Standortsicherung
Mit Widerstand umgehen

» Interview

Die Wettbewerbsfähigkeit vieler kleiner und mittelständischer Unternehmen hängt wesentlich von deren Investitionsmöglichkeiten am jeweiligen Standort ab. Die Standortrahmenbedingungen verändern sich im Laufe der Zeit und damit zwangsläufig auch die Anforderungen an den Betrieb. *gmbhchef* sprach mit Karl-Heinz Seidel, Geschäftsführer der Seidel Business Consult GmbH & Co. KG, über Standortsicherung für mittelständische Unternehmen.

Herr Seidel, mittelständische Unternehmen, die an ihrem Standort expandieren wollen, sind oft überrascht, dass ihr Vorhaben bei der Verwaltung oder der Bevölkerung auf Widerstand stößt. Woran liegt das?

Es gibt mehrere Gründe. Zum einen können die Ursachen bei den Unternehmen selbst liegen, aber auch in der jeweils regional oder lokal ausgeprägten Akzeptanz von Unternehmen, die durch die Kommunalpolitik und die Bürger, aber auch durch das Verhalten des Standortbetreibers bestimmt werden.

In den vergangenen Jahren waren die EU und in deren Folge die Bundes- und Länderregierungen intensiv tätig in der Festlegung neuer und Verschärfung vorhandener Standards. Dies gilt insbesondere auch für viele Vorschriften und Grenzwerte für Umweltstandards. Man kann feststellen, dass heute Politik und Gesellschaft deutlich kritischer reagieren, wenn überwachungspflichtige, produzierende Unternehmen, aber auch Gewerbe- und Handwerksbetriebe ihre Betriebsstätten erweitern oder verändern wollen. Die aktuelle Diskussion über den Klimawandel führt zu einem stärkeren Umweltbewusstsein der Öffentlichkeit und damit auch in der Nachbarschaft von Unternehmen. Bei befürchteten Beeinträchtigungen für das eigene Wohnumfeld oder die Umwelt sind Einwendungen oder Widersprüche zum Investitionsvorhaben – mit möglicherweise langfristigen juristischen Auseinandersetzungen – nicht ausgeschlossen.

Wichtigste Aufgabe der Unternehmen ist die erfolgreiche Positionierung und der Vertrieb ihrer Produkte an den nationalen und internationalen Märkten. Dies geschieht mit modernen Technologien und Anlagen, die bei der Errichtung der Betriebe nach den damals geltenden Standards genehmigt wurden. Eine Voraussetzung für den Erhalt des Standorts ist, dass notwendige Änderungen an den bestehenden Anlagen, Kapazitätserweiterung oder Neuerrichtung am jeweiligen Standort nicht nur räumlich und technisch möglich sind, sondern dass auch die dafür notwendigen staatlichen Entscheidungen zeitnah getroffen werden können.

In der breiten Öffentlichkeit ist jedoch das wirtschaftliche Verständnis im Allgemeinen und die Kenntnis von Problemen der Unternehmen im Besonderen oft nur gering ausgeprägt. Unternehmen, die eine aktive „Außenpolitik" betreiben, ihre Kommunikation darauf einstellen und die Nachbarschaft in ihre Firmenpolitik einbeziehen, werden jedoch eher akzeptiert und sind von dieser Situation weniger betroffen.

Welche Probleme sind typisch?

Gerade mittelständische Unternehmen unterschätzen vielfach die Anforderungen, die an die Genehmigungsunterlagen gestellt werden, aber auch die Dauer für deren Erstellung und Durchführung des Antragsverfahrens. Es fehlt oft an einem dafür erforderlichen internen Genehmigungsmanagement.

Um die aus Sicht der Wettbewerbsfähigkeit erforderlichen Investitionen zügig realisieren zu können, sollten daher die aktuellen genehmigungs- und planungsrechtlichen Rahmenbedingungen und Vorschriften, die für den Standort maßgeblich sind, Bestandteil der Unternehmenspolitik sein.

In vielen Kommunen hat man die Notwendigkeit der guten Zusammenarbeit mit den Unternehmen erkannt und handelt entsprechend. Denn es ist heute deutlich einfacher, Unternehmen am angestammten Standort zu halten, als neue Unternehmen anzusiedeln. Der Wettbewerb der Kommunen um die Ansiedlung neuer Unternehmen ist viel intensiver geworden. Die Wirtschaftsförderung als Bindeglied zwischen Unternehmen und Kommune ist zwischenzeitlich in vielen kommunalen und regionalen Verwaltungen zur „Chef-Sache" erklärt worden.

Die Möglichkeiten der Begleitung von Unternehmen in planungs- und baurecht-

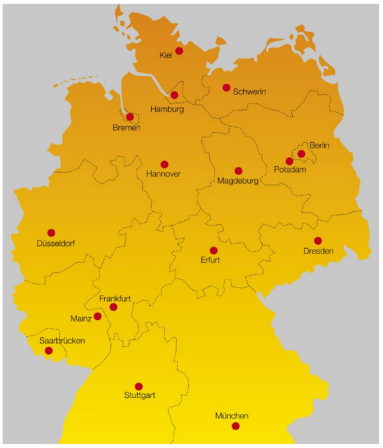
lichen Fragen sind bei einer offenen Kommunikation zwischen Unternehmen und Verwaltungen zumeist unproblematisch. Schwieriger gestaltet sich jedoch die Bearbeitung umweltrechtlicher Aufgabenstellungen.

Welche planungs-, bau- und umweltrechtlichen Vorschriften werden am häufigsten unterschätzt?

Die Praxis zeigt, dass klein- und mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer personellen und organisatorischen Ressourcen große Anstrengungen unternehmen müssen, um dem gebotenen Umfang an zu bearbeitenden Informationen aller Tätigkeitsfelder zeitnah Rechnung zu tragen.

Dies zeigt sich bei der Vorbereitung von Investitionen und den dafür erforderlichen Genehmigungen insbesondere dadurch, dass

- die kommunalen oder regionalen Bauleitplanungen die notwendigen Entwicklungsmöglichkeiten der Unternehmen oftmals nicht ausreichend berücksichtigen – Unternehmen bringen ihre Interessen nicht hinreichend und zeitnah in die Diskussionen zu Planungen ein;
- die Klärung der Genehmigungsvoraussetzungen für Investitionen dem behördlichen Zulassungsverfahren überlassen wird – wesentliche Verzögerungen der Verfahren oder ungewisser Verfahrensausgang sind oft die Folge;
- die eingereichten Antragsunterlagen nicht ausreichend oder nicht vollständig sind – Zeitverlust und erhöhte Kosten entstehen den Unternehmen;
- fachliche Kapazitäten und Kompetenzen in den Unternehmen für die Auseinandersetzung mit der komplexen Thematik



der Genehmigung oft nicht in dem gebotenen Umfang zur Verfügung stehen – Vernachlässigung der Folgewirkungen führen dann zu Fehlentscheidungen;
- die Sprache und das Verständnis zu gleichen Sachverhalten in Unternehmen und Verwaltungen unterschiedlich ausgeprägt sein können.

Was können Unternehmer machen, um diese Probleme zu vermeiden?

Durch eine vorausschauende Planung sind die standortspezifischen Faktoren für die Durchführung schneller Genehmigungsentscheidungen bekannt und werden stetig fortgeschrieben, um mögliche Investitionsrisiken zu vermeiden oder eine Lösung mit den zuständigen Behörden zu erarbeiten. Das erfordert aber auch eine umfassende Untersuchung und Bewertung der konkreten Situation vor Ort, insbesondere die Überprüfung des Standorts auf die Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben sowie eine Bewertung der genehmigungs- und planungsrechtlichen Ist-Situation.

Danach können die Fragen mit den zuständigen Behörden geklärt werden. Wie die Erfahrungen aus Planungs- und Genehmigungsverfahren zeigen, ist hierfür die Unterstützung der Unternehmen durch praxiserfahrene Fachleute zweckdienlich und hilfreich, um letztlich zeitnah investieren und damit zur Sicherung der Standorte beitragen zu können. Die unternehmerische Akzeptanz des Standorts wird auf Dauer davon maßgeblich mitbestimmt und damit die Nachhaltigkeit der Standortsicherung.

Weiter wird der kommunalen Bauleitplanung und damit einer auf die Interessen und Bedürfnisse des Standorts ausgerichtete Umgebungsbebauung vonseiten des Betriebs nicht immer die erforderliche Bedeutung beigemessen. Eine fehlgeleitete, planerische Entwicklung kann zu kostspieligen, nachträglichen Maßnahmen an den bestehenden Anlagen des Unternehmens führen. Fehlen die bauleitplanerischen Voraussetzungen, wirkt sich das auch auf die Genehmigungsfähigkeit von Investitionsvorhaben aus. Das wiederum schränkt den „Marktwert“ und die Attraktivität des Standorts ein.

Ziel unternehmerischen Handelns muss es daher sein, die für die Entwicklung des Standorts notwendigen bauleitplanerischen Rahmenbedingungen mit dem kommunalen Planungsträger sowie den Genehmigungs- und Überwachungsbehörden rechtzeitig abzugleichen, damit diese bei der städtebaulichen Planung und den damit verbundenen kommunalpolitischen Entscheidungen qualifiziert berücksichtigt werden. Erst zu warten, bis ein konkretes Verfahren ansteht, kann zu bösen Überraschungen führen. ■