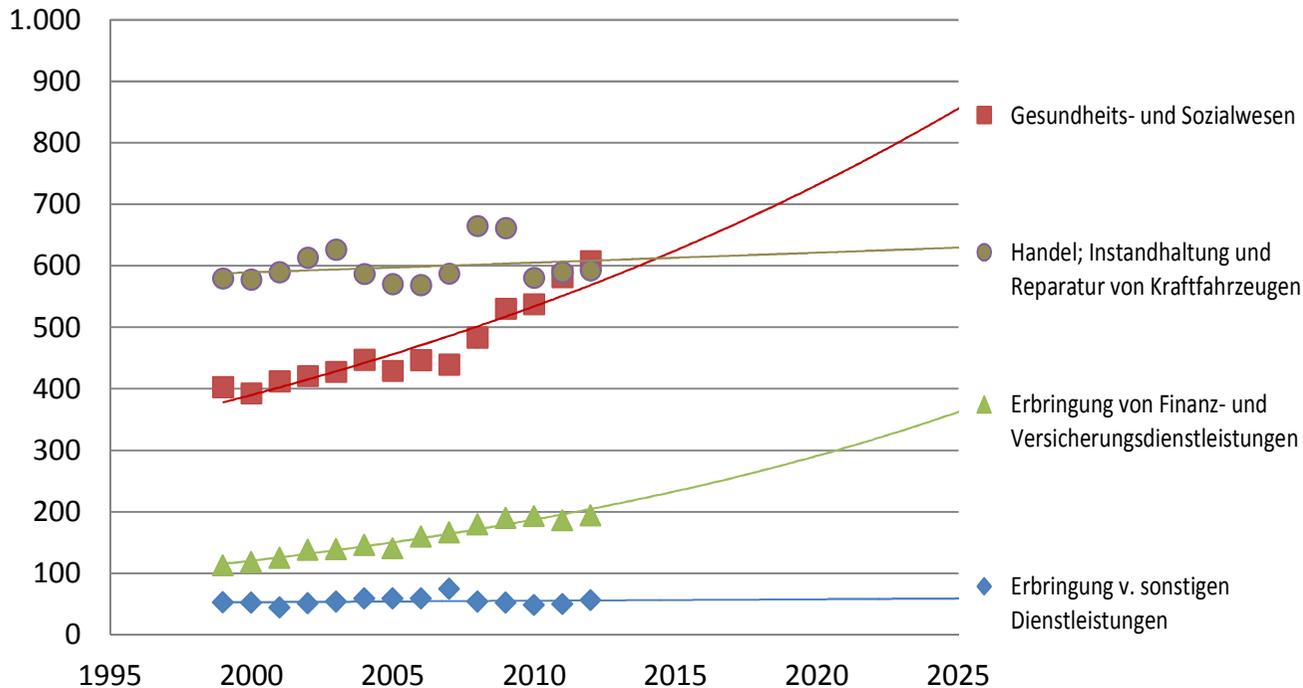
Innerhalb dieser sind in der Gemeinde Herrsching aktuell bereits Branchenschwerpunkte („Cluster“-Ansätze) zu erkennen, die sich jedoch räumlich gesehen nicht durch direkte Nähe der Unternehmen zueinander auszeichnet. Die Unternehmen sind größtenteils innerhalb des gesamten Gemeindegebietes verstreut angesiedelt, eine räumliche Schwerpunktbildung und damit verbunden „Fühlungsvorteile“ sind nicht gegeben.

### Trendprognose

Schaut man sich die Trendprognose (Entwicklung der Beschäftigten bis ins Jahr 2025) dieser vier in Herrsching dominierenden Wirtschaftszweige

an so wird für zwei der vier Wirtschaftszweige (Gesundheits- und Sozialwesen sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen) eine dynamisch positive Entwicklung prognostiziert. Für die beiden anderen Wirtschaftszweige (Handel; Instandhaltung und Reparatur von KfZ und Erbringung von sonstigen Dienstleistungen) zeigt sich eine zumindest konstante Entwicklung ab. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass Herrsching in diesen identifizierten „Cluster“-Ansätzen für die Zukunft gut aufgestellt ist und diese eine stabile Plattform mit guten Entwicklungschancen für den Wirtschaftsstandort Herrsching bilden.

Abb. 26: Trendprognose zur Entwicklung der Beschäftigten in den Top 4 Wirtschaftszweigen Herrschings



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2014  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Fazit:

In der Gemeinde Herrsching konnte die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten seit dem Jahr 2000 um rd. 30 % gesteigert werden. Hier ist eine dynamischere Entwicklung als bspw. in der Stadt Starnberg oder auf Landkreisebene zu verzeichnen.

Die für den Standort Herrsching bedeutendsten Wirtschaftszweige sind das verarbeitende Gewerbe, das Gesundheits- und Sozialwesen sowie Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz. Diese vereinen insgesamt rd. 60 % aller sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten.

Maßgebliche „Entwicklungstreiber“ sind die Wirtschaftszweige Gesundheits- und Sozialwesen, das verarbeitende Gewerbe, die sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen, der Zweig Erziehung und Unterricht sowie die freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen<sup>9</sup>. Allein in diesen fünf Wirtschaftszweigen entstanden seit 2008 325 neue Arbeitsplätze in Herrsching.

Das verarbeitende Gewerbe stellt den wichtigsten Zweig des produzierenden Gewerbes dar und ist in der Region Starnberg ein bedeutender, zum Teil auch mit weltweit agierenden Unternehmen besetzter Wirtschaftszweig. Die Unternehmensentwicklung verläuft größtenteils stabil und ist von der zunehmenden Automatisierung von Prozessen gekennzeichnet.

Das Handwerk ist im Landkreis Starnberg von einer gewissen Dynamik gekennzeichnet und ist vor allem im Ausbildungsbereich ein wichtiger Arbeitgeber. Wirtschaftlich entwickelte sich dieser Bereich in den letzten Jahren stets positiv und soll auch in Zukunft weiter wachsen.

Der Dienstleistungssektor, als wichtigster Wirtschaftsbereich Herrschings ist gekennzeichnet von einer starken Dynamik im Bereich Gesundheits- und Sozialwesen sowie Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kfz stagniert hingegen auf einem

hohen Niveau. Diese Wirtschaftszweige stellen somit auch in Zukunft wichtige Branchen für das Unternehmertum in Herrsching dar.

---

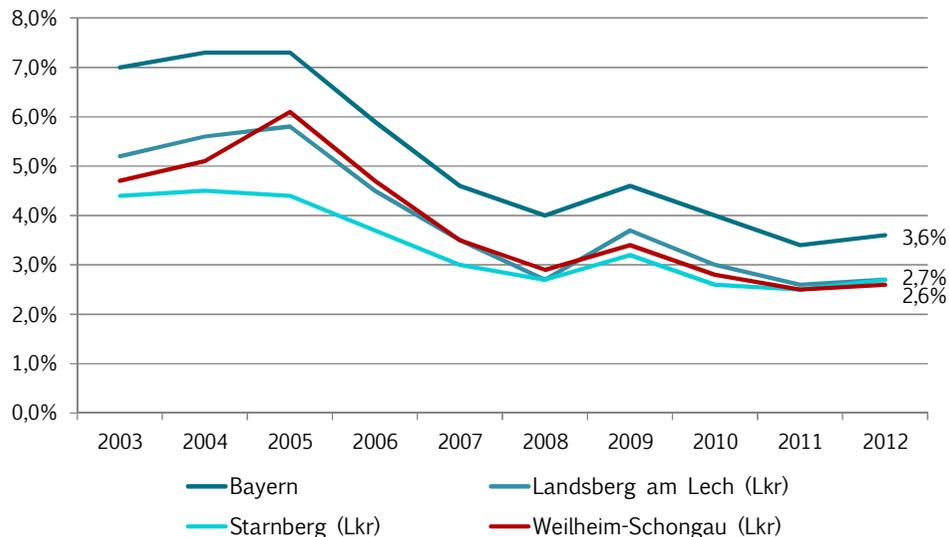
<sup>9</sup> Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung in Abgleich mit Branchendaten der gfw Starnberg mbH

## 2.4 Arbeitsmarkt

Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit zeigt sich die Arbeitsmarktsituation auf Landkreisebene aktuell wie folgt:

- Im Mai 2014 lag die Arbeitslosenquote im Landkreis Starnberg bei 3,0 % und damit leicht unter der in Bayern von 3,6 %
- Gegenüber dem Vorjahr ist die Arbeitslosenquote leicht gesunken (Lkr. Starnberg -0,3 %, Bayern -0,1 %). Die Werte lassen nach wie vor den Schluss zu, dass in der Region annähernde Vollbeschäftigung vorliegt
- Die absolute Zahl der Arbeitslosen lag im Landkreis Starnberg im Mai 2014 bei durchschnittlich 1.707 Personen

Abb. 27: Entwicklung der Arbeitslosenquote (2003-2012)



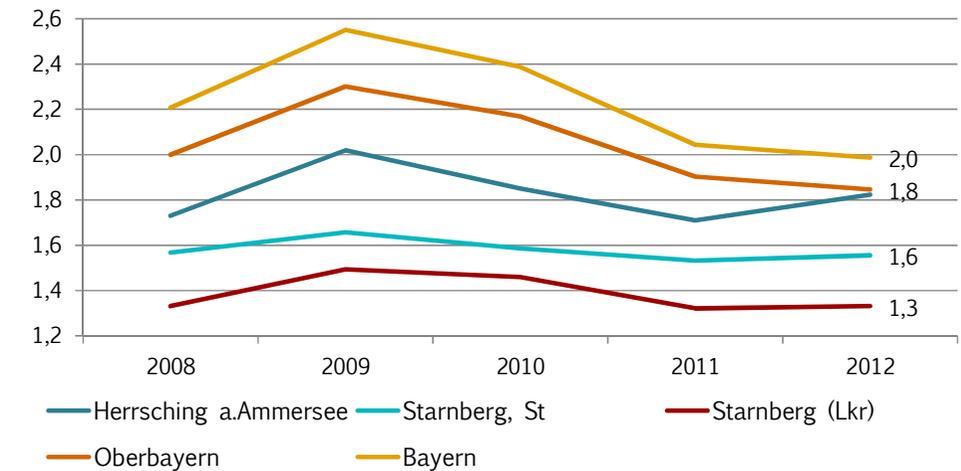
Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2014  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Im Verlauf der letzten zehn Jahre verlaufen die Arbeitslosenquoten von Bayern und dem Landkreis Starnberg parallel, letztere jedoch auf einem

niedrigeren Niveau. Die umliegenden Landkreise Landsberg am Lech und Weilheim-Schongau liegen bei ähnlich niedrigen Werten, weshalb von einer äußerst strukturstarken Region ausgegangen werden kann.

Innerhalb des Landkreises gibt es keine Angaben zur Arbeitslosenquote, allerdings erlaubt der Arbeitslosenindex (Arbeitslose pro 100 Einwohner) einen angemessenen Vergleich untereinander.

Abb. 28: Entwicklung der Arbeitslosenindizes im Landkreis Starnberg (2008-2012)



Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2014  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Demnach liegt die Gemeinde Herrsching mit einem Index von 1,8 leicht unter dem bayernweiten Vergleichsindex (2,0), was für eine unterdurchschnittliche Arbeitslosenquote spricht. Innerhalb des Landkreises Starnberg erreicht die Stadt Starnberg bspw. jedoch noch einen niedrigeren, sprich besseren Wert. Insgesamt entwickelte sich der Arbeitslosenindex seit 2009 in allen Betrachtungsebenen positiv und pendelte sich seit 2011 auf den relativ niedrigen Werten ein. Lediglich in Herrsching stieg der Wert von 2011 auf 2012 leicht an.

### Aus- und Weiterbildungsangebote

Für ein qualifiziertes Arbeitskräfteangebot und damit die Standortattraktivität einer Kommune von besonderer Bedeutung ist das Schul-, Aus- und Weiterbildungsangebot in der jeweiligen Gemeinde und der Region.

Die nachfolgende Aufstellung unterstreicht das vorhandene breite Angebot:

- Die Gemeinde Herrsching verfügt aktuell bereits über eine Grund- und Hauptschule sowie eine Realschule, vervollständigt wird das Bildungsangebot in naher Zukunft mit der Ansiedlung eines Gymnasiums
- Mit der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege in Bayern - Fachbereich Finanzwesen ist Herrsching auch Hochschulstandort
- Mit dem Haus der bayrischen Landwirtschaft besteht ein vielfältiges Weiterbildungsangebot nicht nur für Landwirtinnen und Landwirte im Ort
- Abgerundet wird das Weiterbildungsangebot durch die örtliche Volkshochschule sowie eine Musikschule

### Fazit:

**Der Arbeitsmarkt in Herrsching ist übergreifend als sehr gut zu bezeichnen. Die Beschäftigungszahlen entwickeln sich kontinuierlich nach oben, während die Zahl der Arbeitslosen stetig abnimmt. Das Aus- und Weiterbildungsangebot in Herrsching ist zudem umfangreich und erfährt durch die vom Ministerrat der Bayerischen Staatsregierung am 27.08.2013 beschlossene Ansiedlung eines Gymnasiums weitere Aufwertung.**

## 2.5 Gewerbesteuer und Grundstückspreise

Die Höhe der Gewerbesteuer und die Preise für Gewerbestandteile sind nicht nur als Standortfaktoren für die ansässigen Betriebe und ansiedlungsinteressierte Unternehmen von Bedeutung, sie bestimmen häufig auch das Außenbild eines Wirtschaftsstandortes. Die Hebesätze in Herrsching und den Nachbarkommunen weisen zum Teil deutliche Unterschiede auf.

Tab. 1: Gewerbesteuerhebesätze in Herrsching und Nachbarkommunen

Kommune	Hebesätze in % (2013)	Kommune	Hebesätze in % (2013)
Dießen a. Ammersee	380	Weßling	300
Starnberg	330	Tutzing	290
Inning a. Ammersee	330	Andechs	290
Wörthsee	320	Feldafing	290
Gilching	320	Seefeld	290
<b>Herrsching</b>	<b>300</b>	Eching a. Ammersee	270

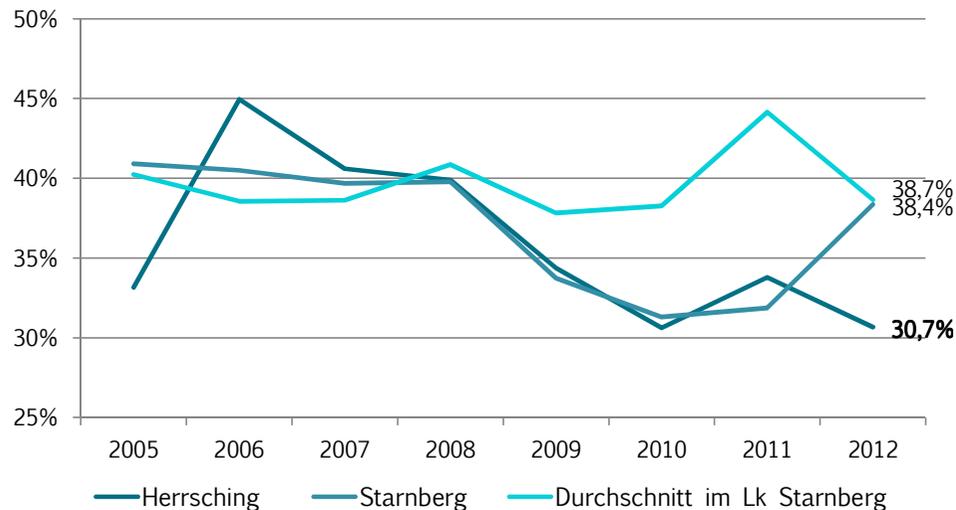
Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2013

Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Der Gewerbesteuerhebesatz der Gemeinde Herrsching liegt mit 300 Prozentpunkten im mittleren Bereich, gleichauf mit dem der Gemeinde Weßling. Er wird nur von Andechs, Tutzing, Feldafing, Seefeld und Eching am Ammersee unterboten. Andere Gemeinden wie Dießen a. Ammersee, Inning a. Ammersee, Wörthsee, Gilching oder auch die Stadt Starnberg liegen zum Teil deutlich darüber. Besonders für juristische Personen, bei denen weder Freibetrag noch Anrechnung gemäß § 35 EStG in Frage kommt, stellt der Gewerbesteuerhebesatz ein wesentliches Kriterium bei Standortentscheidungen dar. Herrsching ist demnach ein attraktiver Standort für die Wahl des Betriebsstandortes.

Der Anteil der Gewerbesteuer an den gesamten Gemeindefinanzen macht in Herrsching im Jahr 2012 nicht einmal ein Drittel (30,7 %) aus und liegt damit deutlich unterhalb des landkreisweiten Durchschnitts. Der Verlauf des Gewerbesteueranteils in der Gemeinde Herrsching ist im Betrachtungszeitraum seit 2005 deutlichen Schwankungen ausgesetzt, insgesamt jedoch rückläufig. Eine besondere Abhängigkeit dieser gemeindlichen Einnahmequelle spiegelt die Verteilung der Gewerbesteuer auf die örtlichen Unternehmen wider. So zeichnen sich in Herrsching die elf größten Betriebe für ca. 70 % des Gewerbesteueraufkommens verantwortlich.

Abb. 29: Anteil der Gewerbesteuer an den gesamten Gemeindesteuereinnahmen 2005-2012



Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

## 2.6 Regionale Institutionen/ Vereine/ Verbände

### 2.6.1 Gesellschaft zur Förderung der Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung im Landkreis Starnberg mbH, gfw

Die gfw Starnberg mbH als Wirtschaftsförderung und Regionalmanagement des Landkreises Starnberg steht allen Landkreiskommunen, Unternehmen und Bürgern als vertrauensvoller Partner, kompetenter Berater und aktiver Dienstleister zur Seite. Gemeinsam mit Partnern aus der Region werden Projekte angestoßen, die die Potenziale der gesamten Region stärker nutzen und vorhandene Schwächen kompensieren. Durch die Arbeit in regionalen fachübergreifenden Netzwerken und die Einbeziehung unterschiedlicher Interessensgruppen leisten wird so ein aktiver Beitrag zur Verbesserung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit geleistet.<sup>10</sup> Dienstleistungen, Informations- und Beratungsangebote zu folgenden Themenbereichen stehen kostenlos zur Verfügung:

- Ansiedlungsberatung
- Behördenlotse
- Existenzgründung
- Förderung & Finanzierung

Darüber hinaus bietet die gfw Starnberg mbH in Kooperation mit dem Standort-Informations-System Bayern (SISBY) eine aktuelle Übersicht der gewerblichen Flächen im Landkreis Starnberg sowie die Möglichkeit für alle Unternehmer in der Region sich in einer GIS-basierten Unternehmensdatenbank einzutragen.

<sup>10</sup> vgl. Homepage der gfw Starnberg mbH, <http://www.gfw-starnberg.de/>

## 2.6.2 Branchenschwerpunkt Aerospace (Cluster)

Bayern ist einer der führenden Standorte der Luft- und Raumfahrtindustrie in Europa. In über 400 Unternehmen arbeitet rund ein Drittel aller in der deutschen Luft- und Raumfahrt Beschäftigten. Bayern steht für Gesamtsystemfähigkeit und deckt im militärischen, wie im zivilen Bereich die vollständige Wertschöpfungskette in der Luft- und Raumfahrt ab - von der Forschung über die Entwicklung bis zur Produktfertigung und der anschließenden Instandhaltung. Auch im Zukunftsmarkt für Raumfahrtanwendungen (Erdbeobachtung, Kommunikation und Navigation) ist Bayern zunehmend engagiert. Der Satellitennavigations-Anwenderindustrie können mehr als 150 Unternehmen zugeordnet werden. Um die Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsdynamik in der Luft- und Raumfahrt am Wissenschafts- und Technologiestandort Bayern weiter zu erhöhen, arbeitet der Cluster mit allen Systemhäusern, mittelständischen Zulieferern, Dienstbietern, Forschungseinrichtungen und Verbänden in spezialisierten Arbeitsgruppen an einer Reihe von Themen mit hoher strategischer Relevanz.

## 2.6.3 Gewerbeverband Herrsching

Der Gewerbeverband Herrsching im Bund der Selbstständigen zählt rund 70 Mitglieder, die in allen Branchen des Gewerbes tätig sind. Der Verband sieht seine Aufgabe in der Stärkung des Herrschinger Gewerbes und in der Förderung des Gewerbestandortes Herrsching. Er vertritt die Belange aller ortsansässigen Betriebe sowohl im Gewerbegebiet als auch im Ort. darüber hinaus tritt der Gewerbeverband auch als Organisator vieler Veranstaltungen (Marktsonntag, Feuer&Flamme, Winterzauber, wir warten aufs Christkind) auf und leistet so einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Gemeinschaft<sup>11</sup>.

### Fazit:

Mit der landkreisweiten Wirtschaftsförderungsgesellschaft (gfw Starnberg mbH) verfügt die Gemeinde Herrsching einen starken Partner und Multiplikator im Bereich der Wirtschaftsförderung. Hier gilt es zukünftig im Gegenstromprinzip den Austausch von Daten und Informationen zu intensivieren und die damit verbundenen Chancen der Außenwerbung noch stärker zu nutzen. Durch die räumliche Nähe der Gemeinde Herrsching zu dem bedeutenden Aerospace Cluster können vor dem Hintergrund einer regionalen Wertschöpfungskette positive Effekte für örtliche Unternehmer und Gewerbetreibende entstehen.

---

<sup>11</sup> vgl. <http://www.gewerbeverband-herrsching.de>

## 3 Analyse der Gewerbeflächen unter besonderer Berücksichtigung des Gewerbegebietes in Herrsching

### 3.1 Gewerbegebiet Herrsching

Die nachfolgende Analyse der Wirtschaftsflächen in Herrsching basiert auf folgenden Grundlagen:

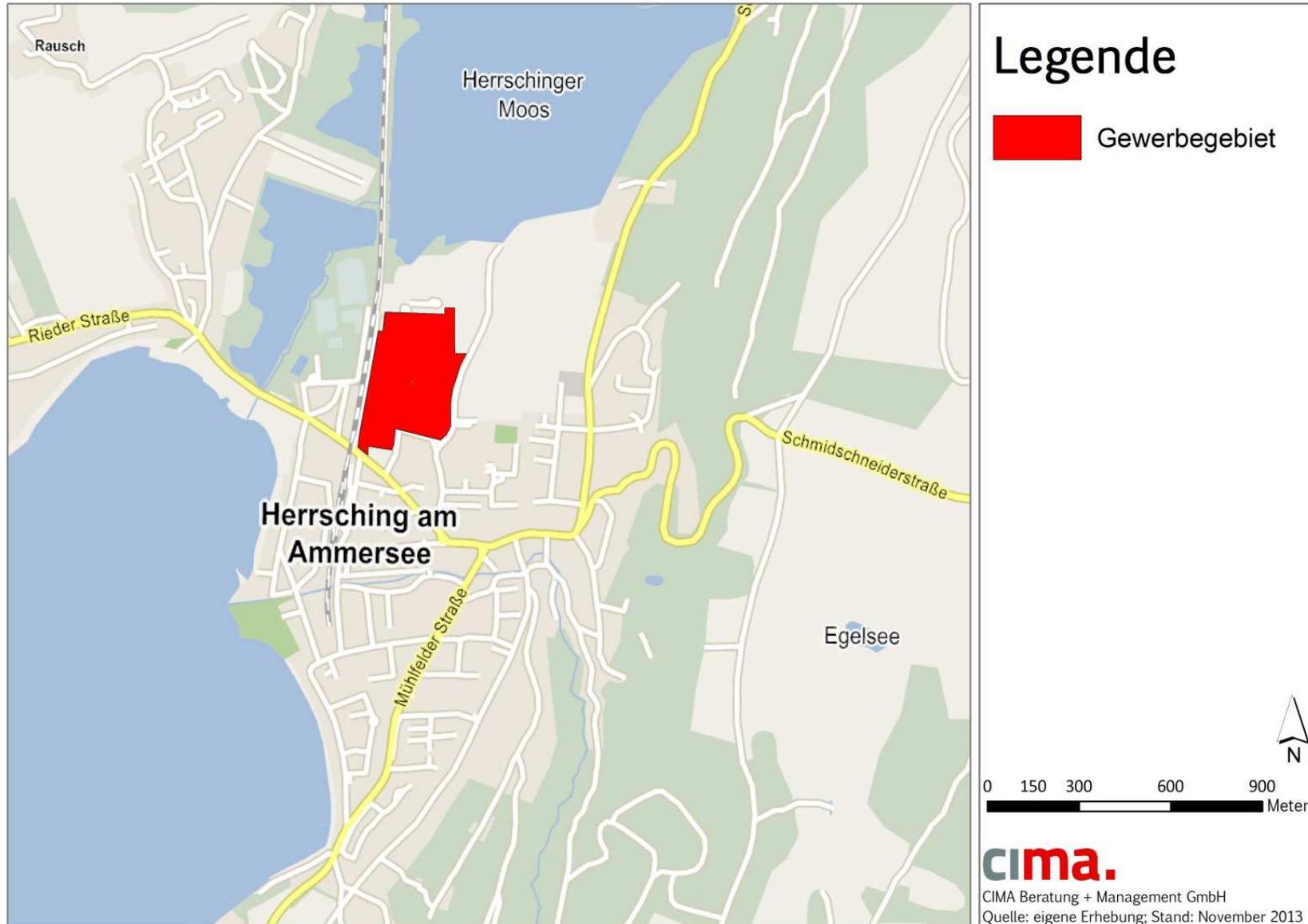
- Ortsbegehung des Gewerbegebietes
- Eigene GIS-Auswertungen. Neben der räumlichen Darstellung der Wirtschaftsflächen konnte das GIS auch zur Gewinnung von Flächenangaben für einzelne Standortbereiche genutzt werden
- Expertengespräche
- Auswertung vorhandener Planunterlagen/Bebauungspläne

Innerhalb der Gemeinde Herrsching gibt es ein „klassisches“ Gewerbegebiet im nördlichen Gemeindegebiet des Hauptortes Herrsching und umfasst die Straßenzüge Gewerbe-, Arzberger- und Heinestraße. Von der zur Verfügung stehenden insgesamt ca. 12,7 ha Gewerbefläche sind rd. 10,2 ha aktuell bebaut bzw. genutzt. Der Auslastungsgrad liegt bei rd. 2,5 ha noch unbebauter Fläche bei ca. 80 %. Das Gewerbegebiet wird westlich von den Bahngleisen, südlich von der Linie Rieder Straße begrenzt. Im Osten grenzt es an ein Wasserschutzgebiet, welches eine Erweiterung des Gewerbegebietes nicht zulässt, nördlich begrenzt eine Kleingartenanlage sowie das Herrschinger Moos den Geltungsbereich des Gewerbegebietes. Insgesamt betrachtet ist aufgrund der naturräumlichen Gegebenheiten (Lage am See, Hochwasserzonen, Moosgebiet, Schutzzonen, Relief etc.) eine Erweiterung der bestehenden bzw. Neu-Ausweisungen von Gewerbeflächen im Gemeindegebiet Herrschings als äußerst schwierig zu

bewerten. Im sonstigen Gemeindegebiet sind keine weiteren zusammenhängenden Gewerbegebiete ausgewiesen, die übrigen Betriebsstandorte und Gewerbebetriebe sind recht dispers im Gemeindegebiet verteilt (z.B. im Ortszentrum von Herrsching, in Breitbrunn oder Widdersberg).

Einen räumlichen Überblick über die Lage des Gewerbegebietes liefert die Abb. 30 auf der folgenden Seite.

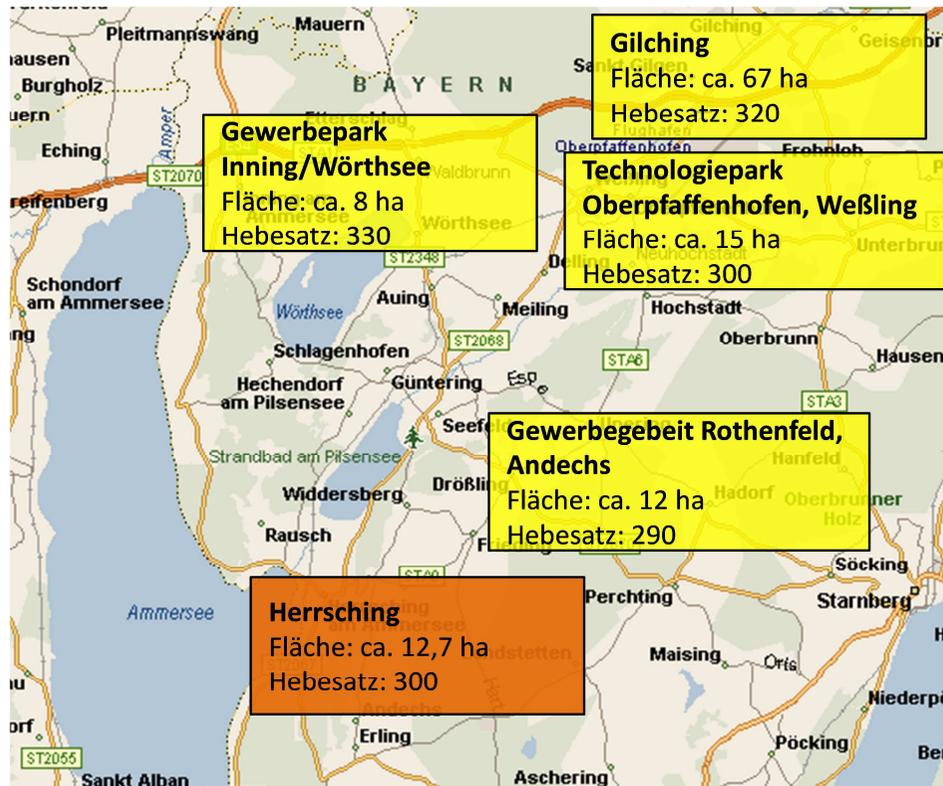
Abb. 30: Gewerbegebiet in Herrsching



## 3.2 Konkurrenzstandorte

Als Konkurrenzstandorte für Herrsching im Bereich der Gewerbeflächen sind im regionalen Kontext die Gewerbeflächen Nähe der Autobahn in den Gemeinden Inning, Wörthsee, Gilching sowie Weßling zu nennen. Neben den untersuchten Vergleichsgemeinden verfügt keine der übrigen umliegenden Gemeinden über Gewerbeflächen, die eine konkurrenzfähige Größenordnung aufweisen.

Karte 4: Übersicht Konkurrenzstandorte in der Umgebung



Kartengrundlage: MS MapPoint 2013

Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

### 3.2.1 Gewerbepark Inning/Wörthsee

Inning am Ammersee befindet sich circa 13 Kilometer nördlich von Herrsching und ist damit der nahegelegenste Konkurrenzstandort. Der Gewerbesteuerhebesatz beläuft sich auf 330 %.

In Kürze soll der interkommunale Gewerbepark Inning/Wörthsee, welcher circa 1,5 Kilometer nördlich des Kernortes Inning entstehen soll, auf einer Fläche von 8,2 ha erschlossen werden. Der Standort liegt in unmittelbarer Nähe zur A96 an der Anschlussstelle Inning am Ammersee und zur B471 und ist damit äußerst Verkehrsgünstig gelegen.

### 3.2.2 Gewerbegebiete der Gemeinde Gilching

Die Gemeinde Gilching befindet sich ungefähr 17 Kilometer nordöstlich von Herrsching und verfügt über drei Gewerbegebiete welche insgesamt eine Fläche von ca. 67 ha aufweisen. Der Gewerbesteuerhebesatz beläuft sich in Gilching auf 320 %.

Das Gewerbegebiet Talhofstraße liegt am nordwestlichen Rand des Kernortes Gilching und weist eine Fläche von ca. 17 ha auf. Das Gewerbegebiet ist nicht direkt an die Autobahn A96 angeschlossen, diese kann aber durch den Kernort Gilching in wenigen Minuten erreicht werden. Das Gewerbegebiet Talhofstraße soll auf längere Sicht noch erweitert und über die Westumgehung besser an die Autobahn angebunden werden. Dieses Gewerbegebiet wurde bereits 1975 gegründet und hatte damals den Zweck die Gewerbetreibenden aus den Wohngebieten hier anzusiedeln. Aus diesem Grund beinhaltet das Gewerbegebiet Talhofstraße auch heute noch zahlreiche Handwerksbetriebe.

Das Gewerbegebiet Gilching-Süd befindet sich nordöstlich des Sonderflughafens Oberpfaffenhofen und wird durch die Autobahn A96 vom Kernort Gilching getrennt. Es weist eine Fläche von ca. 30 ha auf, ist erst teilweise bebaut und ist über den Autobahnanschluss Gilching sehr gut an die A96 angebunden. Die ansässigen Firmen des Gewerbegebietes

Gilching-Süd beschäftigen über 2.000 Personen wobei hier beispielsweise Vermop und Ultratronik als ansässige Betriebe zu nennen sind.

Das Gewerbegebiet Sonderflughafen Oberpfaffenhofen befindet sich direkt am nördlichen Ende des Sonderflughafens Oberpfaffenhofen und wird ebenfalls durch die A96 vom Kernort Gilching getrennt. Es weist des Weiteren eine gute Autobahnanbindung mittels der Anschlussstelle Oberpfaffenhofen auf und hat eine Gesamtfläche von ca. 20 ha. Als bedeutende ansässige Betriebe sind hier beispielsweise WEBASTO und ASTO (Aerospace & Technology Center) zu nennen.

### 3.2.3 Technologiepark Oberpfaffenhofen in Weßling

Die Gemeinde Weßling befindet sich circa 11 Kilometer nordöstlich von Herrsching und ist aufgrund des Technologieparks Oberpfaffenhofen ein relevanter Konkurrenzstandort. Das ansässige, ca. 15 ha umfassende, nordwestlich des Kernortes Weßling gelegene Gewerbegebiet kann als Teil einer gemeindeübergreifenden Gewerbeagglomeration im Zusammenhang mit dem Sonderflughafen Oberpfaffenhofen und dem DLR (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrttechnik) angesehen werden. Es ist über die Anschlussstelle Oberpfaffenhofen außerdem gut an die Autobahn A96 angebunden. Der Gewerbesteuerhebesatz in Weßling beläuft sich auf 300 %.

Der Technologiepark Oberpfaffenhofen wurde im Hinblick auf die drei Schwerpunkte Nahversorgung, Halbzeugfertigung und „Treffpunkte für Wirtschaft und Wissenschaft mit Erweiterungsmöglichkeiten“ entwickelt. Die 31 dort ansässigen Firmen beschäftigen insgesamt über 1.300 Personen und sind in den Bereichen Medizin, neue Technologie, Aeroelastic, Navigation, Kommunikation und Wissenschaften tätig.

### 3.2.4 Gewerbegebiet Rothenfeld der Gemeinde Andechs

Die Gemeinde Andechs ist die östlich angrenzende Nachbargemeinde Herrschings und ist aufgrund des dortigen Gewerbegebietes „Rothenfeld“, welches mit dem PKW in ca. 11 Minuten von Herrsching aus erreichbar ist und der etwas niedrigeren Gewerbesteuer ein relevanter Wettbewerbsstandort, wenn es um die Ausweisung von freien Gewerbeflächen in der Region geht. Um das aktuell ca. 12 ha große Gewerbegebiet, welches direkt an der Starnberger Straße liegt, wird derzeit intensiv über eine mögliche Erweiterung diskutiert. Es sind bereits rund 30 Betriebe und sogar ein Bowlingcenter vor Ort angesiedelt. Bedeutende Gewerbebetriebe sind Schölderle Geräte- und Wertstofftechnologie mit ca. 50 Beschäftigten, die hmd-software ag oder die AOS GmbH.

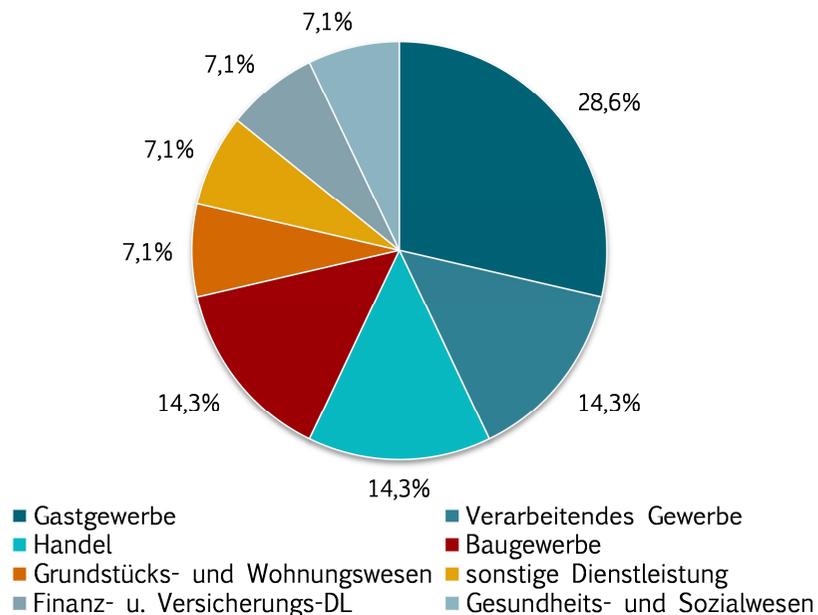
#### Fazit:

**Die regionale Konkurrenzsituation Herrschings in Bezug auf verfügbare und erschlossene Gewerbegebiete ist als stark einzuschätzen. Zudem ist der Auslastungsgrad des Herrschinger Gewerbegebietes mit aktuell 80 % als hoch zu bewerten. Die Sicherung Herrschings als attraktiver Standort für teils flächenintensive Bestandsunternehmen, auch des produzierenden Sektors, sowie des Handwerks muss deshalb Ziel einer vorausschauenden Standortpolitik sein. Der Dialog mit den ansässigen Unternehmen ist zu intensivieren, um gemeinsame Lösungsansätze zur Standortsicherung und -entwicklung zu erörtern.**

## 4 Meinungsbild und Einschätzungen wichtiger Unternehmen und Akteure

Die Einschätzungen und das Meinungsbild wichtiger Unternehmen, Gewerbetreibender und Akteure aus Herrsching und der Region zum Wirtschaftsstandort Herrsching wurden von der cima in separat geführten Expertengesprächen aufgenommen. Insgesamt wurden 14 Gespräche geführt. Die Auswahl der Experten erfolgte in Abstimmung mit der Verwaltung sowie der gfw Starnberg mbH und deckt die wichtigsten Wirtschaftszweige in Herrsching ab, sodass eine adäquate Aussage über die Situation vor Ort getroffen werden kann.

Abb. 31: Zuordnung der Experten zu den Wirtschaftszweigen



Quelle: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Bei den Gesprächen einbezogen wurden demnach Vertreter aus den Wirtschaftszweigen

- Gastgewerbe,
- Verarbeitendes Gewerbe,
- Handel,
- Baugewerbe,
- Grundstücks- und Wohnungswesen,
- Sonstige Dienstleistungen,
- Finanz- u. Versicherungsdienstleistungen,
- Gesundheits- und Sozialwesen.

In diesen Bereichen sind auch die meisten Beschäftigten in Herrsching festzustellen, so dass mit der Auswahl ein guter Querschnitt durch die standortprägenden Unternehmen gelungen ist und eine gute Einschätzung zur aktuellen wirtschaftlichen Situation, aber auch zur zukünftigen Entwicklung des Standortes zu erwarten ist.

Als **Stärken** von Herrsching wurden identifiziert:

- Erreichbarkeit und überregionale Verkehrsanbindung, insbesondere S-Bahn nach München
- Reizvolle Lage am See, schöne Landschaft, hohe Lebensqualität
- Überdurchschnittliche Kaufkraft in der Region
- Nähe zu München

Als **Schwächen** wurden folgende Aspekte bewertet:

- Hohe Preise für Flächen und Miete
- Mangelhafte Kommunikation und fehlende Zusammenarbeit mit der Verwaltung und Politik
- Lokale Verkehrssituation (Parkplatzsituation) unzureichend
- Hohe Lebenshaltungskosten und damit auch Lohnkosten
- Geringes Fachkräftepotenzial vor Ort

### Standortwahl

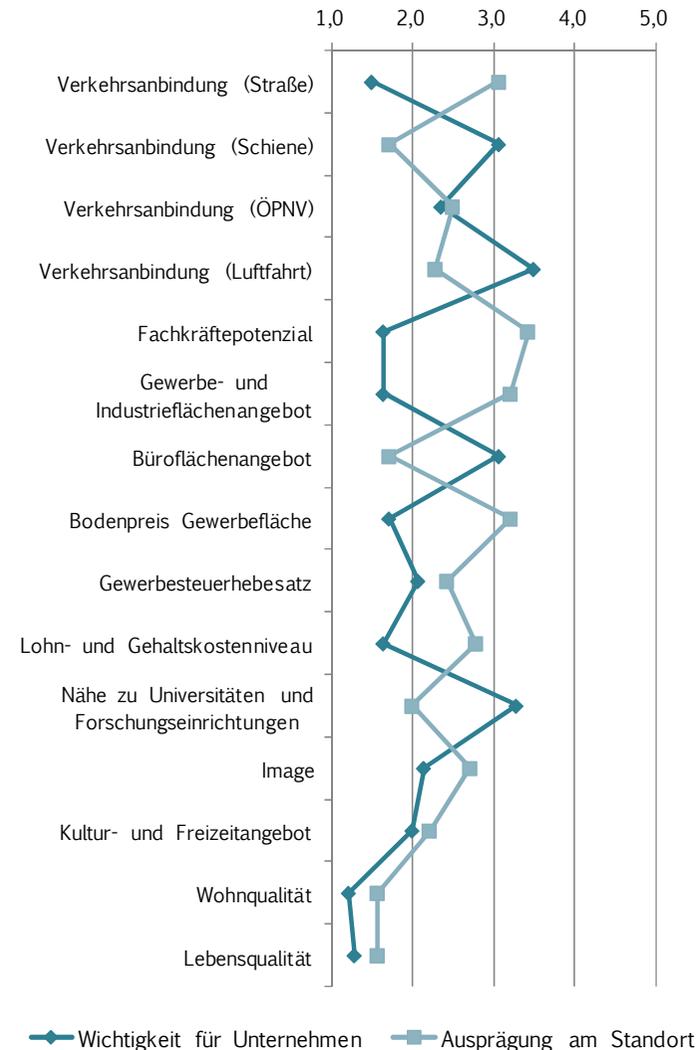
Im Rahmen der Interviews wurden auch die Kriterien abgefragt, die bei der Standortwahl besonders wichtig waren bzw. letztlich den Ausschlag für Herrsching als Unternehmensstandort gegeben haben. Dominierend ist hier:

- Persönliche, private Gründe, da Herrsching Heimat und Wohnort ist (9 Nennungen)
- Kurze Wege
- Landschaftlich reizvolle Lage

Bereits hier wird deutlich, dass sog. „harte“ Standortfaktoren bzw. ein aktives Marketing von Seiten der Gemeinde nicht ausschlaggebend für die Standortwahl waren. Es sind vielmehr persönliche, private Gründe und das attraktive Umfeld die Antriebsfeder für Unternehmer sich in Herrsching niederzulassen.

### Standortfaktoren

Abb. 32: Wie wichtig schätzen Sie die folgenden Standortfaktoren für Ihr Unternehmen ein?



Quelle: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Auch bei den Expertengesprächen stimmen die Ausprägungen vor Ort meistens nicht mit den genannten Standortfaktoren, welche für Unternehmer hohe Wichtigkeit besitzen, überein:

- Große Differenzen gibt es vor allem bei der Verkehrsanbindung an die Straße, dem Fachkräftepotenzial, dem Gewerbe- und Industrieflächenangebot, dem Bodenpreis der Gewerbefläche und dem Lohn- und Gehaltskostenniveau. Hier sind die Ausprägungen am Standort stets schlechter bewertet worden, als ihre Wichtigkeit eingestuft wurde
- Die Lebens- und Wohnqualität erreicht bei der Bewertung annähernd die Ausprägung, die ihrer hohen Wichtigkeit gerecht wird

Die Gemeinde Herrsching stellt demnach nicht, oder nur selten die gewünschten Voraussetzungen (insbesondere bei den „harten Standortfaktoren“) für einen attraktiven Wirtschaftsstandort. Ausreichend Fachkräfte vor Ort lassen sich zum Beispiel nur mit einer attraktiven und stimmigen Ansprache gewinnen. Diese fehlt augenscheinlich in Herrsching aktuell

### Erwartungshaltung

Die Experteninterviews lassen Rückschlüsse auf folgende Erwartungen an die Gemeinde zu:

- Es wurden zum einen häufig städtebauliche und funktionale Themen angesprochen. Hierunter fallen unter anderem die Verbesserung der Parkplatzsituation (dies wird im Rahmen des Verkehrskonzeptes bearbeitet), die bessere Anbindung des Gewerbegebiets sowie der Ausbau der Infrastruktur (ÖPNV, Internet etc.)
- Zum anderen zeichnen sich aber auch verwaltungsinterne Anforderungen seitens der Unternehmer an die Gemeinde ab. Hier wird eine Verbesserung der Kommunikation zwischen Gemeinde und Unternehmerschaft, einhergehend mit einem einheitlichen Konzept gefordert

### Fazit:

**Die attraktive Lage der Gemeinde Herrsching ist für Viele der größte Vorteil der Gemeinde. Dies zeigt deutlich, dass es an Ausprägungen, die tatsächlich positive Auswirkungen auf Gewerbeansiedlungen haben mangelt.**

**Herrsching besitzt aufgrund seiner naturräumlichen Lage ein eingeschränktes Erweiterungs- und Neuausweisungspotenzial für Wohn- und Gewerbeflächen.**

**Es ist grundsätzlich eine stabile wirtschaftliche Situation mit positiven Zukunftsaussichten bei einem Großteil der örtlichen Betriebe festzustellen.**

**Viele der beschriebenen Besonderheiten des Standortes können durch aktive Unterstützung der Gemeinde für die Unternehmer gelöst oder zumindest gemildert werden.**

## 5 Gewerbe-/ Unternehmerbefragung Herrsching

Die Befragung der Unternehmer und Gewerbetreibenden der Gemeinde Herrsching wurde schriftlich mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens durchgeführt. Insgesamt wurden nach Abzug von ca. 140 „Irrläufern“ rund 1.250 Fragebögen von der Stadtverwaltung an alle Gewerbetreibenden auf Grundlage der Gewerbedatenbank der Herrsching verschickt. Die Befragungsaktion wurde durch entsprechende Pressemitteilungen unterstützt. Es wurden insgesamt 180 ausgefüllte Fragebogen zurückgesendet. Letztendlich konnte eine Rücklaufquote von rund 14 % erzielt werden. Dies entspricht den Erwartungen aus der Erfahrung vergleichbarer Erhebungen.

Befragungszeitraum: September/Oktober 2013

Aussendungen: rd. 1.250

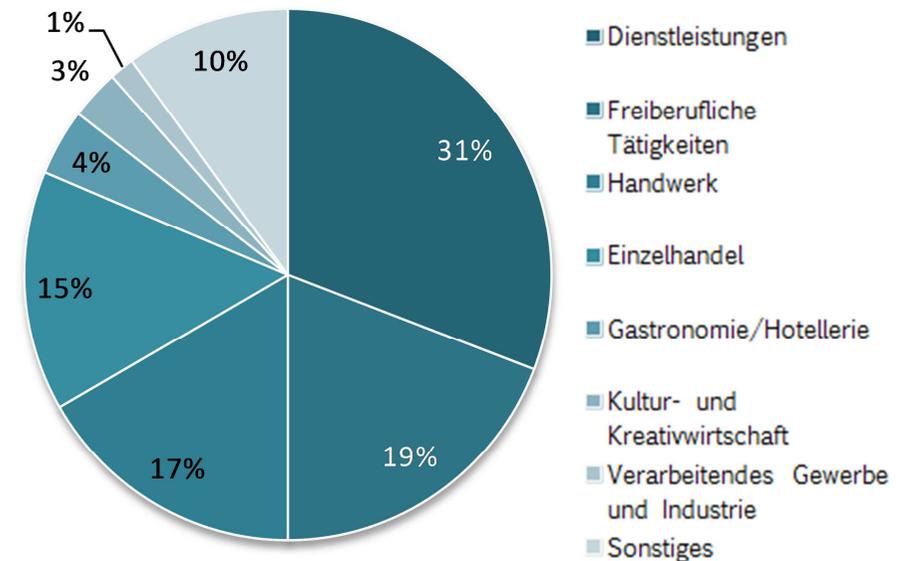
Rücklauf: 180

Rücklaufquote: rd. 14 %

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Untersuchung graphisch dargestellt.

### 5.1 Betriebsart

Abb. 33: Zuordnung Wirtschaftsbereich

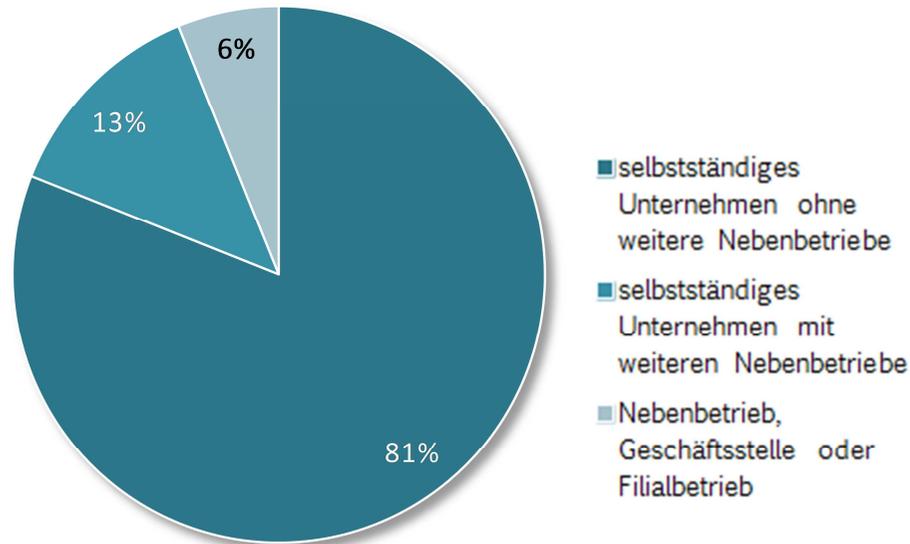


Quelle: Unternehmerbefragung cima, 2013

Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

- Mit nahezu fast einem Drittel (31 %) sind ein Großteil der Befragten dem Bereich Dienstleistungen zuzuordnen. Darauf folgen Freiberufler, Handwerker und Unternehmen aus dem Einzelhandel
- Mit 10 % würde sich ein erheblicher Anteil der Befragungsteilnehmer keinem der vorgegebenen Wirtschaftszweige zuordnen, was ein Anzeichen für eine äußerst diversifizierte Wirtschaftsstruktur am Standort ist

Abb. 34: Art des Betriebes

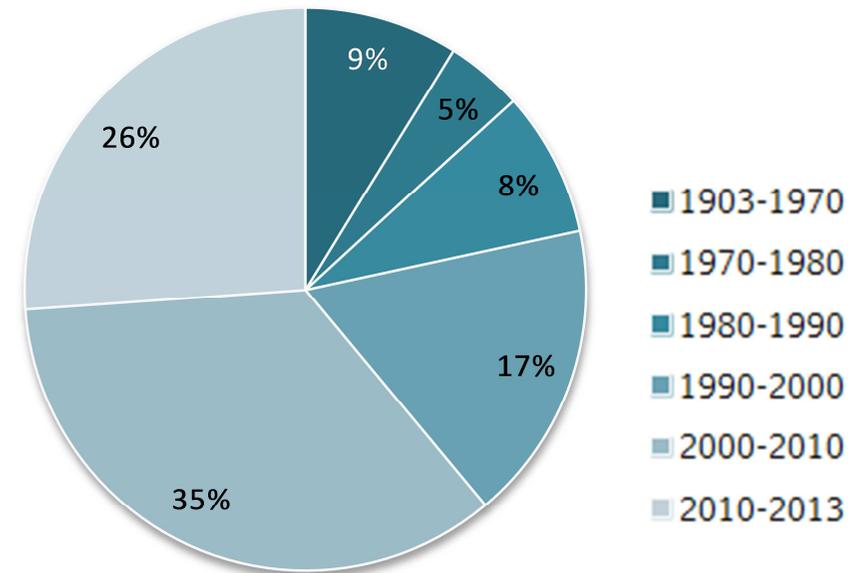


Quelle: Unternehmerbefragung cima, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

- Die Mehrheit der Umfrageteilnehmer agiert als selbstständiges Unternehmen ohne weitere Nebenbetriebe. Weitere 13 % sind selbstständig mit weiteren Nebenbetrieben, während die restlichen 6 % ihr Unternehmen im Nebenbetrieb, als Geschäftsstelle oder als Filialbetrieb führen

## 5.2 Unternehmensalter

Abb. 35: Unternehmensgründung

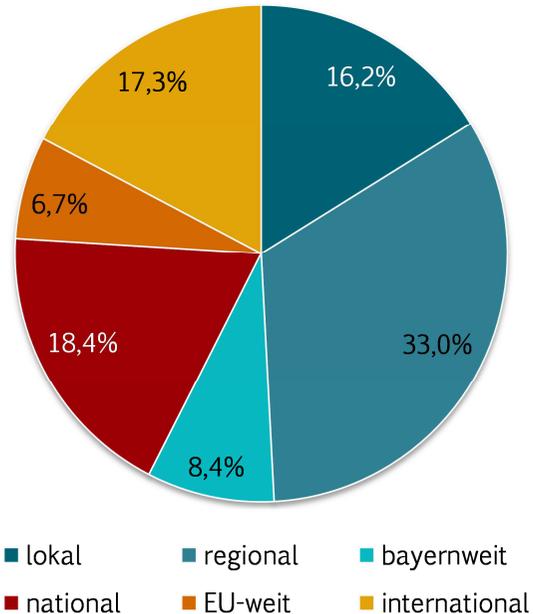


Quelle: Unternehmerbefragung cima, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

- Weit über die Hälfte der Unternehmen (rd. 61 %) gaben an ihren Betrieb nach dem Jahr 2000 in Herrsching gegründet bzw. dort angesiedelt zu haben. Dies zeigt eine gewisse Dynamik in der Entwicklung des Wirtschaftsstandortes
- Darüber hinaus gaben auch 14 % der Unternehmen an ihren Betrieb bereits vor 1980 in Herrsching angesiedelt oder gegründet zu haben, was auch für eine gewisse Tradition des Standortes spricht

### 5.3 Unternehmerisches Marktgebiet

Abb. 36: Marktgebiet des Unternehmens

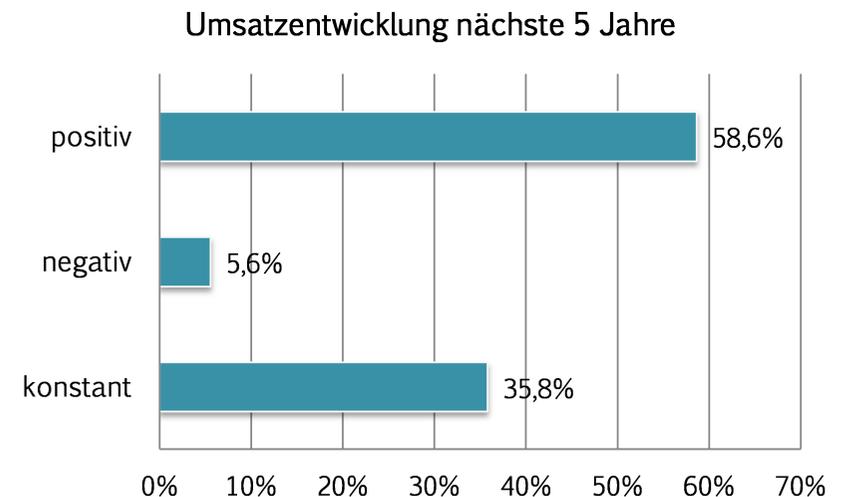
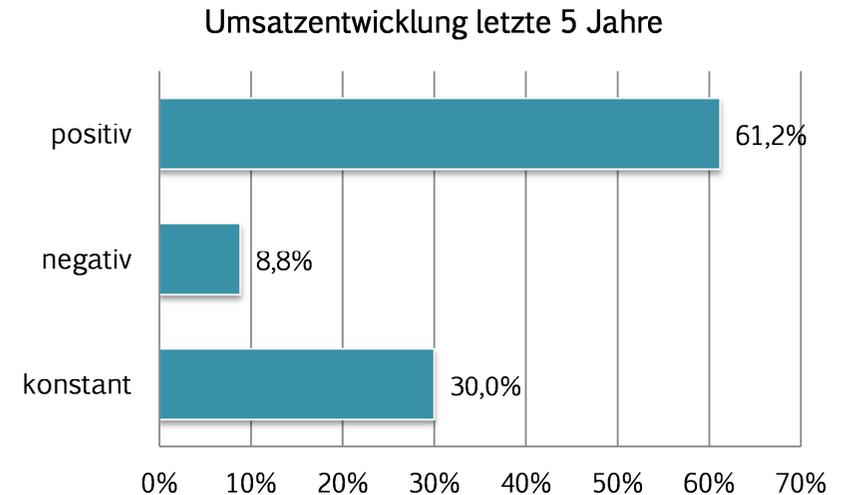


Quelle: Unternehmerbefragung cima, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

- Mit rd. einem Drittel sind der größte Anteil der Unternehmer regional tätig, auch der lokale Absatzmarkt nimmt mit 16,2 % der Nennungen eine gewisse Bedeutung ein
- Auffallend ist der mit 18,4 % bzw. 17,3 % relativ hohe Anteil der Unternehmen, die ihr Marktgebiet deutschlandweit bzw. weltweit sehen
- Diese ausgewogene Aufteilung der Absatzgebiete ist ein weiteres Indiz für eine stabile, nicht monostrukturierte Wirtschaftsstruktur. Einzelne Betriebe sind somit nicht unbedingt von lokalen Entwicklungen abhängig

### 5.4 Umsatzentwicklung

Abb. 37: Betriebliche Umsatzentwicklung



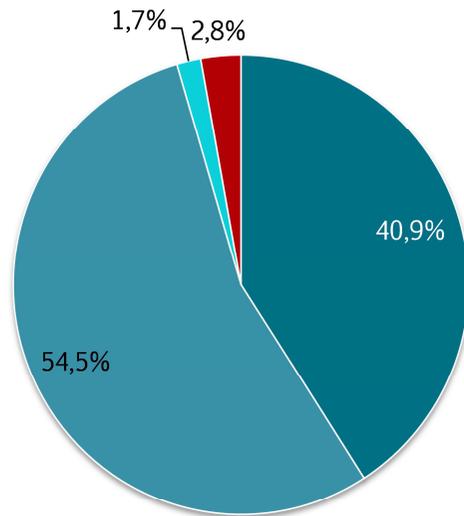
Quelle: Unternehmerbefragung cima, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

- Fast zwei Drittel der Unternehmen vor Ort (ca. 61,2 %) konnten in den letzten 5 Jahren eine positive Umsatzentwicklung verzeichnen, bei weiteren 30 % blieb der Umsatz konstant
- Lediglich rd. 9 % mussten Umsatzeinbußen in den letzten 5 Jahren hinnehmen
- Auch die Prognose für die nächsten 5 Jahre fällt positiv aus: Mehr als die Hälfte der Unternehmen (rd. 59 %) rechnen weiterhin mit Umsatzsteigerungen, rd. 36 % rechnen mit konstant bleibenden Umsätzen und lediglich rd. 6 % gehen zukünftig von rückläufigen Umsätzen aus

- Mit rund 55 % betreibt der Großteil der ansässigen Unternehmer seinen Betrieb in angemieteten Räumlichkeiten
- Jedoch sind auch rund 41 % der Unternehmer auch gleichzeitig Eigentümer der genutzten Liegenschaft
- Der Anteil an in Erbbaurecht vergebenen Grundstücke (ca. 1,7 %) ist ebenso wie der Anteil an teils in Eigentum und teils angemieteten Liegenschaften (2,8 %) als äußerst gering einzustufen

## 5.5 Eigentumsverhältnisse der Liegenschaft

Abb. 38: Liegenschaft des Unternehmens im Eigentum?



- Eigentum
- Miet/Pacht
- Erbbaurecht
- teils Eigentum, teils gemietet

Quelle: Unternehmerbefragung cima, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

## 5.6 Standortbewertung

Welche Vorteile/Nachteile bietet Ihnen der Betriebsitz in Herrsching?

### Vorteile

Die Vorteile, die der Standort Herrsching gegenüber den Konkurrenzstandorten aufweist, können in mehrere Bereiche gegliedert werden.

Die **Lage** des Standortes wird in verschiedenen Aspekten als Vorteil gesehen. Zum einen die Lage am Ammersee und die damit verbundene Attraktivität zahlt sich für den Standort in mehrfacher Hinsicht (z.B. durch die damit verbundene hohe Lebensqualität und guten Freizeitmöglichkeiten) aus.

Die Befragten nannten zudem die **Verkehrsanbindung** und die **regionale Erreichbarkeit** als wichtigen Standortvorteil. Durch die die Anbindung an das S-Bahnnetz ist eine schnelle Verbindung zum Oberzentrum München oder anderen Zielen gewährleistet.

Darüber hinaus werden die **kurzen Wege** innerhalb des Gemeindegebietes als Standortvorteil positiv herausgestellt sowie der als unternehmerfreundlich eingestufte **Gewerbesteuerhebesatz**.

### Nachteile

Neben den Vorteilen können die Unternehmen jedoch auch sehr differenziert die Nachteile des Standortes artikulieren. Als größte Nachteile für den Standort Herrsching sehen die Gewerbetreibenden die **bestehenden Verkehrsprobleme**, die regelmäßig zu andauernden Staus führen, und die **schlechte Parkplatzsituation**. Beides führt zu deutlichen Nachteilen für die Frequenzen in der Herrschinger Ortsmitte.

Oftmals wird auch die unzureichende Internetversorgung bzw. eine **fehlende schnelle Breitbandverbindung** als Nachteil von Seiten der Unternehmer aufgeführt.

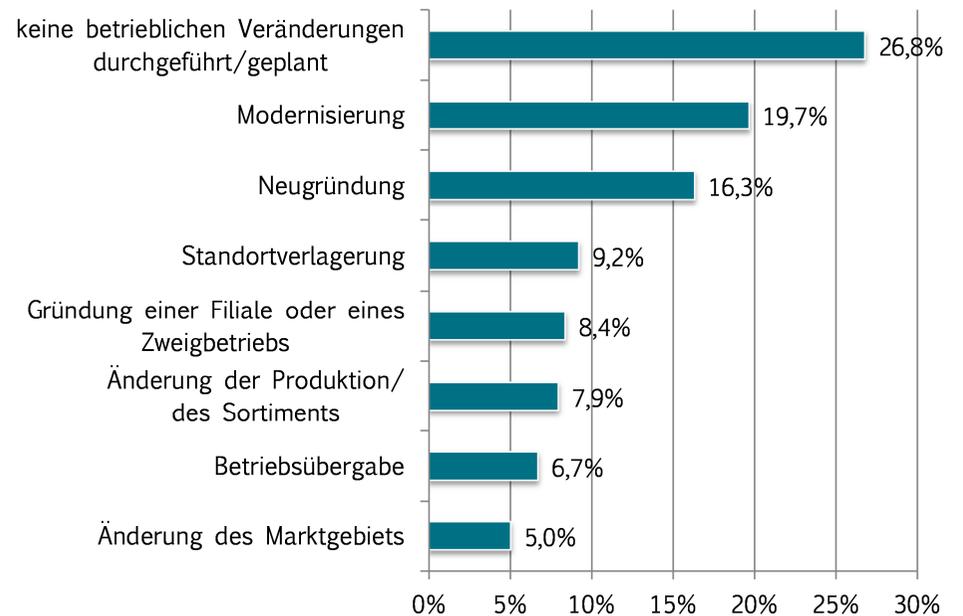
Auch die teilweise recht **hohen Mieten** sowie die **eingeschränkte Verfügbarkeit** an **Gewerbeflächen** wirken sich nachteilig auf die Betriebe aus.

Bei Betrachtung sowohl der Vor- als auch der Nachteile weisen einige Themenfelder (z.B. die Erreichbarkeit oder die Nähe zur Autobahn, zum Flughafen) eine ambivalente Bewertung auf.

### Veränderungsbedarf

Speziell im Einzelhandel und im produzierenden sowie verarbeitenden Gewerbe sind die Anpassungs- und Innovationszyklen zunehmend kürzer geworden, daher spielt die Bereitschaft betriebliche Veränderungen vorzunehmen in diesen Branchen eine besonders große Rolle. In dem abgefragten Zeithorizont von 10 Jahren sollte in der Regel eine gewisse Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen erfolgen.

Abb. 39: Veränderungen in den vergangenen oder in den nächsten fünf Jahren



Quelle: Unternehmerbefragung cima, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

- Der Großteil der befragten Unternehmen (ca. 73 %) hat bereits Veränderungen durchgeführt oder plant zumindest Veränderungen in der Betriebsstruktur in den kommenden 5 Jahren durchzuführen

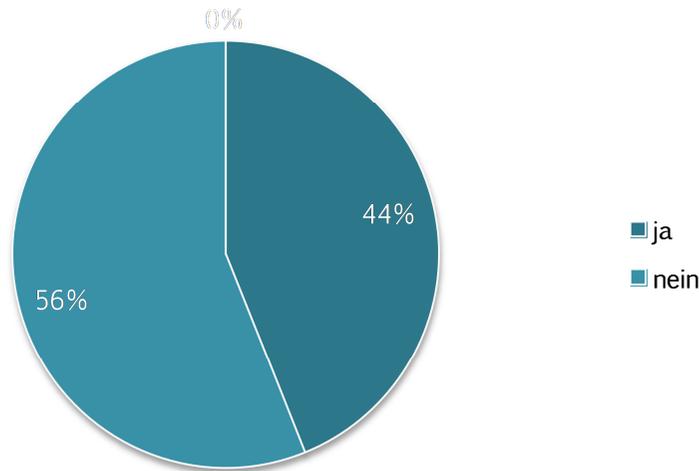
- Dennoch planen immerhin noch rd. 27 % der Betriebe keinerlei Anpassungen an die Marktlage. Ein Wert der vor dem Hintergrund der notwendigen schnellen Anpassungsstrategien als zu hoch zu bewerten ist
- Demgegenüber gibt nahezu jeder fünfte Betrieb an, Modernisierungen innerhalb des jeweiligen Unternehmens zu planen bzw. erst kürzlich umgesetzt zu haben. Neugründungen bzw. Filialisierung werden immerhin von rd. 25 % der Unternehmer angestrebt
- Mit einem Wert von rd. 9 % erwägt ein bedenklich hoher Anteil der Unternehmer eine Standortverlagerung. Hier gilt es, die genauen Gründe zu erfragen und zu versuchen aktiv dagegen zu steuern. Der meist genannte Grund für eine mögliche Standortverlagerung war eindeutig der Wunsch nach einer leistungsfähigeren Internetverbindung

- Von den Befragten Unternehmen, die in den nächsten Jahren erweitern möchten, gaben immerhin mit 44 % fast die Hälfte an, dass am derzeitigen Standort ausreichend Raum für geplante Erweiterung vorhanden ist
- Rund 56 % müssten, um die geplanten Erweiterungsabsichten realisieren zu können, den Standort wechseln

Aufgrund des geringen Flächenangebots und der hohen Nachfrage kann es zu Engpässen in der Verfügbarkeit für Gewerbeflächen kommen. Ohne gezielte Absprache und Informationen über Erweiterungsmöglichkeiten ist die Abwanderung von Unternehmen wegen Flächenmangel wahrscheinlich. Die Quantifizierung der in den kommenden 5 Jahren benötigten zusätzlichen Gewerbeflächen ergab eine Summe von insgesamt rd. 18.000 m<sup>2</sup>.

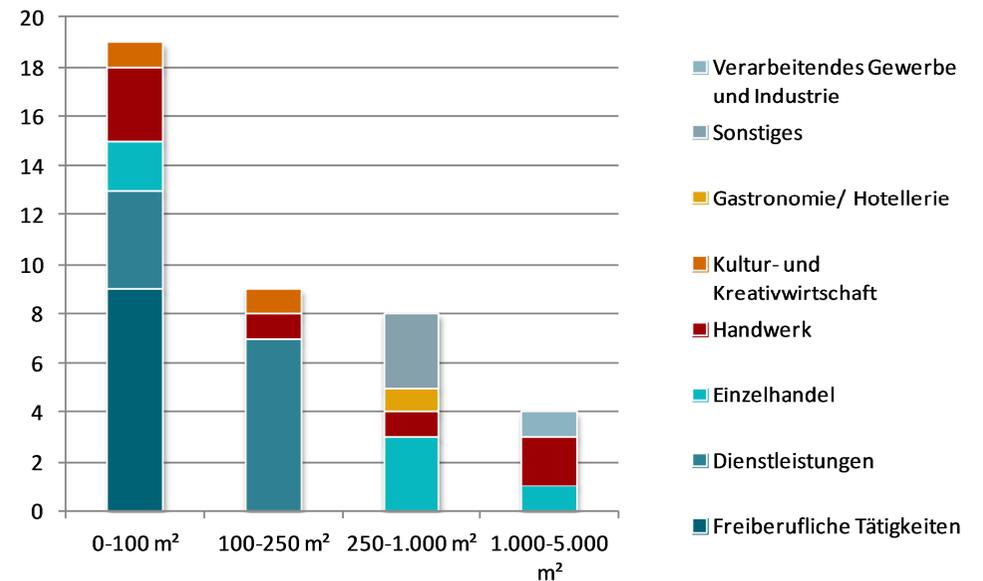
Erweiterungspotenziale und -bedarf

Abb. 40: Ausreichend Fläche für Erweiterung am Standort vorhanden?



Quelle: Unternehmerbefragung cima, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Abb. 41: Verkaufsflächenbedarf nach Wirtschaftszweig



Quelle: Unternehmerbefragung cima, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

- Ein Großteil der Betriebe, insbesondere die Freiberufler, Einzelhändler und Dienstleister benötigen zukünftig Kleinflächen bis maximal 100 m<sup>2</sup>, wobei hier auch Einzelhändler äußerten vereinzelt auch größere Flächen ab 250 m<sup>2</sup> zu benötigen
- Eine relativ ausgewogene Flächennachfrage über alle Größenordnungen hinweg verzeichnet da das Handwerk
- Das verarbeitende Gewerbe benötigt relativ große Einheiten im Bereich von 250 bis hin zu 5.000 m<sup>2</sup>, wobei hier nach genaueren Ausprägung (Art der Fläche) der benötigten Flächen gefragt werden sollte

## 5.7 Bewertung von Standortfaktoren

Die Bewertung des Standortes Herrsching nach ausgewählten Standortfaktoren zeigt wichtige Handlungsfelder auf, in denen Verbesserungen anzustreben sind (vgl. rechtsstehende Abb. 42).

Es wird nach Wichtigkeit und der tatsächlichen Situation, der Zufriedenheit vor Ort differenziert. Mit Hilfe dieser Gegenüberstellung können wichtige Erkenntnisse über mögliche Handlungsbedarfe erkannt werden. Treffen Erwartungshaltung (Einschätzung der Wichtigkeit) und tatsächliche Bewertung zusammen kristallisieren sich Stärken des Standortes heraus. Gibt es deutliche Differenzen zwischen Wichtigkeit und tatsächlicher Situation besteht aus Sicht der Befragten Handlungsbedarf für eine Optimierung. Zufriedenheit besteht bei den örtlichen Unternehmen mit den von der Gemeinde bereitgestellten Rahmenbedingungen Wasserver- und -entsorgung sowie der Gasversorgung.

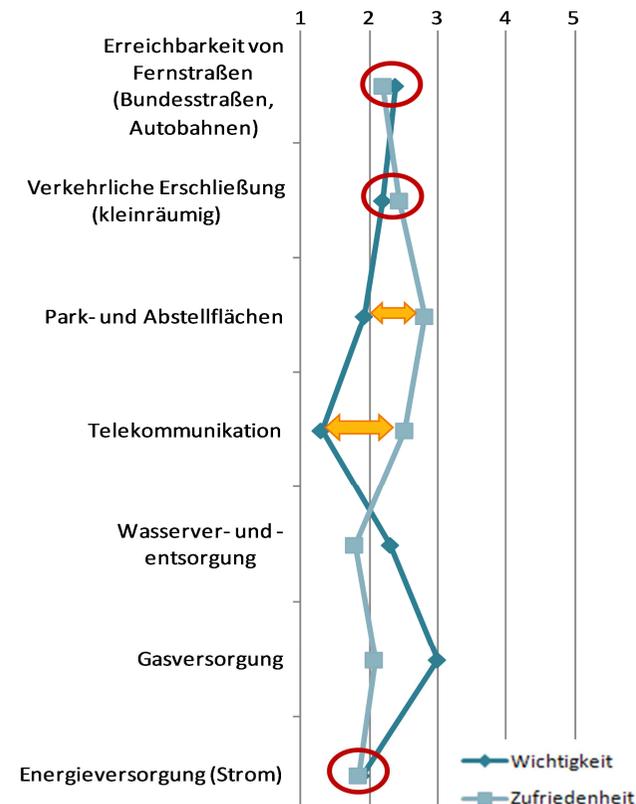
Geringe Abweichungen ergeben sich bei den Faktoren Erreichbarkeit von Fernstraßen (Bundesstraßen, Autobahnen), verkehrliche Erschließung (kleinräumig) sowie bei der Energieversorgung (Strom). Dies zeigt, dass diese Standortfaktoren die Ansprüche der Befragten erfüllen. Um Handlungsfelder zu definieren, wurde die Differenz aus den gegebenen Schulnoten für Wichtigkeit und aktueller Situation Herrschings gebildet. Als

Bewertungsschwelle für Haupthandlungsfelder wurde eine Differenz von 1,0 und mehr festgelegt.

Aus der Bewertung durch die Unternehmer kristallisieren sich folgende **zwei Haupthandlungsfelder** heraus:

- Park- und Abstellflächen
- Telekommunikation

Abb. 42: Wie wichtig schätzen Sie die folgenden Standortfaktoren für Ihr Unternehmen ein?



Quelle: Unternehmerbefragung cima, 2013

Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

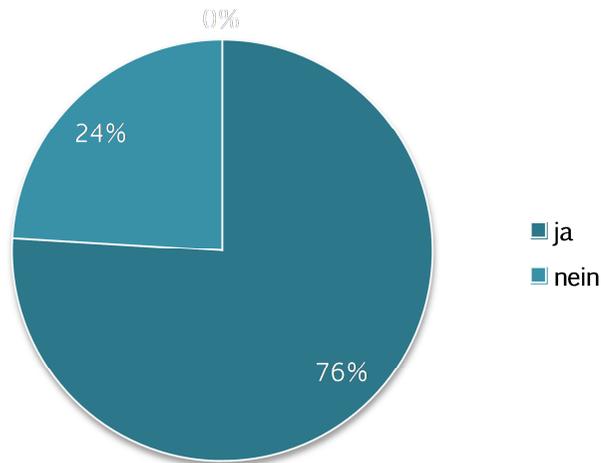
## 5.8 Bewertung

### Standortempfehlungen

**Fachlicher Hintergrund:** Basierend auf tausenden von Kundenbefragungen wurde in den USA von Frederick Reichheld eine Messgröße entwickelt, mit deren Hilfe auf einfache Art und Weise die Kundenloyalität gemessen werden kann. Es wurde herausgefunden, dass diese Größe zudem das Unternehmenswachstum besonders gut erklären kann. Damit kann die Messzahl zur Bewertung der relativen Markenstärke herangezogen werden.

Um die Attraktivität eines Standortes zu messen und vergleichbar zu machen, verwendet die cima diese aus dem Marketing bekannte Kenngröße. Marketing-Experten wissen, wie wichtig eine persönliche Empfehlung in der Kundenwerbung ist. Sie übersteigt an Wirkung alle anderen Werbemittel und ist darüber hinaus kostenlos.

Abb. 43: Würden Sie einem anderen Unternehmen den Standort Herrsching empfehlen?



Quelle: Unternehmerbefragung cima, 2013  
 Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

- Immerhin würden etwas mehr als drei Viertel der befragten Unternehmer den Standort Herrsching uneingeschränkt weiterempfehlen. Dieser Wert ist als positiv zu bewerten und zeigt eine gewisse Standortzufriedenheit bei einer Vielzahl der Betriebe, die es gilt als Promotoren zu nutzen
- Allerdings steht dem auch ein Viertel der Betriebe gegenüber, die scheinbar unzufrieden mit ihrer derzeitigen Situation sind und Herrsching als Unternehmensstandort nicht weiterempfehlen würden

### Fazit:

In der Unternehmerbefragung bestätigen sich größtenteils die Erkenntnisse aus den Experteninterviews. Zudem sind Folgerungen über die Unternehmerstruktur zu ziehen, die durch eine breite Ausdifferenzierung verfügt. Es sind sowohl traditionelle Betriebe, als auch neue junge Unternehmen ansässig. Auch die Marktgebiete sind breit gefächert und bilden einen guten Mix. Als Problemfelder, die von Seiten der Gemeinde aktiv angegangen werden, bildeten sich insbesondere die Bereiche technische Infrastruktur (Telekommunikation) sowie Park- und Abstellflächen heraus.

## 6 Zusammenfassung und Ableitung von Handlungsfeldern

### Vorbemerkung

Die Bedeutung der lokalen Wirtschaftsstruktur für eine Gemeinde wie Herrsching lässt sich an mehreren Faktoren ablesen:

- Das vorhandene Arbeitsplatzangebot der örtlichen Unternehmen (Produktion, Handwerk, Dienstleistung, Einzelhandel, Gastronomie) ist entscheidend für die Zukunft der Gemeindeentwicklung
- An einem Standort mit nahezu Vollbeschäftigung schlägt sich die wirtschaftliche Prosperität häufig – in Abhängigkeit von der Struktur der Arbeitsplätze – auch im Einkommen der Arbeitnehmer nieder
- Die Gemeinde profitiert von einer positiven wirtschaftlichen Lage durch derzeit noch solide Einnahmen aus der Gewerbe- und Einkommenssteuer
- Durch wirtschaftliche Stabilität und beständige Einnahmen besteht die Möglichkeit zur Erfüllung der gemeindlichen Aufgaben, wie Sicherung der Daseinsvorsorge für die Bewohner oder die Bereitstellung weicher Standortfaktoren wie Bildungs-, Kultur- und soziale Einrichtungen

### Situationsanalyse

Nach erfolgter detaillierter Grundlagenanalyse ergeben sich nach Zusammenführung mit den in den vorhergehenden Kapiteln dargestellten Ergebnissen und Aussagen der Gewerbe-/Unternehmerbefragung sowie den vor Ort geführten Expertengesprächen folgende grundlegenden Aussagen zur aktuellen Situation in Herrsching:

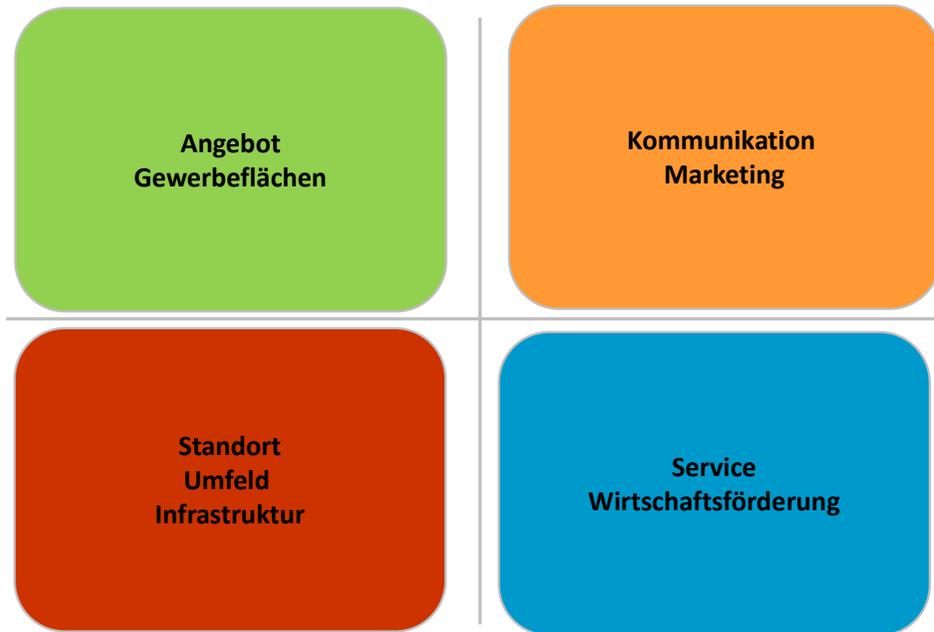
- Herrsching ist vorwiegend als attraktiver Wohnort mit hoher Lebensqualität und hohem Freizeitwert sowie als touristisches Ausflugsziel bekannt
- Vor Ort sind einige weltweit agierende Betriebe angesiedelt, die zum Teil Marktführer in ihren Branchen sind

- Die vorhandene Kompetenz als Gewerbestandort ist heute vielen Herrschingern selbst noch nicht bewusst. Hier sollte grundsätzlich noch eine Schärfung und Sensibilisierung für dieses wichtige Thema, auch bei den Verantwortlichen aus Politik und Verwaltung, erfolgen
- Als am Standort dominierende Wirtschaftsbereiche für die Gemeinde Herrsching wurden die Bereiche „Gesundheits- und Sozialwesen“, „Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“, „Erbringung von sonstigen Dienstleistungen“ sowie der „Handel; Instandhaltung und Reparatur von KfZ“ identifiziert
- Zusätzlich zu diesen Top-Branchen am Standort ergeben sich noch gute Zukunftsaussichten in den Wirtschaftsbereichen „verarbeitendes Gewerbe inkl. Handwerk“ und mit der Ansiedlung des geplanten Gymnasiums im Bereich „Erziehung und Unterricht
- Es wurde deutlich, dass aufgrund der begrenzten Möglichkeit zur Ausweisung von neuen Gewerbeflächen die Ausrichtung dieses Entwicklungskonzeptes gesamtgemeindliche Handlungsstrategien erfordert und eine quantifizierte Berechnung von benötigten Gewerbeflächen in diesem Rahmen nicht zielführend ist
- Es macht vor diesem Hintergrund keinen Sinn zusätzliche Gewerbegebietsflächen auszuweisen, vielmehr ist eine tiefergehende Kenntnis über die Ausprägung und Qualitäten möglicher zusätzlicher Bedarfe notwendig
- Neben aktiven Marketingmaßnahmen kommt der Bestandspflege im Sinne von ständiger Kommunikation und „Kümmern“ eine entscheidende Rolle in der zukünftigen Gemeindeentwicklung zu

### Handlungsfelder

Davon ausgehend wurden folgende, für eine zukunftsfähige Ausrichtung des Wirtschaftsstandortes Herrsching bedeutenden Handlungsfelder identifiziert:

Abb. 44: Handlungsfelder der zukünftigen Gemeindeentwicklung



Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Das **Angebot von Gewerbeflächen** ist in Herrsching durch die naturräumliche Lage sehr begrenzt, gleichzeitig besteht aber wachsender Bedarf an Flächen einerseits bei ansässigen Unternehmen, wie auch für mögliche Neuansiedlungen. Das geschickte Management von Flächenangebot und -nachfrage sowie vertiefende Kenntnis über die benötigten Qualitäten der zusätzlichen Gewerbeflächen stellen ein wichtiges Handlungsfeld dar.

Die **Kommunikation** und das **Marketing** als weiche Standortfaktoren sind in Herrsching derzeit gering ausgeprägt. Absprachen und Zusammenarbeit untereinander, sowie auch die gemeinsame Vermarktung nach außen ist momentan nur begrenzt gegeben. In Zukunft sollten beide Aspekte stärker in den Fokus rücken, um geschlossen als Wirtschaftsstandort aufzutreten.

Der **Standort** samt **Umfeld und Infrastruktur** ist derzeit hohem Konkurrenzdruck unterworfen, der sich auch in Zukunft noch weiter verstärken wird. Die infrastrukturelle Ausstattung des Standorts ist maßgeblich für die Attraktivität mitverantwortlich und muss dem stets angepasst werden.

Der **Service** für Unternehmer in Form einer **Wirtschaftsförderung** ist ein weiterer weicher Faktor, der ansässige Betriebe umfassend betreut und im besten Falle Neuansiedlungen von Unternehmen generiert. In Herrsching sollte dies auch zukünftig „Chefsache“ bleiben, jedoch weiter professionalisiert werden. So können Ressourcen gebündelt werden, der Standort an Attraktivität gewinnen und sich damit aktiv positionieren.

In diesem identifizierten Spannungsfeld ergibt sich der Bedarf nach geeigneten **gesamtgemeindlichen Entwicklungsleitlinien**, die als Orientierungshilfe für die zukünftige Gewerbe- und Gemeindeentwicklungspolitik dienen sollen und entsprechend dem Leitbild für ein zukunftsfähiges Herrsching aus dem Jahr 2011 zur nachhaltigen Entwicklung der Siedlungsstrukturen (Punkt 2) und hier insbesondere zur Stärkung der Wirtschaftskraft beitragen sollen.

## 7 Strategische Handlungsansätze – Leitlinien

Die nachfolgenden Leitlinien für die zukünftige ganzheitliche Entwicklung des Standortes Herrsching innerhalb der Region stellen die grundlegende Philosophie und die notwendigen Anforderungen an ein professionelles Standortmarketing dar, auf die sich die am Prozess beteiligten Akteure verständigen sollten. Diese Leitlinien wurden von der cima im Entwurf erarbeitet und mit der Verwaltung abgestimmt. Sie bilden den grundlegenden konzeptionellen und strategischen Handlungsrahmen für die Umsetzung von zur Zielerreichung nötigen Maßnahmen.

Die nachfolgend zu jeder Entwicklungsleitlinie aufgeführten Handlungserfordernisse/ Maßnahmen sind aus Sicht der cima besonders geeignet, die Effizienz und Wirksamkeit der Wirtschaftsförderungsaktivitäten Herrschings Schritt für Schritt zu verbessern und aktive Gemeindeentwicklungspolitik zu betreiben.

Die hier ausgewählten Projektideen unterscheiden sich bewusst in solche, die Zielgruppen innerhalb der Gemeinde ansprechen, und solche die vorwiegend an Zielgruppen außerhalb der Gemeinde adressiert sind.

Während die **nach „innen“ gerichteten Maßnahmen**

- die Kommunikation der Unternehmen untereinander,
- den Austausch mit Verwaltung, Wissenschaft und Politik,
- die kritische Aufarbeitung der zu optimierenden Handlungsfelder und Wege zur Abhilfe,
- die verstärkte Identifikation mit dem Standort,
- die Unterstützung und den Ausbau regionaler Wirtschaftskreisläufe/ Wertschöpfungsketten sowie
- die Mithilfe bei der Zielgruppendefinition für Maßnahmen des Außenmarketing

zum Inhalt haben, richten sich die **Maßnahmen nach „außen“** auf

- die Erhöhung des Bekanntheitsgrades der Gemeinde Herrsching als Wirtschaftsstandort in der Region mit seinen spezifischen Stärken,
- die Imagebildung als Wirtschaftsstandort im überregionalen Kontext,
- die Identifikation relevanter Zielmärkte und Zielgruppen für Neuansiedlungsbemühungen sowie
- die Ansprache der Multiplikatoren und Investoren außerhalb des eigenen Gemeindegebietes, um auf konkrete Angebote und Chancen vor Ort aufmerksam zu machen.

## 7.1 Sicherung Herrschings als attraktiver Wohn- und Arbeitsstandort durch behutsame Entwicklung

Hier steht insbesondere die Stärkung der Dienstleistungsbranchen (des tertiären Sektors) sowie den zukunftsfähigen Funktionen im produzierenden Gewerbe (sekundärer Sektor), insbesondere im Bereich Verwaltung, Forschung und Entwicklung sowie die Neuausrichtung im Bereich Erziehung und Unterricht im Fokus. Diese Bereiche sollen in Zukunft gestärkt und aktiv für eine Vermarktung genutzt werden. Um den Charakter als Wohnort und Ausflugsziel beizubehalten, sind folgende Punkte zu beachten:

- Pflege und Erhalt des örtlichen Charakters als attraktiver Wohnort und reizvolles Ausflugsziel
- Sicherung der vorhandenen naturräumlichen und landschaftlichen Potenziale
- Gewährleistung einer verträglichen Abwicklung des induzierten Verkehrs
- Bestandspflege und spezifische Förderung nicht-störender Branchen

### 7.1.1 Handlungserfordernisse / Maßnahmen

- Erarbeitung eines geeigneten Zukunftsprofils des Herrschinger Gewerbestandes in Zusammenarbeit mit den örtlichen Unternehmern und Gewerbetreibenden: „Wir sind Herrsching“
- Initialisierung einer gemeinsamen Vermarktung im bestehenden regionalen Netzwerk
- Vernetzung mit den im integrierten Verkehrskonzept erarbeiteten Leitlinien zur Bewältigung der Verkehrsproblematik

- Aufbau und Pflege Standortdatenpool, aktive Vermarktung positiver Standortinformationen, sowie Umsetzung im Sinne der Instrumente des klassischen Marketingmixes

## 7.2 Aktive Bestandspflege und Förderung vorhandener Branchenschwerpunkte

In der Herrschinger Wirtschaftsstruktur lassen sich bereits heute leichte Branchenschwerpunkte (Clusteransätze) in den Bereichen Gesundheits- und Sozialwesen sowie Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen ausmachen. Ziel der gewerblichen Entwicklungspolitik der Gemeinde sollte es sein, diese vorhandenen Branchenschwerpunkte zielgerichtet zu stärken und aktiv für eine Vermarktung zu nutzen. Die Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich der Gewerbeflächen sind im Gemeindegebiet aufgrund der räumlichen Gegebenheiten begrenzt. Für Neuansiedlungen und Betriebserweiterungen steht kaum noch Fläche zur Verfügung. Neben den klassischen Flächen zum Erwerb in den Gewerbegebieten besteht ein potenzieller Markt zur Miete bzw. Pacht insbesondere von Büroflächen. Dieser kann z.B. über die Bildung von Bürogemeinschaften mit angeschlossenen Serviceleistungen durch einen Dienstleister kompensiert werden. Darüber hinaus muss das Wissen zu Unternehmenszielen, zu Vorstellungen der Grundeigentümer, zu regionalen Strukturentwicklungen und Wettbewerbssituationen sowie zum qualitativen und quantitativen Bestand an Entwicklungsflächen zusammengeführt werden. Hierzu bedarf es:

- Konkretere Kenntnisse der aktuellen und künftigen Nachfrage zu Veränderungs- und Erweiterungspotenzialen in den zukunftsträchtigen Wirtschaftsbereichen
- Identifikation zusätzlicher möglicher Zukunftsbranchen
- Eine vollständige Übersicht der innerhalb des Gemeindegebietes verfügbaren Gewerbeflächen auch in den Bereichen Büro- und Dienstleistungsimmobilien

- Kenntnis von Angebot und Nachfrage auch im Bereich Vermietung bzw. Pacht, insbesondere von Büroflächen

### 7.2.1 Handlungserfordernisse / Maßnahmen

- Aufbau eines kommunalen Flächenressourcenmanagements sowie Implementierung einer klaren Schnittstelle für Unternehmer und Gewerbetreibende in der Gemeindeverwaltung
- Erarbeitung konkreter Erweiterungs- und Verlagerungsangebote als Grundlage für eine aktive Vermarktung von freien Flächen
- Erarbeitung einer auf die Stärken Herrschings aufbauenden Positionierung auch als Wirtschafts- und Gewerbeort (Image Gewerbegebiet)
- Prüfung möglicher interkommunaler Ansätze zur Gewerbeflächenentwicklung

## 7.3 Standortvorteile in der Wirtschaftsförderung besser herausstellen

Ein wesentlicher Standortvorteil für die lokale Wirtschaft bildet die verhältnismäßig kleine Verwaltung und die daraus resultierenden kurzen Wege. Viele Anliegen sind darüber hinaus Chefsache und werden vom Bürgermeister persönlich erledigt. Mit Hilfe einer klaren Definition von Ansprechpartnern und Zuständigkeiten soll sich die Gemeinde künftig stärker positionieren und diese Vorteile aktiv nach außen kommunizieren. Auch auf Unternehmenseite kann ein kontinuierlicher Austausch zu Synergien für die Ortsentwicklung aber auch für einzelne Unternehmen bringen. Folgende Notwendigkeiten und Voraussetzung sind dafür einzuhalten:

- Enge Bindung und Kommunikation zwischen den Verantwortlichen in Politik und Verwaltung sowie den ortsansässigen Unternehmen und Gewerbetreibenden
- Die Gemeinde soll als Schnittstelle zur lokalen Wirtschaft fungieren und wenn möglich eine Plattform für einen kontinuierlichen Austausch implementieren
- Innerhalb der Gemeinde ist eine klare Definition von Ansprechpartnern und Zuständigkeiten wichtig

### 7.3.1 Handlungserfordernisse / Maßnahmen

- Zuweisung eines Ansprechpartners für Unternehmen im Rathaus
- Anpassung der Organisationsstruktur innerhalb Herrschings und Nutzung von Synergien mit der auf Landkreisebene agierenden Wirtschaftsförderungsgesellschaft gfw Starnberg mbH
- Einrichtung und Verstärkung der Kommunikation, des Dialogs zwischen der Gemeinde und den Unternehmen durch regelmäßige Treffen

## 7.4 Herausforderungen des Demographischen Wandels lösen

Der Demographische Wandel ist aktuell bereits in Herrsching spürbar, die Prognosen zur Bevölkerungsentwicklung zeigt auch zukünftig eine Verschiebung der Altersstruktur hin zu einer immer älter werdenden Bevölkerung. Dies hat auch in Herrsching zur Folge, dass die Facharbeitskräfte-sicherung zunehmend schwierig werden wird. Die Neuansiedlung eines Gymnasiums zur Stärkung des Bildungsstandorts kann hierbei als Vorteil genutzt werden. In Zusammenarbeit mit den Bildungsträgern, dem Landkreis sowie der Unternehmerschaft vor Ort und den großen Verbänden und Initiativen sollte die Gemeinde Programme zur Fachkräftesicherung und zur Vereinbarkeit von „Familie und Beruf“ initiieren und bestehende Maßnahmen stärken und weiter ausbauen. Wichtig für die zukünftige Entwicklung sind in dem Zusammenhang:

- Bereitstellung und Ausbau des bereits guten Angebotes an sozialer Infrastruktur (Kindergärten, Kindertagesstätten, Schulen etc.)
- Neuansiedlung des Gymnasiums zur Qualifizierung des Bildungsstandortes Herrschings nutzen und mit Kooperationen schon frühzeitig eine Bindung zwischen Unternehmen und potenziellen zukünftigen Fachkräften sichern

### 7.4.1 Handlungserfordernisse / Maßnahmen

- Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Bildungsträgern, dem Landkreis, der Unternehmerschaft vor Ort und den großen Verbänden und Initiativen zur aktiven Vermarktung des Standortes
- Umsetzung des erarbeiteten Verkehrskonzeptes zur Sicherung der Erreichbarkeit wichtiger innerörtlicher Funktionen (Handel, Gastronomie, Dienstleistungen, Gewerbe)
- Qualifizierung der technischen Infrastruktur (Breitbandausbau)

## 7.5 Erhalt und Optimierung der differenzierten Handelslandschaft

Ziel ist es hier, die Versorgungsfunktion insbesondere im kurz- und mittelfristigen Bedarfsbereich zu festigen und dadurch die Wohnstandortattraktivität weiter zu verbessern. Insbesondere in der Ortsmitte ist der Handel, aber auch die gastronomischen Angebote auf ein attraktives Ambiente des öffentlichen Raumes angewiesen. Eine Stärkung in diesem Bereich löst optimalerweise auch Investitionen im privaten Bereich aus, so dass sich die Handelslagen dem Kunden attraktiv präsentieren. Darüber hinaus können so auch Immobilienwerte gesichert werden. Folgende Punkte sind für die Erreichung der gesteckten Ziele grundlegend notwendig:

- Attraktivierung des öffentlichen Raumes, insbesondere in der Ortsmitte und entlang der touristischen Haupttrouten im Bereich Bahnhof, Schiffsanleger und der Wanderstrecke durchs Kiental um die Verweildauer der Besucher zu erhöhen
- Optimierung der wohnortnahen Versorgung der Bevölkerung mit Gütern des täglichen Bedarfs (insbesondere Lebensmittel, Drogeriewaren)
- Genaue Identifikation von Sortimentslücken und Erarbeitung von Markenportfolios inklusive Standortanforderungen der Betreiber für gewünschte Ansiedlungen
- Weiterer Ausbau und Qualifizierung des innerörtlichen Funktionsmix aus Handel, publikumsnahen Dienstleistern und Gastronomiebetrieben

### 7.5.1 Handlungserfordernisse / Maßnahmen

- Ausnutzung der kommunalen Planungshoheit für eine Steuerung zukünftiger Einzelhandelsentwicklungen an, vor dem Hintergrund der gesamtgemeindlichen Entwicklung, sinnvolle Standorte um Investitionssicherheit für die örtlichen und ansiedlungswilligen Unternehmer zu schaffen

## 7.6 Sicherung des Handwerks als wichtigen örtlichen Arbeitgeber und Ausbildungsträger

Das Handwerk nimmt auch in Herrsching eine wesentliche Rolle als Arbeitgeber und Ausbildungsträger ein. Schaffung von geeigneten Lager- und Werkstattflächen sowie Umsetzung der im Verkehrskonzept erarbeiteten Lösungen zur Optimierung des ruhenden und fließenden Verkehrs stellen dabei die größten Herausforderungen zur Qualifizierung dieses Sektors da. Die positive Entwicklung der letzten Jahre zeugt von einer dynamischen Entwicklung im Ballungsraum München. Als grundlegende Notwendigkeiten zur Umsetzung dieser Leitlinie werden folgende Punkte identifiziert:

- Verstetigung der dynamischen Entwicklung im Ballungsraum München und weitere Partizipation Herrschings an dieser Entwicklung
- Sammeln von tiefergehenden Kenntnissen insbesondere der für diese Unternehmensgruppe bedeutenden, spezifischen Handlungsbedarfe

### 7.6.1 Handlungserfordernisse / Maßnahmen

- Bereitstellung von bzw. Aktivierung geeigneter Lager- und Werkstattflächen
- Sicherung, Attraktivierung und Verstetigung der bestehenden Angebote durch aktive Bestandspflege
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit den Schulen und anderen Bildungseinrichtungen zur frühzeitigen Fachkräftesicherung (z.B. Betriebspraktika, „Schnupperwochen“ etc.)

## 7.7 Ausblick

Die Grundlagenanalyse im Rahmen des Entwicklungsprozesses des Wirtschaftsstandort- und Vermarktungskonzeptes für die Gemeinde Herrsching hat verschiedene Handlungsfelder und Maßnahmen für Herrsching herausgestellt, die zur Steigerung der Attraktivität und Belebung der Gemeinde sowie zur Qualifizierung des Wirtschaftsstandortes unmittelbar, sowie auch mittel- bis langfristig angegangen werden sollten.

Aus Sicht der cima sollen die erarbeiteten Leitlinien vom Gemeinderat beschlossen und die vorgeschlagenen Maßnahmen im Rahmen der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel umgesetzt werden. Hierzu ist eine enge Einbindung und Abstimmung aller relevanten Akteure notwendig. Die Zielsetzungen der unterschiedlichen Handlungsfelder sind dabei jederzeit als Handlungsgrundlage einzusetzen.

In Bezug auf die Gewährleistung der Maßnahmenumsetzung sollte aus Sicht der cima die öffentlich-private Organisationsstruktur im Hinblick auf die bestehenden Möglichkeiten und die ressourcenmäßige Ausstattung überprüft und ggf. gezielt ergänzt werden. „Ein Mehr an Leistung benötigt in der Regel auch ein Mehr an Einsatz“.

## 8 Startprojekte für den Wirtschaftsstandort Herrsching

Als zentraler Maßnahmenbereich der zur Steigerung der Wahrnehmung Herrschings als Wirtschaftsstandort in der Region sowie zur Bestandentwicklung und -sicherung der Wirtschaftsstruktur wurde insbesondere die **Einrichtung einer kommunalen Wirtschaftsförderung** angesehen.

Abb. 45: Überblick Aufgabenfelder Wirtschaftsförderung Herrsching



Bearbeitung: CIMA Beratung + Management GmbH, 2014

Aus den vielen, den Leitlinien zugeordneten Maßnahmen empfehlen wir folgende drei Startprojekte umzusetzen:

### (1) Installation einer festen Ansprechpartners für Gewerbetreibende und Unternehmer ggf. als Stabsstelle im Rathaus

Mit der Einrichtung eines festen Ansprechpartners für die örtlichen Unternehmer und Gewerbetreibenden sowie für ansiedlungswillige Unternehmen soll der wesentliche Standortvorteil der „kurzen Wege“ und der direkten Ansprache noch weiter verbessert werden. Über innerhalb der Verwaltung klar definierten Zuständigkeiten soll sich die Gemeinde künftig stärker positionieren und die Vorteile aktiv nach außen kommunizieren. Als Aufgabenschwerpunkt wird für Herrsching die aktive Bestandspflege identifiziert. Dies beinhaltet u.a.:

- Kontaktpflege mit ortsansässigen Unternehmen und Innovationspflege
- Vertretung unternehmerischer Belange und Beratung zu Standortfragen und Individualanliegen („Kümmerer“)
- Lotsenfunktion zu Fachabteilungen in der Verwaltung und sonstigen öffentlichen Einrichtungen sowie Schnittstelle zur Wirtschaftsförderung und Regionalmanagement des Landkreises Starnberg (gfw Starnberg mbH)

Als Organisationsform empfehlen wir der Gemeinde Herrsching eine verwaltungsinterne Lösung umzusetzen, z.B. in Form einer Stabsstelle, die direkt dem Bürgermeister zugeordnet ist. So wird der für die Querschnittsaufgaben der Wirtschaftsförderung wichtige koordinierende, beratende und initiierende Einfluss direkt über die Entscheidungskompetenz des Bürgermeisters sichergestellt und das Prinzip der kurzen Wege bewahrt.

## **(2) Aufbau eines kommunalen Flächenressourcenmanagements**

Vor dem Hintergrund der örtlich begrenzten Entwicklungsmöglichkeiten im Bereich der Gewerbeflächen sollte ein kommunales Flächenressourcenmanagement als Instrument zur Steuerung der gemeindlichen Entwicklung mit dem Ziel die ohnehin knappen Ressourcen bestmöglich zu nutzen, aufgebaut werden. Wesentliche Inhalte für Herrsching könnten sein:

- Aufbauend auf den Ergebnissen der Unternehmerbefragung, tiefere Kenntnisse von zukünftigen Unternehmenszielen, Vorstellungen von Grundeigentümern sowie eine genaue Kenntnis die Art und Qualität der benötigten Flächen
- Vollständige Erfassung vorrangig innerörtlicher Entwicklungspotenziale (z.B. Baulücken, Brachflächen, mindergenutzte Grundstücke etc.) und kontinuierliche Fortschreibung
- Aufbau eines kommunalen Informationssystems – soweit möglich auf der Basis eines digitalen Geographischen Informationssystems (GIS) – und Vernetzung dieses Systems mit der GIS-basierten Unternehmensdatenbank der gfw Starnberg mbH

## **(3) Aktives Standortmarketing durch**

### **- Qualifizierung der Rubrik „Wirtschaft“ auf der gemeindlichen Homepage**

Die Homepage einer Gemeinde ist gewissermaßen die digitale „Visitenkarte“ und in der heutigen Zeit von hoher Bedeutung. Sie ist oftmals die erste Anlaufstelle für Personen, Unternehmer, wenn Informationen über eine Gemeinde gesucht werden und kann somit Einfluss auf Entscheidungen nehmen. Daher halten wir es essentiell für die Gemeinde Herrsching ihren Internetauftritt im Bereich Wirtschaft zu überarbeiten.

### **- Entwicklung einer Standortbroschüre**

Eine Standortbroschüre dient der Aufbereitung und Bündelung von relevanten und zielgruppenspezifischen Informationen zum Standort Herr-

sching. Hier sollen die Vorzüge des Wohn- und Wirtschaftsstandortes sowie die Stärken der örtlichen Unternehmen und Gewerbetreibenden dargestellt und in ansprechender und vor allem informativer Weise präsentiert werden. Die Broschüre dient in erster Linie der sachlich-emotionalen Ansprache von potenziellen Investoren und Geschäftspartnern heimischer Unternehmen. Darüber hinaus soll sie das zentrale Informations- und Werbemedium für einheimische Bürger und regionsfremde Fachkräfte sowie für Firmen und Einrichtungen innerhalb der Region werden. Sie kann darüber hinaus für die Präsentation des Standortes genutzt sowie zur Unterstützung der Vermarktung einzelner Liegenschaften oder als Begleitmaterial bei Veranstaltungen eingesetzt werden.

## 9 Anhang

### 9.1 Fragebogen Gewerbe-/Unternehmerbefragung

#### TEIL I – UNTERNEHMENSECKDATEN UND –KENNZIFFERN

I a) Welchem Wirtschaftsbereich ist Ihr Unternehmen hauptsächlich zuzuordnen?

- Einzelhandel
- Handwerk
- Verarbeitendes Gewerbe und Industrie
- Dienstleistungen
- Gastronomie/Hotellerie
- Kultur- und Kreativwirtschaft
- Freiberufliche Tätigkeit
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

I b) Welche Produkte und/ oder Dienstleistungen werden in Ihrem Unternehmen hergestellt oder angeboten? (bitte die 3 Umsatzstärksten nennen)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**I c) Seit wann besteht Ihr Unternehmen in Herrsching?**

Jahr: \_\_\_\_\_

**I d) Ist Ihr Betrieb ein selbstständiges Unternehmen oder ein Nebenbetrieb, eine Geschäftsstelle oder ein Filialbetrieb?**

- selbstständiges Unternehmen ohne weitere(n) Nebenbetrieb, Geschäftsstelle oder Filialbetrieb
- selbstständiges Unternehmen mit weiterem/n/r Nebenbetrieb(en), Geschäftsstelle(n) oder Filialbetrieb(en)
- Nebenbetrieb, Geschäftsstelle oder Filialbetrieb

**I e) In welchem Marktgebiet ist Ihr Unternehmen tätig? (Mehrfachnennungen möglich)**

- lokal (Gemeinde Herrsching)
- regional (Landkreise Starnberg/ Landsberg a. L./ Weilheim-Schongau, München)
- bayernweit
- national (deutschlandweit)
- EU-weit
- international (weltweit)

I f) Haben Sie in den vergangenen 5 Jahren betriebliche Veränderungen an Ihrem Betriebsstandort durchgeführt oder planen Sie in den nächsten 5 Jahren betriebliche Veränderungen? Wenn ja, welche?

	Vergangene 5 Jahre	Nächsten 5 Jahre
Neugründung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modernisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsübergabe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Änderung der Produktion / des Sortiments	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standortverlagerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Änderung des Marktgebiets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gründung einer Filiale oder eines Zweigbetriebs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keine betrieblichen Veränderungen durchgeführt/geplant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiteres: _____		

Bei **Standortverlagerung**; welche Standortqualitäten muss der neue Standort mit sich bringen?

---

I g) Bildet Ihr Unternehmen aus?

- ja  nein

Wenn ja, wie viele Ausbildungsplätze stehen pro Jahr zur Verfügung?

---

Wenn ja, welche Berufe werden ausgebildet?

---

Wenn ja, stehen genügend qualifizierte Bewerber zur Verfügung?

- ja  nein

Wenn nicht genügend qualifizierte Bewerber zur Verfügung stehen, wie viele Ausbildungsplätze bleiben pro Jahr unbesetzt?

---

I h) Bitte nennen Sie folgende weitere Unternehmensdaten:

Mitarbeiter am Standort vor 5 \_\_\_\_\_ Mitarbeiter am Standort heute \_\_\_\_\_  
Jahren

Mitarbeiter am Standort in 5 Jah- \_\_\_\_\_ Anzahl der Hochschulabsolventen: \_\_\_\_\_  
ren:

Wie hat sich der Umsatz Ihres Unternehmens in den letzten 5 Jahren entwickelt?

- positiv
  gleich geblieben
  negativ

Wie wird sich der Umsatz Ihres Unternehmens in den nächsten 5 Jahren voraussichtlich entwickeln (Prognose)?

- positiv
  gleich bleibend
  negativ

I i) Wie schätzen Sie den Bedarf an Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit für Ihre Beschäftigten ein und welche Maßnahmen kommen bereits heute zum Einsatz?

	bereits genutzt	Zukünftiger Bedarf
Kinderbetreuung		
Wohnraum		
Schulen		
Weiterbildung		

## TEIL II – STANDORTSPEZIFISCHE FRAGEN

II a) Befindet sich die Liegenschaft Ihres Unternehmens in Ihrem Eigentum?

- Ja  
 Nein, die Liegenschaft ist gemietet/gepachtet  
 Nein, es besteht ein Erbbaurecht

II b) Wie groß ist die derzeitig von Ihrem Unternehmen genutzte betriebliche Fläche? (in m<sup>2</sup>)

---

II c) Um wie viel Fläche hat sich Ihr Betrieb in den vergangenen 5 Jahren vergrößert? (in m<sup>2</sup>)

---

II d) Wie viel Fläche werden Sie voraussichtlich in den nächsten 5 Jahren für  
Betriebsweiterungen benötigen? (Prognose, in m<sup>2</sup>)

---

**Wenn Sie Fläche benötigen, verfügen Sie an Ihrem heutigen Standort über ausreichend Fläche für Betriebsweiterungen?**

ja

nein

**Wenn Sie Fläche benötigen, welchen Preis würden Sie maximal dafür zahlen?**

Max. \_\_\_\_\_ €/m<sup>2</sup> inkl. Erschließungskosten

**II e) Wie wichtig sind Ihnen folgende Bedingungen?**

(1 = sehr wichtig, 2 = eher wichtig, 3 = weder wichtig noch unwichtig 4 = eher unwichtig, 5 = gar nicht wichtig)

	1	2	3	4	5
Erreichbarkeit von Fernstraßen (Bundesstraßen, Autobahnen)	<input type="checkbox"/>				
Verkehrliche Erschließung (kleinräumig)	<input type="checkbox"/>				
Park- und Abstellflächen	<input type="checkbox"/>				
Telekommunikation	<input type="checkbox"/>				
Wasserver- und -entsorgung	<input type="checkbox"/>				
Gasversorgung	<input type="checkbox"/>				
Energieversorgung (Strom)	<input type="checkbox"/>				

**II f) Wie zufrieden sind Sie mit den infrastrukturellen Bedingungen an Ihrem Betriebsstandort hinsichtlich folgender Aspekte?**

(1 = sehr zufrieden, 2 = eher zufrieden, 3 = weder zufrieden noch unzufrieden, 4 = eher unzufrieden, 5 = sehr unzufrieden)

	1	2	3	4	5
Erreichbarkeit von Fernstraßen (Bundesstraßen, Autobahnen)	<input type="checkbox"/>				
Verkehrliche Erschließung (kleinräumig)	<input type="checkbox"/>				
Park- und Abstellflächen	<input type="checkbox"/>				
Telekommunikation	<input type="checkbox"/>				

Wasserver- und -entsorgung	<input type="checkbox"/>				
Gasversorgung	<input type="checkbox"/>				
Energieversorgung (Strom)	<input type="checkbox"/>				

**II g) In welchen Bereichen sind Infrastrukturverbesserungen an Ihrem Betriebsstandort erforderlich? Was würden Sie ändern? Welche Maßnahmen sind vordringlich?** (max. 3 Nennungen)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**II h) Welche Standortvorteile bietet Ihnen Ihr Betriebsitz?** (max. 3 Nennungen)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**II i) Welche Standortnachteile bietet Ihnen Ihr Betriebsitz?** (max. 3 Nennungen)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**II j) Würden Sie einem anderen Unternehmen den Standort Herrsching empfehlen?**

- ja  nein

**II k) Haben Sie Probleme am derzeitigen Standort, bei deren Beseitigung die Gemeinde Herrsching behilflich sein könnte?**

- ja, und zwar folgende Probleme: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- nein

**II l) Welche Erwartungshaltung haben Sie an den Bürgermeister und den Gemeinderat in Bezug auf die Wirtschaftspolitik der Gemeinde Herrsching?**  
(max. 3 Nennungen)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

### TEIL III – KOOPERATIONEN

III a) Kooperieren Sie mit anderen Unternehmen aus der Gemeinde Herrsching bzw. dem Landkreis Starnberg bzw. wären Sie an weiteren Kooperationen interessiert?

Ja, es bestehen bereits Kooperationen mit: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nein, es besteht aber Interesse an Kooperationen mit: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nein, aktuell kein Interesse an Kooperationen vorhanden

**Wenn ja, in welchen Feldern kooperieren Sie?**

Einkauf vorgelagerter Produkte oder Dienstleistungen

Verkauf von gefertigten Produkten zur Weiterverarbeitung oder von Dienstleistungen

Forschung und Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen

Weitere: \_\_\_\_\_

## 9.2 Gesprächsleitfaden Expertengespräche

1. **Bitte charakterisieren Sie kurz Ihr Unternehmen** (Alter, Branche, Mitarbeiterzahl, Marktgebiet, Entwicklung etc.)
2. **Welche Kriterien waren für Sie bei der Standortwahl Ihres Unternehmens besonders wichtig?** (Gemeinde und Mikrostandort)
3. **Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem heutigen Unternehmensstandort?**  
(Besonders positive Merkmale des heutigen Standortes, besonders negative Merkmale des heutigen Standortes, gibt es Standortfaktoren an Ihrem heutigen Unternehmensstandort, die besonders verbesserungswürdig sind)
4. **Sind an Ihrem heutigen Standort ausreichend Flächen vorhanden, um künftige Erweiterungsabsichten zu erfüllen (quantitativ und qualitativ)?**  
**Wenn nein: Wohin könnten Sie ausweichen? Welche Anforderungen haben Sie an Erweiterungs-/neue Flächen?**
5. **Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, Ihr Unternehmen an einen anderen Standort zu verlagern?**  
**Wenn ja: Welche Gründe gibt es für Ihre Verlagerungsabsichten?**  
**Was müsste sich ändern, damit Sie am Standort bleiben?**
6. **Welche Erwartungshaltung haben Sie an den Bürgermeister und den Gemeinderat in Bezug auf die Wirtschaftspolitik der Gemeinde Herrsching?**
7. **Welche Erwartungshaltung haben Sie an die CIMA und das Wirtschaftsstandort- und Vermarktungskonzept?**

8. Ich lese Ihnen jetzt einige Standortfaktoren vor. Bitte bewerten Sie diese nach der Bedeutung für Ihr Unternehmen und die Ausprägung am heutigen Unternehmensstandort.

	Wichtigkeit für Unternehmen					Ausprägung am Standort				
	sehr wichtig	wichtig	mittel	weniger wichtig	unwichtig	sehr gut	gut	mittel	mäßig	schlecht
1. Verkehrsanbindung (Straße)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Verkehrsanbindung (Schiene)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Verkehrsanbindung (ÖPNV)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Verkehrsanbindung (Luftfahrt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Fachkräftepotenzial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Gewerbe- und Industrieflächenangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Büroflächenangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Bodenpreis Gewerbefläche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Gewerbesteuerhebesatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Lohn- und Gehaltskostenniveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Nähe zu Universitäten und Forschungseinrichtungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Image	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Kultur- und Freizeitangebot	<input type="checkbox"/>									
14. Wohnqualität	<input type="checkbox"/>									
15. Lebensqualität	<input type="checkbox"/>									

© CIMA Beratung + Management GmbH

Es wurden Fotos, Grafiken u.a. Abbildungen zu Layoutzwecken und als Platzhalter verwendet, für die keine Nutzungsrechte vorliegen. Jede Weitergabe, Vervielfältigung oder gar Veröffentlichung kann Ansprüche der Rechteinhaber auslösen.

Wer diese Unterlage -ganz oder teilweise- in welcher Form auch immer weitergibt, vervielfältigt oder veröffentlicht übernimmt das volle Haftungsrisiko gegenüber den Inhabern der Rechte, stellt die CIMA Beratung+ Management GmbH von allen Ansprüchen Dritter frei und trägt die Kosten der ggf. notwendigen Abwehr von solchen Ansprüchen durch die CIMA Beratung+ Management GmbH.

Der Auftraggeber kann die vorliegende Unterlage für Druck und Verbreitung innerhalb seiner Organisation verwenden; jegliche - vor allem gewerbliche - Nutzung darüber hinaus ist nicht gestattet.

Diese Entwurfsvorlagen und Ausarbeitungen usw. fallen unter § 2, Abs. 2 sowie § 31, Abs. 2 des Gesetzes zum Schutze der Urheberrechte. Sie sind dem Auftraggeber nur zum eigenen Gebrauch für die vorliegende Aufgabe anvertraut.

Sämtliche Rechte, vor allem Nutzungs- und Urheberrechte, verbleiben bei der CIMA Beratung+ Management GmbH in München.

The logo for CIMA consists of the word "CIMA" in a bold, sans-serif font. The letters "CI" are in grey, and "MA" is in red. A period follows the "A".

München Stuttgart Forchheim  
Köln Leipzig Lübeck Ried(A)

CIMA Beratung + Management GmbH  
Brienner Straße 45 80333 München  
T 089-55 118 154  
F 089-55 118 250  
cima.muenchen@cima.de  
www.cima.de

Stadtentwicklung

Marketing

Regionalwirtschaft

Einzelhandel

Wirtschaftsförderung

Citymanagement

Immobilien

Organisationsberatung

Kultur

Tourismus