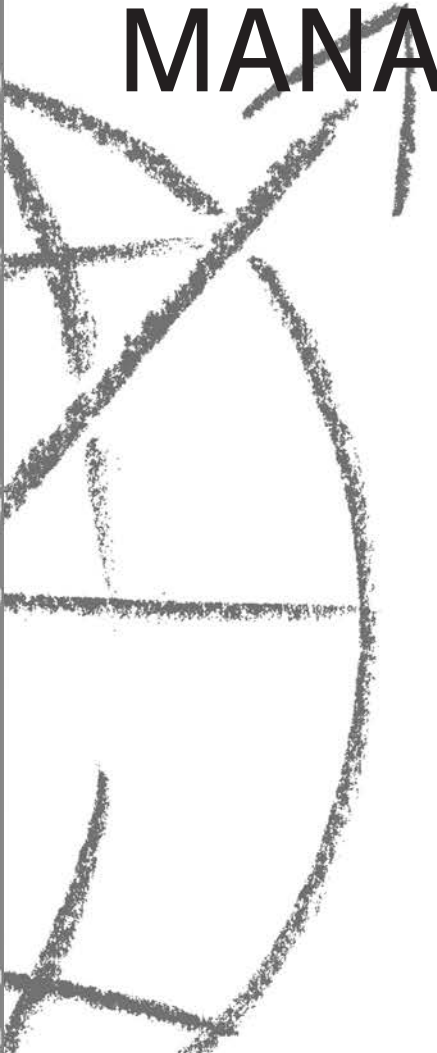


TIMO MUNZINGER

DAS FEHLENDE PUZZLESTÜCK »AKTIVES FLÄCHEN- RESSOURCEN- MANAGEMENT«



ABSOLVENT W015 A
(04/2004–03/2006)

INHALT

Summary	240
1 Einleitung.....	241
1.1 Ausgangslage	241
1.2 Projektidee.....	241
1.3 Projektmerkmale / -ziele.....	242
2 Unternehmen.....	244
2.1 Die STEG	244
2.2 Kunden.....	246
2.3 Wettbewerb.....	246
2.4 Chancen / Risiken.....	247
3 Dienstleistung & Technologie.....	248
3.1 Leistungsbild.....	248
3.2 Innovation	253
3.3 Alleinstellungsmerkmale	254
4 Marketing & Vertrieb.....	254
4.1 Zielgruppen	254
4.2 Aufbau.....	256
4.3 Vertrieb.....	257
5 Resümee	258
5.1 Ergebnisse.....	258
5.2 Erkenntnisse.....	259
5.3 Ausblick.....	260
Anhang.....	261

SUMMARY

Sie haben schon lange eine Idee? (...) sollte 2006 nicht das Jahr sein, (...) diese Idee in die Tat umzusetzen? Fangen wir einfach an! Jeder Weg beginnt mit einem ersten Schritt. Sie werden sehen, wie viel Freude es macht, wenn man Schritt für Schritt voran geht. Das kann jeder von uns – zu Hause, in der Familie, mit Kindern, in der Schule, am Arbeitsplatz, (...). Deutschland ist das Land der Ideen. Aber von unseren Ideen leben – das können wir nur, wenn wir sie auch in die Tat umsetzen. (...) Fangen wir einfach an – ab morgen früh.¹

Stellen Sie sich vor, Sie haben überall und jederzeit genau die Daten zur Verfügung, die Sie für Ihre Arbeit benötigen. Sie sind durch Ihren Wissensvorsprung in der Lage bessere, schnellere und effizientere Entscheidungen in Ihrer täglichen Arbeit zu treffen. Sie verbessern die Prozesse in Ihrem Arbeitsbereich und bilden Synergien zu den verwandten Tätigkeitsfeldern.

Dieser Wunschgedanke war die Ausgangsbasis der Projektidee eines »aktiven Flächenressourcenmanagements«. Aufgrund der bereits jahrelang bestehenden Kernkompetenzen des Unternehmens »die STEG« liegt es nahe, speziell die Entwicklung und Aktivierung von innerstädtischen Brachflächen, Baulücken und untergenutzten Flächen voran zu treiben. Besonders in diesem Bereich herrscht aufgrund der aktuell anstehenden Veränderungen der Gesellschaftsstruktur in der Bundesrepublik Deutschland und der schlechten Haushaltslage der Städte Handlungsdruck. Um das Fortbestehen unserer Städte, inklusive der vorhandenen Infrastruktur, zu sichern, müssen Neuausweisungen von Baugebieten im Außenbereich reduziert und die Nutzungen von bereits vorhandenen Flächen im Innenbereich gestärkt werden. Ein »aktives Flächenressourcenmanagement« unterstützt die Städte bei dieser schwierigen Aufgabe.

Die STEG bietet mit dieser Dienstleistung »Service on demand«!

1 Merkel, Angela (2005): Neujahrsansprache der Bundeskanzlerin o.O. vom 31.12.2005.

1 EINLEITUNG

1.1 AUSGANGSLAGE

Der demographische Wandel, also die Schrumpfung und die Alterung der Bevölkerung in Deutschland, stellt unsere Gesellschaft vor ungekannte Herausforderungen. Ganz gleich, ob es sich um Personen, Institutionen, Prozesse oder ganze Staaten handelt, der demographische Wandel schlägt sich auf allen Ebenen nieder. Speziell aber auf die Tätigkeitsfelder der Kommunen. Öffentliche Infrastruktur muss geplant, die Nahversorgung gesichert und Flächen und Gebäude zur Verfügung gestellt werden. Ein breites Spektrum an Aufgaben, die alle direkt oder indirekt vom demographischen Wandel beeinflusst werden.

Die Lebensgewohnheiten der Bevölkerung ändern sich. Nicht nur aufgrund des steigenden Durchschnittsalters der Einwohner, sondern auch durch geänderte Lebensumstände, wirtschaftliche und kulturelle Veränderungen sieht der Alltag der meisten Menschen in Deutschland anders aus. Ein Höchstmaß an Mobilität, Infrastruktur und öffentliche Nahversorgung wird von den Einwohnern von Seiten der Kommunen gefordert. Dies und weitere Gründe machen die Innenstädte wieder zunehmend interessant für junge und ältere Wohnungssuchende.

Die Anzahl der Singlehaushalte und die Flächeninanspruchnahme pro Kopf steigen, obwohl die absoluten Bevölkerungszahlen stagnieren bzw. langfristig sinken². Dieses »Mehr« an Kosten für öffentliche und technische Infrastruktur steht einem »Weniger« an Einnahmen durch Bürger und Gewerbe gegenüber, was die Kommune mittel- bis langfristig vor Probleme bei der Finanzierung des öffentlichen Haushalts stellt. Daher ist eine weitere flächenmäßige Entwicklung der Kommunen in vielen Fällen nicht anzustreben.

1.2 PROJEKTIDEE

Eine aktive Innenentwicklung kann zur Bewältigung der unter 2.1 Ausgangslage genannten Problemstellungen beitragen. Das Nutzen bereits vorhandener Flächen- und Gebäudepotenziale, die Wiedernutzung von Brachen und ehemaligen Militärfächen ist ein wesentlicher Beitrag, langfristige Infrastrukturkosten zu senken und eine qualitative Aufwertung der bestehenden Stadt- und Dorfkerne zu ermöglichen.

Um die Kommunen bei diesen sehr umfangreichen Stadterneuerungsprozessen zu unterstützen, entstand die Idee einer webbasierte Arbeits- und Informationsplattform – der STEG COMPASS. Wichtigste Merkmale der neu entwickelten Plattform sind:

2 Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2004): Raumordnungsprognose 2020 Bonn.

- Webbasiert - Jederzeit und überall Zugriff auf aktuelle Daten
- Aktualität - Sie arbeiten immer auf dem Originaldatenbestand - keine Redundanz
- Zugriff - Einfacher Datenaustausch aller Projektbeteiligter
- Kosten - Sie bezahlen nur was Sie wirklich benötigen - Hosting oder Kauf
- Öffentlichkeit - Gezielte Veröffentlichung der Informationen
- Marketing - Standort und Stadtmarketing durch Vermarktungsportal
- Alleinstellung - Die einzige Fachdatenbank zur Stadtentwicklung

Die oben genannten Merkmale tragen zu einer Vielzahl von Vorteilen für die Kommune als Nutzer bei:

- Verbesserte interne Arbeitsprozesse
- Schnellerer Datenaustausch und vereinfachte Kommunikation
- Dynamische und schnelle Visualisierung der Plangrundlagen
- Fachwissen wird ämterübergreifend zugänglich
- Geringe Investitionskosten
- Standort- und Stadtmarketingportal
- Verbesserter Bürgerservice und höhere Transparenz
- Grundlage für strategische Entscheidungen zur Stadtentwicklung

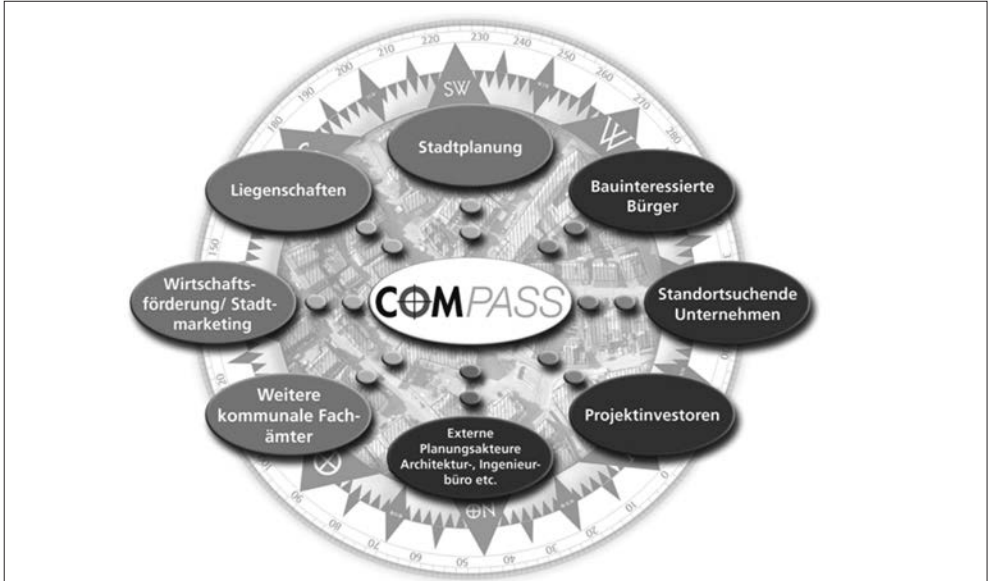
1.3 PROJEKTMERKMALE / -ZIELE

Im Rahmen der Ratspräsidentschaft der EU hatte Deutschland zu einem informellen Ministertreffen der für Stadt- und Raumentwicklung zuständigen Ministerinnen und Minister am 24. und 25. Mai 2007 nach Leipzig eingeladen. Das politische Leitthema des informellen Ministertreffens lautete »Die europäische Stadt und ihre Region stärken - Wettbewerbsfähigkeit, sozialen und territorialen Zusammenhalt in den Städten und Regionen Europas entwickeln«³. Die STEG unterstützt grundsätzlich die Zielsetzungen der Charta von Leipzig und möchte aktiv zu deren Umsetzung beitragen.

- Ganzheitliche Stadtentwicklung
- Stärkung der Durchmischung von Wohnen, Arbeit und Freizeit
- Aufwertung der Innenbereiche
- Integration benachteiligter Stadtquartiere
- Aktives Stadtentwicklungsmanagement

Zur Umsetzung der oben genannten Zielsetzungen eignet sich der STEG COMPASS ideal. Ein Instrument, das Überblick über die vorhandenen Potenziale schafft, unterstützt bei der Steuerung und der Kommunikation aller Beteiligten und eine aktive Realisierung der geplanten Projekte erleichtert.

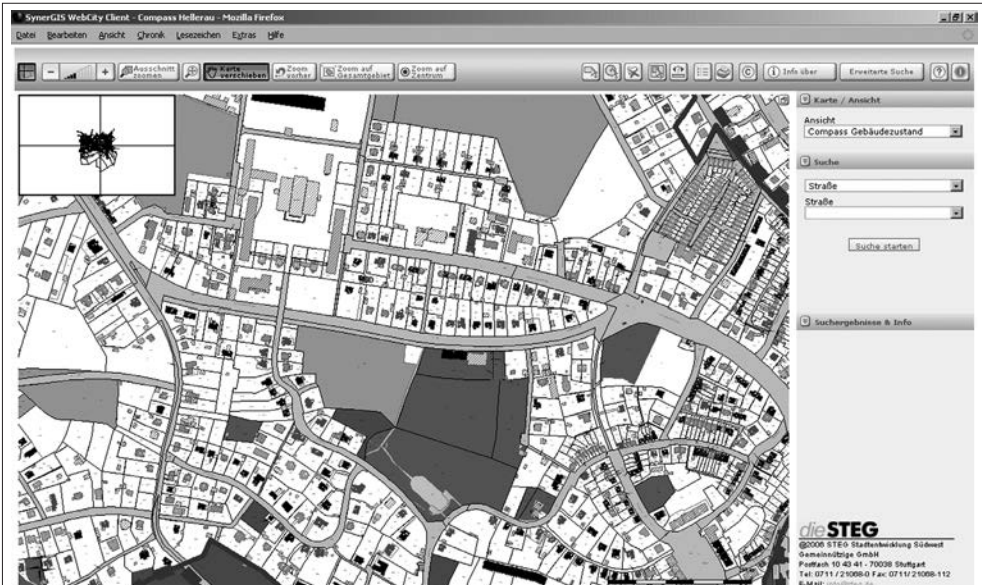
3 Europäische Union (2007): Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt 24.05.2007.

1 | Nutzer des STEG COMPASS.⁴

Das Projekt »aktives Flächenressourcenmanagement« wurde in Kooperation mit den Städten Nagold und Rottweil als Untersuchungsgebiete und den Fachhochschulen Karlsruhe und Konstanz entwickelt. Dies beinhaltet sowohl die inhaltliche Arbeit zum Thema Innenentwicklung als auch alle hierfür erforderlichen Maßnahmen des Projektmanagements, Marketing und der Technologieanwendung.

Als Ergebnis des Projektes wird die Stadt ihren Bürgern und potenziellen Investoren eine webbasierte Informationsplattform zum Thema Flächenressourcenmanagement zur Verfügung stellen, den STEG COMPASS, sowie selbst intern in der Verwaltung fachbereichsübergreifend alle für eine Aktivierung der Flächen nötigen Informationen schnell zur Verfügung haben und anhand eines Ziel- und Strategieplans die zukünftige Stadtentwicklung nachhaltig planen können.

⁴ STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug Marketing Präsentation - Nutzer.

2 | Screenshot STEG COMPASS,⁵

2 UNTERNEHMEN

2.1 DIE STEG

Die STEG Stadtentwicklung GmbH ist ein kompetenter und verlässlicher Partner der Städte und Gemeinden. Das 1961 gegründete Unternehmen zählt bundesweit zu den Sanierungs- und Maßnahmeträgern der ersten Stunde; dies gilt auch für die neuen Bundesländer, in denen die STEG schon 1989, direkt nach der Wende, ihre Arbeit aufnahm und ostdeutsche Niederlassungen gründete. Inzwischen berät die Gesellschaft bundesweit insgesamt 450 Kunden wie Städte und Gemeinden, öffentlich-rechtliche Körperschaften, private Grundstückseigentümer, Gewerbe, Industrie und Unternehmen, institutionelle und private Investoren. Über 900 Großprojekte hat die STEG im gesamten Bundesgebiet umgesetzt, darunter Maßnahmen zur städtebaulichen Erneuerung von historischen Altstädten, innerstädtischen Quartieren, Wohnsiedlungen und Ortskernen – sowie insgesamt ca. 4.500 ha erschlossenes Bauland⁶.

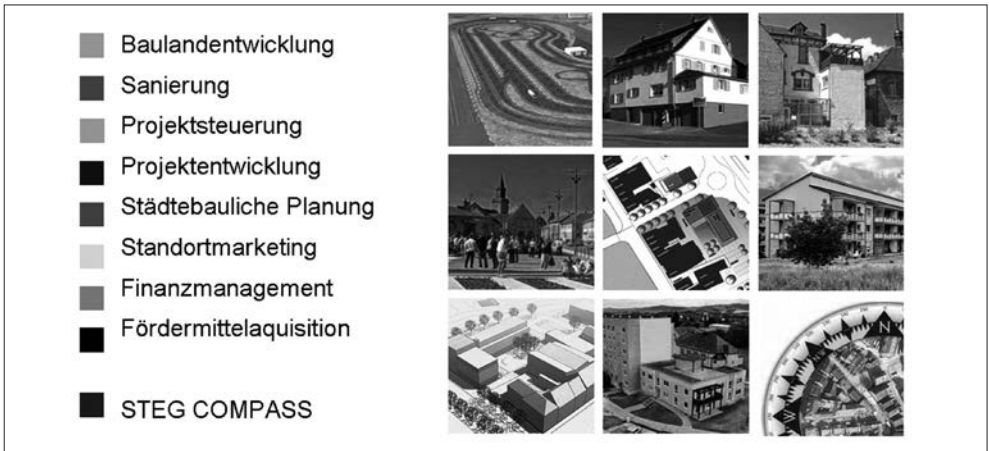
⁵ STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Screenshot STEG COMPASS - Projekt Dresden.

⁶ STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug Unternehmensprofil 2007.



3 | Geschäftsstellen der STEG 2007.⁷

Im Auftrag von Städten und Gemeinden übernimmt die STEG alle Aufgaben der Beratung, Planung und Abwicklung von Maßnahmen hinsichtlich Baulandentwicklung, Stadterneuerung, Stadtumbau, integrierter Stadt- und Gemeindeentwicklung, Innenentwicklung und Standort-, Stadt- und Gemeindemarketing. Die STEG steht den Städten und Gemeinden bei Projektentwicklungen, der Betreuung von städtebaulichen Planungsverfahren sowie in der Öffentlichkeitsarbeit als kompetenter Partner zur Seite.



4 | Leistungsbereiche der STEG.⁸

7 STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Homepage - Karte Geschäftsstellen der STEG 2007

8 STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Homepage - Leistungsbereiche der STEG 2007

Durch einen gezielten Ausbau der Dienstleistungsangebote, unter anderem mit der bereits angesprochenen Leistung des STEG COMPASS bietet die STEG eine umfassende Betreuung- und Durchführungskompetenz für die Städte und Gemeinden in allen Belangen der Stadtentwicklung.

2.2 KUNDEN

Kleinere Gemeinden mit ca. 5.000 Einwohnern und Städte bis ca. 30.000 Einwohner stellen den bisherigen Kundenkreis der STEG dar. Hauptkunden der ersten Version des STEG COMPASS sind vorrangig Städte mit 15.000 bis 40.000 Einwohnern.

Im nächsten Schritt wird das Leistungsspektrum auch für die weiteren der insgesamt 1.108⁹ Kommunen in Baden-Württemberg angepasst. Zudem zielt die aktuelle Marketingstrategie auf einen bundesweiten Einsatz des STEG COMPASS ab. Mit der momentanen Verteilung der Geschäftsstellen besonders im Süden und Osten Deutschlands ist dies ohne größere Investitionen möglich. Zusätzlich wurden Kooperationsverhandlungen mit unterschiedlichen GIS-Dienstleistern bezüglich eines gemeinsamen Auftretens im Vertrieb geführt. Somit wird eine weitere Erschließung neuer Kunden über das Vertriebsnetz der Firmen ESRI, SynerGIS, Softplan und Intergraph gewährleistet.

In einer vollständigen und erprobten zweiten Version der Dienstleistung wird der Kundenkreis auch auf öffentliche und private Institutionen und Unternehmen erweitert. Hier sind besonders Einrichtungen wie Regionalverbände, Kirchenverbände, Hochschulen und große Unternehmen mit unterschiedlichen Standorten von Interesse, da diese ebenfalls ein wirtschaftliches und transparentes Flächen- bzw. Gebäudemanagement betreiben müssen.

Mit Entwicklung dieser Dienstleistung bietet sich für die STEG die Chance, eine sehr große Zahl an potenziellen Kunden zu erschließen und in neue Kundenkreise vorzustößen. Bezieht man die Veränderungen auch in die Betrachtung der internen Prozesse zur Erbringung der Dienstleistung mit ein, wird es in Zukunft auch innerhalb der STEG Nutzer des Systems geben.

2.3 WETTBEWERB

Aktuell sind die beiden größten Mitbewerber der STEG in Baden-Württemberg die Kommunalentwicklung LEG Baden-Württemberg GmbH¹⁰ und die Wüstenrot Haus- und Städtebau GmbH¹¹. Beide Mitbewerber bieten ihren Kunden ein ähnliches Leistungsspektrum wie die STEG an und besitzen eine ähnliche Gesellschafterstruktur. Allerdings hat keiner der beiden Anbieter in seiner

9 Baden-Württemberg, Staatsministerium (2007): Pressestelle Baden-Württemberg 2007.

10 KE, Kommunalentwicklung LEG Baden-Württemberg GmbH (2007): Geschäftsbericht 2006.

11 WHS, Wüstenrot Haus- und Städtebau GmbH (2007): Geschäftsbericht 2006.

bisherigen Unternehmensgeschichte ein neues städtebauliches Verfahren entwickelt. Im Gegensatz hierzu hat die STEG bereits mit dem »Stuttgarter Modell«¹² in den 70er Jahren ein für die Stadtplanung maßgebliches Verfahren in ihrer Firmenhistorie entwickelt.

Aktuell zeichnet sich keine Eigenentwicklung von Seiten der Mitbewerber bei der Entwicklung eines Flächenressourcenmanagements ab. Allerdings gilt es bei der Weiterentwicklung des STEG COMPASS eine ähnliche Nachahmung wie im Fall des »Stuttgarter Modells« zu vermeiden und den momentanen Wissensvorsprung soweit wie möglich auszubauen. Jedem potenziellen Kunden muss bewusst sein, dass nur bei der STEG das Original mit der besten Qualität zu beauftragen ist.

2.4 CHANCEN / RISIKEN

Grundsätzlich sind bei keinem Projekt Risiken von der Hand zu weisen, besonders nicht im vorliegenden Fall einer Neuentwicklung. Allerdings bewegen sich diese in einem sehr überschaubaren Rahmen. Besonders bemerkenswert ist die breite Streuung der Chancen, die sowohl extern als auch intern zu einem positiven Gesamtergebnis führen können. Wohingegen die Risiken sich fast ausschließlich auf die Nachfrage und die Konkurrenzanbieter beschränken. Als Hauptrisiko wird vom Verfasser die Gefahr der Nachahmung oder noch schwerwiegender das Auftreten unter gleichem Namen (Flächenressourcenmanagement) mit anderem Inhalt (Papierpläne und Ausarbeitungen) durch die Mitkonkurrenten gesehen.

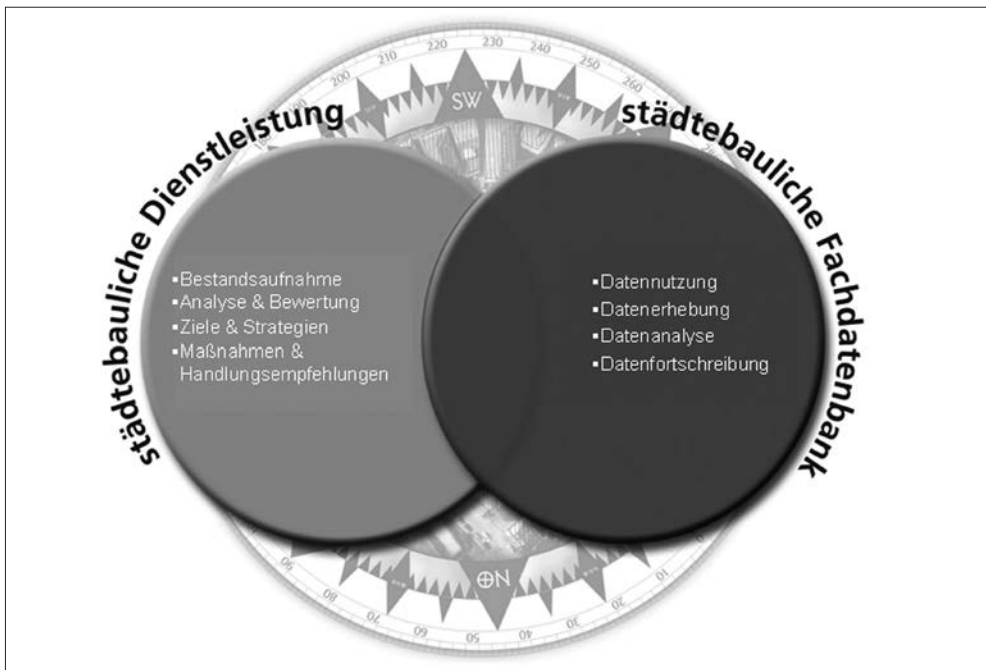
Aus der schlechten Haushaltslage der Städte folgt sowohl ein Risiko dahingehend, dass keine direkt notwendigen Aufträge seitens der Kommune erteilt werden. Jedoch bedingt es zugleich auch eine Chance, dass vermehrt Aufträge im Sinne des klassischen Outsourcings an externe Dienstleister wie beispielsweise die STEG vergeben werden. Deshalb und wegen der zukünftig in Aussicht stehenden Fördermöglichkeiten im Bereich Innenentwicklung, wird die Verschlechterung der finanziellen Mittel in den öffentlichen Haushalten vom Verfasser, nicht als Hauptrisiko gesehen.

12 Stadt Stuttgart (2007): Beschreibung des Stuttgarter Modells 2007.

3 DIENSTLEISTUNG & TECHNOLOGIE

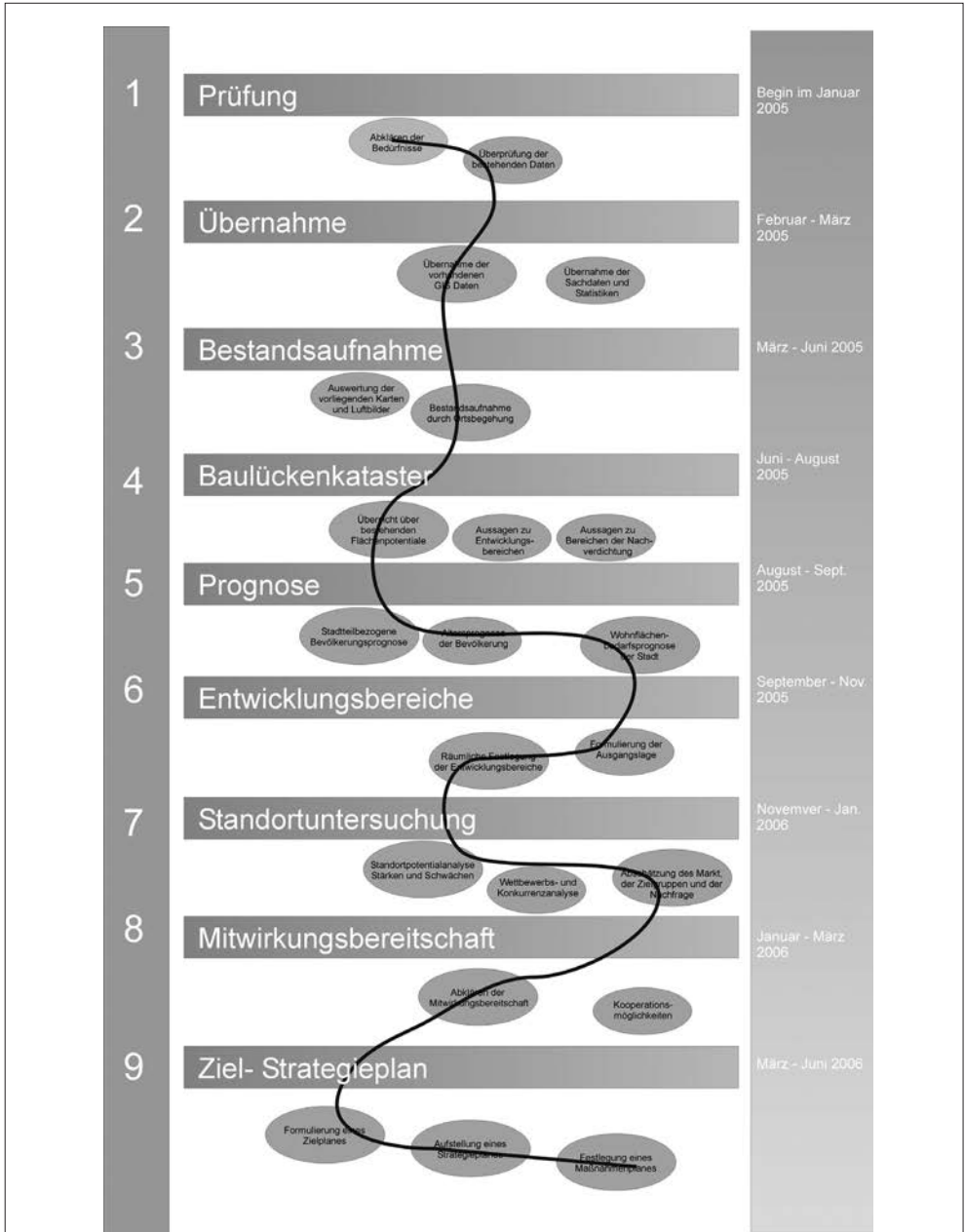
3.1 LEISTUNGSBILD

Das nunmehr fertig entwickelte Produkt STEG COMPASS besteht im Wesentlichen aus zwei Hauptbausteinen. Zum einen der städtebaulichen Beratung und Planung zur Innenentwicklung, zum anderen einer webbasierten Informations- und Arbeitsplattform, die den Kommunen zur Verfügung gestellt wird.



5 | Modularer Aufbau STEG COMPASS.¹³

¹³ STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug Marketing Präsentation - Aufbau.



6 | Ablauf des Projekt »aktives Flächenressourcenmanagement«.14

14 STEG Stadtentwicklung GmbH (2006): Projektunterlagen STEG COMPASS.

In Absprache mit den beteiligten Projektpartnern Nagold und Rottweil findet die Entwicklung der städtebaulichen Beratung und Planung statt. Die Realisierung der technischen Seite wird zum Teil durch gekaufte Basis Software und zum Teil durch eine speziell programmierte Datenbank sichergestellt.

Im Leistungsbild der STEG können folgende Module und Leistungen im Rahmen des STEG COMPASS abgerufen werden.

LEERSTAND – Die STEG ermittelt die Leerstände in den Kommunen. Sowohl durch Bestandsaufnahmen vor Ort als auch im Abgleich mit den zuständigen Energieversorgern und der städtischen und öffentlichen Müllbeseitigung können die Wohnungsleerstände der Kommune ermittelt werden. Diese wiederum werden in die Datenbank eingepflegt und mittels eines WebGIS Systems visualisiert. Sobald sich der Bestand an Leerständen verändert, bekommt dies der Kunde direkt in der Karte angezeigt.

GEBÄUDENUTZUNG – Die STEG ermittelt sämtliche vorhandenen Nutzungen in einem vorher abgegrenzten Gebiet der Kommune. Sowohl Verkehrsinfrastruktureinrichtungen wie Bus, Bahn und Parkhäuser als auch öffentliche Infrastruktur wie Rathaus, Kindergarten und Schulen oder Versorgungsinfrastruktur wie Banken, Post und Apotheken werden von Seiten der STEG erhoben und mittels eines Web-GIS Systems visualisiert. Anhand der Karte können die Nutzer auf einen Blick einsehen, welche Infrastruktureinrichtungen sich in welcher Entfernung befinden.

EINZELHANDEL/BRANCHENMIX – Speziell in historischen Altstadtbereichen ist es wichtig, eine lebendige und vielfältige Mischung aus unterschiedlichen Nutzungen zur Verfügung zu stellen. Hierzu ermittelt die STEG die bestehenden Nutzungen des Einzelhandels, Dienstleistungen und der Gastronomie. Die Bestandsdaten werden auf Defizite, Ergänzungsbedarf und Optimierungsmöglichkeiten analysiert und mittels WebGIS visualisiert. Eine Übersicht über den aktuellen Branchenmix ist die Grundlage für strategische Entscheidungen für oder gegen eine zukünftige Nutzung in der Innenstadt.

INSTANDHALTUNGSMANAGEMENT – Die STEG ermittelt mittels einer eingehenden Untersuchung der Gebäude vor Ort den Instandhaltungsbedarf und die hieraus voraussichtlich entstehenden Kosten, nach Kostengruppen untergliedert. Diese werden in der Datenbank hinterlegt und bilden somit die Grundlage für zukünftige Investitionen bzw. Einstellung der notwendigen Gelder in den kommunalen Haushalt. Zusätzlich erstellt die STEG auf Wunsch einen Energiepass der jeweiligen Gebäude.

GEBÄUDERESSOURCENMANAGEMENT – Die STEG entwickelt mit ihnen Strategien und Konzeptionen um den drohenden Problemstellungen wie Wohnungsleerstand, Einzelhandelsabwanderung und Instandsetzung öffentlicher Gebäude entgegenwirken zu können. Wir begleiten die Kommunen in der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen und übernehmen die Fördermittelakquisition.

BAULÜCKEN – Mittels einer kombinierten Bestandsaufnahme, die sowohl eine Luftbildauswertung als auch eine Kontrolle vor Ort enthält, identifiziert die STEG die noch unbebauten Bauflächen in ihrer Kommune. Wobei Bauflächen alle Flächen sind, die planungsrechtlich gesehen nach §1 Abs. 1 der BauNVO¹⁵ nach ihrer allgemeinen Nutzung auch als solche ausgewiesen wurden, und einer sofortigen Bebauung zur Verfügung stehen. Das von Seiten der STEG erarbeitete Baulückenkataster erfüllt auch die Nachweispflichten der Kommune gegenüber der zuständigen Region bei der Beantragung von Neuausweisungen im Flächennutzungsplan.

FLÄCHENRESSOURCEN – Um eine möglichst effiziente Nutzung der bereits vorhandenen Ressourcen zu ermöglichen, erhebt die STEG sämtliche Flächenpotenziale. Von der einfachen Baulücke über Nachverdichtungs-, und Umnutzungsflächen bis hin zu zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten werden alle Flächenressourcen erhoben, in die Online-Datenbank eingepflegt und mittels Karten visualisiert. Ein umfassender Überblick, der die Kommunen in ihrer Entscheidungsfindung für zukünftige Entwicklungen erleichtert. Potenziale wie Baulücken, Nachverdichtungs-, Umnutzungs-, und Entwicklungsflächen bilden die Basis für zukünftige strategische Entscheidungen der Stadtentwicklung.

FLÄCHENRESSOURCENMANAGEMENT – Die STEG unterstützt Kommunen bei ihrer nachhaltigen Stadtentwicklung durch ein umfassendes Management aller Flächenressourcen und der Erarbeitung eines Innenentwicklungsplan. Auf Basis der zuvor erhobenen Flächenressourcen definiert und priorisiert die STEG Bereiche mit Planungsbedarf innerhalb der Gesamtstadt. Wir entwickeln in Zusammenarbeit mit den Kommunen ein Innenentwicklungsplan mit Entwicklungsschwerpunkten und Zielen zu denen für die Kommune maßgeblichen Themengebieten wie Wirtschaft, Wohnen, Verkehr, Bildung, Tourismus usw.. Alle Themenbereiche werden mittels des STEG COMPASS aufgearbeitet und stehen allen Beteiligten online zur Verfügung.

STANDORT-/STADTMARKETING – Die STEG unterstützt Kommunen bei der Öffentlichkeitsarbeit oder übernimmt die Vermarktung der entwicklungsrelevanten Standorte. Wir überprüfen anhand einer Standortpotenzialanalyse die möglichen Nutzungen der Standorte und überprüfen deren Marktfähigkeit um das optimale Vorgehen für jeden einzelnen Standort zu ermitteln. Die jeweiligen Flächen mit allen für eine mögliche Entwicklung relevanten Daten werden mittels WebGIS im Internet dargestellt und stehen potenziellen Investoren zur Verfügung. Auf Wunsch sucht die STEG in ihrem Partnernetzwerk Investoren und vermittelt den Kontakt an die jeweiligen Ansprechpartner vor Ort.

15 Baugesetzbuch (BauGB) 10. Auflage 2007: Baunutzungsverordnung (BauNVO) §1 Abs.1.

QUARTIERSMANAGEMENT – Die STEG übernimmt sowohl im Rahmen von Fördergebieten als auch unabhängig davon alle notwendigen Aufgaben eines Quartiersmanagements. Die in einem Quartier anstehenden Aufgaben wie Kommunikation, Integration und Moderation werden von Seiten der STEG ebenso geleistet, wie die Organisation und die evtl. Akquisition von Fördermitteln. Als Beispiel seien hier Aufgaben des Quartiersmanagement in Gebieten des Förderprogramms der Sozialen Stadt genannt.

PLANBEREICHSMANAGEMENT – Auf Basis unserer langjährigen Erfahrung erstellen wir Ziele, Strategien und Maßnahmenpläne für die identifizierten Planbereiche in der Kommune. Die Ausschöpfung der aktuellen Fördermöglichkeiten sowie eine ideale Betreuung der Eigentümer und den Vertretern der Kommune ist für eine erfolgreiche Aktivierung unerlässlich. Die Bearbeitung der uns übertragenen Aufgaben ist erfolgsabhängig und daher immer ergebnisorientiert. Mit dem innovativen Instrument des STEG COMPASS können alle Leistungsphasen von der Planung über die Projektsteuerung bis zur Umsetzung online zur Verfügung gestellt und mittels Karten visualisiert werden.

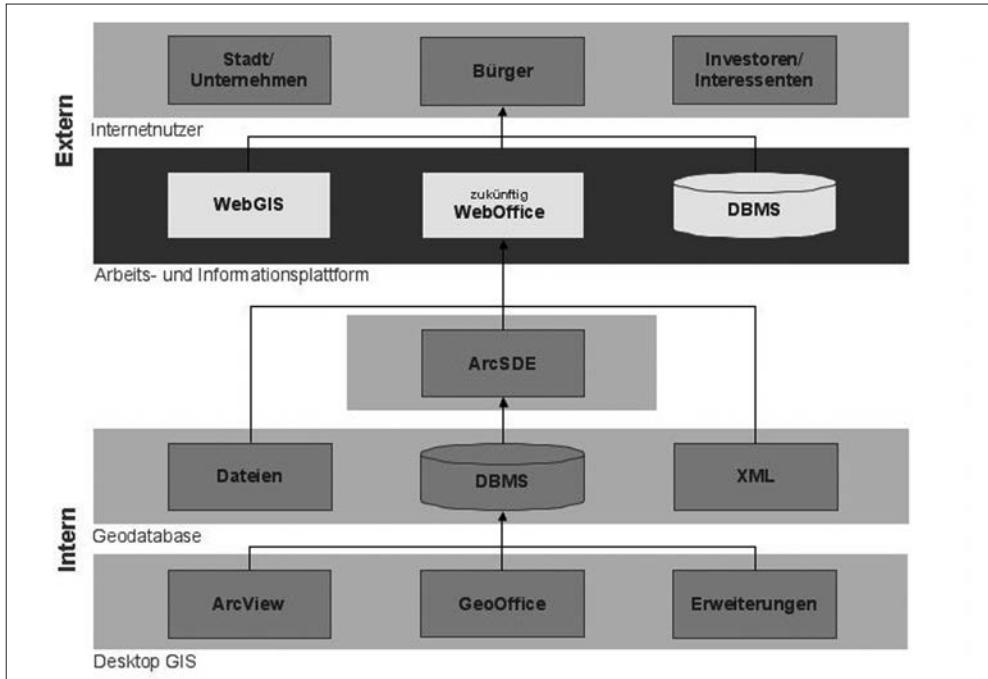
FÖRDERGEBIETSMANAGEMENT – Die STEG stellt als einziger Sanierungsträger den betreuten Kommunen den aktuellen Stand der Maßnahmen im jeweiligen Fördergebiet online und tagesaktuell zur Verfügung. Bei der Sanierungsdurchführung wird jede geplante Maßnahme in die STEG COMPASS Datenbank eingetragen und mittels WebGIS visualisiert. Die Kommune erhält über ein Passwort Zugriff auf alle relevanten Informationen zu den bisher realisierten Maßnahmen. Angefangen bei den Sanierungszielen über die Art sowie Umfang der einzelnen Maßnahmen bis hin zu bereits abgerufenen bzw. noch zur Verfügung stehenden Fördermitteln, können Informationen zu jeder Maßnahme tagesaktuell abgerufen werden. Zudem werden die täglich neuen Informationen mittels WebGIS in einer Karte visualisiert, so dass jederzeit ein aktueller Maßnahmenplan zur Verfügung steht.

DATENERHEBUNG UND INTEGRATION – Die STEG steht ihren Kunden auch im Rahmen bereits bestehender Desktop-GIS-Systeme als Dienstleister zur Seite und übernimmt für sie auf Wunsch verschiedene Dienstleistungen. Das diesbezügliche Angebotsspektrum der STEG umfasst alle Aufgaben von der GIS-Integration vorliegender bzw. im Hinblick auf spezifische Aufgabenstellungen eigens zu erhebender Daten, über die Erfassung (Digitalisierung) räumlicher Basisgeometrien, bis hin zur komplexen Analyse, Verknüpfung und Auswertung geographischer Informationen und schließlich der kartographischen Aufbereitung und Visualisierung.

Häufig ist es auch eine wichtige Aufgabe, die vorliegenden räumlichen Informationen statistisch auszuwerten, um so eine Aussage bzw. einen Überblick über die Gesamtsituation und Verteilungen zu erhalten.

3.2 INNOVATION

Das von Seiten der STEG aufgebaute und entwickelte System besteht durch mehrere neue Ansätze in Handhabung, Nutzung und Nutzbarmachung von Informationen zur städtebaulichen Entwicklung. Viele dieser Vorteile und Neuerungen hängen direkt mit dem technischen Aufbau des Systems zusammen.



7 | Aufbau des technischen Systems.¹⁶

Einer der wichtigsten und deutlichsten Vorteile der von Seiten der STEG Stadtentwicklung GmbH angebotenen Arbeits- und Informationsplattform ist die dynamische Anbindung der thematischen Karten an eine eigens entwickelte Geodatenbank. Diese ermöglicht jedem berechtigten Nutzer Änderungen direkt online in der Datenbank durchzuführen und diese auch ohne zeitliche Verzögerung in der Karte sichtbar zu machen. Die Datengrundlage ist somit für alle, auch für diejenigen die nur Leserechte besitzen, immer auf dem aktuellsten Stand. Des Weiteren bietet sie die Möglichkeit auch gezielt einzelne Inhalte für die Öffentlichkeit frei zu schalten. Das heißt ein öffentlich wirksamer Auftritt für die Städte und Gemeinden, kann falls gewünscht, ebenfalls sofort aus den bestehenden Daten generiert werden und hilft bei der geplanten Entwicklung der Flächen.

¹⁶ STEG Stadtentwicklung GmbH (2006): Projektunterlagen STEG COMPASS.

Dieser Innovationsvorsprung in Sachen Technik gegenüber den bestehenden GIS-Auskunftssystemen bei den Kommunen und die zusätzliche städtebauliche Dienstleistung garantieren der Stadt eine umfassende und individuell anpassbare Leistung aus einer Hand. In dieser Kombination aus technischer und planerischer Dienstleistung wird kein Produkt von Mitbewerbern der STEG, auch nicht aus dem Bereich der GIS Dienstleister, angeboten.

3.3 ALLEINSTELLUNGSMERKMALE

Das gewichtigste Alleinstellungsmerkmal ist, dass die STEG Stadtentwicklung GmbH aktuell der einzige Anbieter eines STEG COMPASS ist. Keiner der bekannten Mitbewerber entwickelt an einem ähnlichen Konzept. Da sich diese Alleinstellung mit Sicherheit nicht allzu lange halten lassen wird, wurden weitere Alleinstellungsmerkmale erarbeitet, die der folgenden Abbildung zu entnehmen sind.


Momentan ist die STEG Stadtentwicklung GmbH das einzige Unternehmen, das mit ihrem Angebot des STEG COMPASS über ein reines GIS-Auskunftssystem hinaus geht und eine direkte Bearbeitung der Daten über Internet anbietet. Die Technik wurde in ihrer Grundform zwar bereits bei bekannten Internetimmobilienbörsen angewendet, allerdings nie inhaltlich und technisch für eine strategische Stadtentwicklung weiterentwickelt.

Des Weiteren ist die STEG der einzige Anbieter, der technische Entwicklung und planerisches Know-how in einem Unternehmen vereint. Aktuell gibt es auf dem Markt nur GIS-Anbieter, die diese Technik entwickeln, allerdings ohne inhaltlichen Bezug oder klassische städtebauliche Anbieter, die wie seit Jahrzehnten bekannt eine Papierversion der Planung anbieten.

4 MARKETING & VERTRIEB

4.1 ZIELGRUPPEN

Zu Beginn aller Überlegungen des strategischen Marketings steht die Definition der Zielgruppe oder des angestrebten Kundenkreises. Hieraus resultieren anschließend die Aussagen der Produkt-, Kontrahierungs-, Distributions- und Kommunikationspolitik der STEG zur Neuentwicklung STEG COMPASS. Potenziellen Interessenten wurden in A-, B- und C-Kunden unterteilt. Was in diesem Fall keine Wertung darstellt, wie sie im klassischen Marketing benutzt wird, sondern lediglich eine Unterteilung nach Sinnhaftigkeit.



COMPASS

- Einzige Fachdatenbank zur Stadtentwicklung
- Webbasiert – ortsunabhängig - aktuell
- Umfassender Zugriff auf alle Daten
- Geringe Investitionskosten
- Kommunikationsplattform aller Beteiligten
- Erweiterung des Bürgerservice
- Realisierung von Entwicklungszielen

8 | Auszug interne Präsentation Thema Alleinstellungsmerkmale.¹⁷

Wie bereits unter Punkt 4.1 dargestellt ist zwischen der reinen Technik und der reinen Dienstleistung zu unterscheiden. Diese Unterscheidung hat maßgeblich Auswirkung auf die Einteilung in die nachfolgende Beschreibung der Kundengruppen.

- A-Kunden: Städte ab ca. 25.000 Einwohner
Aufgrund der Größe bestehen meist keine Personalressourcen die angebotenen Dienstleistungen selbst zu bearbeiten. Technisch gut ausgestattet, die bereits bestehenden GIS Systeme müssen nur um die Datenbank ergänzt werden, was einen sehr geringen Aufwand für die Städte darstellt.
- B-Kunden: große Gemeinden, kleine Städte 10.000-25.000 Einwohner
Sehr unterschiedliche Ausgangssituation, was die Personalressourcen und die technische Ausstattung angeht. Sehr gut aufgestellten Kommunen stehen Kommunen gegenüber, die zumeist eine nur sehr unzureichende technische Ausstattung besitzen und das Thema Innenentwicklung nur sehr nachrangig bearbeiten. Die zuletzt genannte Gruppe stellt in diesem Fall die erfolversprechendere Kundengruppe für den Vertrieb des STEG COMPASS dar.

¹⁷ STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug interne Präsentation-Alleinstellungsmerkmale.

- C-Kunden: kleine Gemeinden bis 10.000 Einwohner

Aufgrund der Größe hängt die Bearbeitung des Themas Innenentwicklung meist nur an einzelnen Personen, welche das gesamte Wissen um Potenziale, Eigentümer und Maßnahmen zur Realisierung auf sich vereinen. Die Mehrwerte des Tools STEG COMPASS, wie Erleichterung der Kommunikation und Erhöhung der Transparenz ist zwar weiterhin gegeben, nicht aber unbedingt erwünscht. Zudem liegt meist eine Fehleinschätzung des eigenen Überblicks über die Problemstellungen vor Ort vor, so dass kein weiterer Nutzen in der Anschaffung des Tools bzw. in der Beauftragung der Dienstleistung gesehen wird.

Theoretisch sind noch zwei weitere Kundengruppen für den STEG COMPASS denkbar. Zum einen wären privatwirtschaftliche Unternehmen und kirchliche Institutionen mit einer größeren Anzahl an Flächen und Liegenschaften als Kundengruppe denkbar. Zum anderen wäre eine Vermarktung der Flächenpotenziale über die STEG im Auftrag der Kommunen und der Eigentümer über ein Gesamtportal aller Kunden möglich. In diesem Fall wären Investoren und Projektentwickler eine weitere Kundengruppe, die noch zu untersuchen wäre. Allerdings ist eine weitere Prüfung der oben aufgeführten weiteren Kundengruppen noch nicht erfolgt. Die bisherige Strategie zielt klar darauf ab, zuerst die bereits bestehenden Kundengruppen zu bearbeiten, um die bereits bestehenden Leistungen zum STEG COMPASS am Markt zu etablieren.

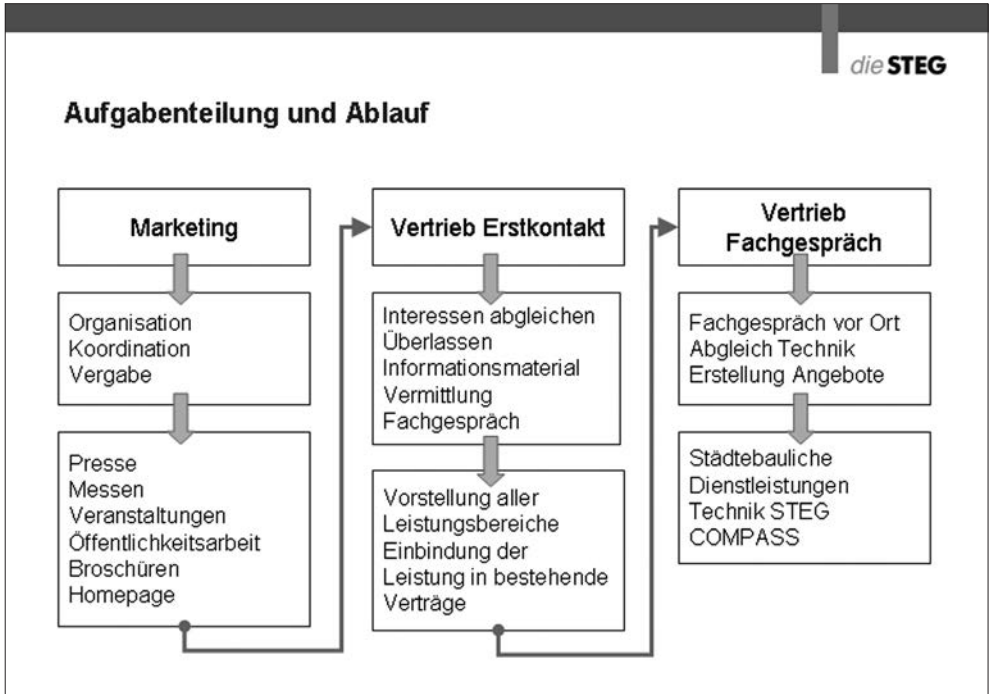
4.2 AUFBAU

Das Marketing und der Vertrieb des STEG COMPASS wurde in die bestehende Organisationsstruktur des Unternehmens integriert. Die Marketingabteilung, welche als Stabsstelle definiert ist, übernimmt die Hauptkoordination.

Die Neuentwicklung STEG COMPASS besteht zum Großteil aus Dienstleistungen zur städtebaulichen Entwicklung. Dienstleistungen zeichnen sich durch Immaterialität aus, das heißt Logistik im herkömmlichen Sinn ist nicht notwendig. Allerdings bedarf es einer Logistik zum Zweck des Datenaustauschs und zur Vermittlung der Inhalte bzw. der Ergebnisse der Dienstleistung. Eine sehr persönliche und individuelle Betreuung des Kunden ist enorm wichtig und wird auch in großem Umfang gepflegt. Regelmäßige Treffen, bei denen Neuigkeiten und Informationen zur weiteren Bearbeitung ausgetauscht werden, finden zumeist vor Ort statt. Vereinfacht ausgedrückt ist die einzige Ware, die von A nach B zu bringen ist, die Person mit dem Wissen für die Erbringung der Dienstleistung.

Deshalb sind die Personen, die das Produkt verkaufen oder die geforderte Dienstleistung erbringen, mit die wichtigsten Qualitätskriterien des STEG COMPASS. Kundenzufriedenheit hängt von der angebotenen Leistung und der Erwartung vor dem Kauf ab. Kunden werden umso zufriedener sein, je mehr ihre Erwartungen mit dem Kaufabschluss auch durch den Kauf erfüllt werden. Folglich ist erfolgreiches Marketing gegeben, wenn Käufer nach dem Kauf mit der erhaltenen Leistung zufrieden sind und dadurch dem Unternehmen verbunden bleiben.

Um diese Qualität sicherzustellen, wurden alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt zwischenzeitlich geschult, um die neue Dienstleistung im Portfolio der STEG dem Kunden nahe zu bringen.



9 | Aufgabenteilung und Ablauf.¹⁸

Wie im obenstehenden Schaubild dargestellt, wurde der Vertrieb nach mehreren Hierarchien gegliedert und dem Gesamtmarketingkonzept der STEG angepasst. Im Kontakt mit dem Kunden gibt es mehrere Stufen, vom Repräsentanten, der alle Leistungen der STEG Stadtentwicklung GmbH vermittelt, dem Projektleiter, der im Rahmen seiner täglichen Arbeit weitere Leistungen anbietet, bis hin zum Fachgespräch welches von Mitarbeitern aus der Planungsabteilung geführt wird.

4.3 VERTRIEB

Zusätzlich zum bereits beschriebenen »persönlichen« Vertrieb über die unterschiedlichen Ebenen der Kontaktpersonen wurden sowohl eigene Veranstaltungen durchgeführt als auch die Teilnahme an unterschiedlichen Messen sichergestellt.

¹⁸ STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Auszug interne Präsentation - Vertriebsablauf.

Hierzu seien beispielhaft die eigene Veranstaltung der STEG im neuen Kunstmuseum in Stuttgart und im Solar Centrum in Freiburg genannt. Hierzu wurden sowohl Bestandskunden in der betreffenden Region als auch Neukunden eingeladen.

Zur weiteren Steigerung des Bekanntheitsgrades war die STEG bei der Expo Real, international eine der bedeutendsten Immobilienmessen, am Gemeinschaftsstand »Baden-Württemberg international« vertreten, sowie an der Eröffnung der »Neuen Messe Stuttgart« mit einem eigenen Stand.



10 | Impressionen Messe.¹⁹

5 RESÜMEE

5.1 ERGEBNISSE

Der STEG COMPASS stellt das fehlende Puzzlestück für die Umsetzung einer nachhaltigen und erfolgreichen zukünftigen Stadtentwicklung dar. Es ergänzt die bestehenden Dienstleistungen der STEG ideal und baut auf bereits vorhandene Kernkompetenzen auf. Der STEG COMPASS

¹⁹ STEG Stadtentwicklung GmbH (2007): Impressionen zur Messen in München und Stuttgart.

bietet die Möglichkeit, über eine Vielzahl von thematischen und inhaltlichen Themen zu informieren. Beispielsweise seien hier nicht nur die bereits angesprochenen Flächen und Gebäude genannt, sondern auch Themen der städtischen Infrastruktur wie Kirchen, Sporthallen, Ämter, Parkplätze und Informationen zu den bestehenden Kanal und Abwassersystemen.

Außerdem verschafft es der STEG die Chance, die internen Prozesse zu optimieren und eine effizientere und effektivere Dienstleistung den Kunden anbieten zu können. Durch dieses Angebot und den bereits angesprochenen Verbesserungen bietet sich die Aussicht weitere Kundenkreise zu erschließen und die Abhängigkeit von öffentlichen Auftraggebern, mit derzeit sehr schlechter Haushaltslage, zu durchbrechen. Das Risiko der zuvor getätigten und zukünftig noch anstehenden Investitionen wird aufgrund der gemeinsamen Entwicklung in Zusammenarbeit mit den beiden Partnerstädten gering gehalten. Die Aussichten bereits im Jahr 2007 die entwickelte Dienstleistung erfolgreich am Markt platzieren zu können sind gut. Erste Gespräche mit weiteren interessierten Städten verliefen Erfolg versprechend. Mittlerweile wurde unter anderem die Landeshauptstadt Dresden sowie die Universitätsstadt Tübingen als Kunde gewonnen.

5.2 ERKENNTNISSE

Von der Entwicklung der Idee des STEG COMPASS über die Umsetzung bis hin zur Vermarktung und Anwendung wurden alle Projektphasen innerhalb der zwei Jahre des postgradualen Studienganges an der Steinbeis-Hochschule Berlin durchlaufen. Hiermit ist das Projekt allerdings noch lange nicht beendet.

In den nun mittlerweile fast zwei Jahren nach Abgabe der Masterthesis, gab es eine Vielzahl weiterer Aufgaben, die bearbeitet werden mussten und weiterhin müssen, um das Projekt insgesamt erfolgreich zu gestalten und die nicht unerheblichen Investitionen wieder rezufinanzieren. Speziell die langen Entscheidungszeiträume bei den Kommunen sind hierbei zu berücksichtigen. Vom Erstkontakt bis zur Auftragserteilung können durchaus 1-2 Jahre vergehen, um die notwendigen Gremien zu durchlaufen und die Gelder in den Haushalt einzustellen.

Viele Entscheidungen und Vorgänge sind in der Praxis immer noch von ein paar einzelnen Personen abhängig. Hier den richtigen Ansprechpartner zu finden, welcher je nach Größe und Struktur der Kommunen sehr stark abweichen kann, ist ausgesprochen schwer. Eine direkte Kundenansprache führt daher nicht immer zum gewünschten Ziel, vielmehr ist eine zumindest in den Ansätzen flächendeckende Bekanntheit der Leistungen des Unternehmens wirkungsvoll. Oftmals werden solche Themen und Erfahrungen unter den Entscheidern der Kommune mit ihren Amtskollegen einer Partnerkommune ausgetauscht, so dass im kommunalen Umfeld eine direkte mündliche Empfehlung oftmals Erfolg versprechender ist als eine direkte Ansprache. Wie in vielen anderen Fällen ist auch in diesem die Mischung aus den unterschiedlichen Maßnahmen ausschlaggebend für den Erfolg.

5.3 AUSBLICK

Nachdem in den letzten zwei Jahren nach Abschluss der Masterthesis weitere Kontakte geknüpft und Referenzen geschaffen wurde, sieht die Auftragslage für das kommende Jahr sehr Erfolg versprechend aus. Weitere Kunden können voraussichtlich akquiriert werden und die Neuentwicklung etabliert sich zum festen Bestandteil des Leistungsspektrums der STEG Stadtentwicklung GmbH.

Stillstand ist Rückschritt²⁰ – daher ist es aus Sicht des Verfassers wichtig auch in Zukunft weitere Ideen und Innovationen zu entwickeln und in die täglichen Prozesse einfließen zu lassen.

»Wir haben die Verantwortung, die schöpferischen Kräfte der Menschen zu wecken und zur Entfaltung kommen zu lassen. Aus ureigenem Interesse braucht Deutschland einen neuen Aufbruch. (...) Wir haben Stärken, aber wir haben auch Schwächen. Es kommt darauf an, die Stärken zu bewahren und auszubauen. Aus den Schwächen gilt es zu lernen. (...) Bundespräsident Roman Herzog hat schon 1997 gesagt: »Durch Deutschland muss ein Ruck gehen.« (...) Was braucht man für einen Ruck? Nun, man braucht vor allen Dingen Ideen, die verwirklicht werden. (...) Nicht zuletzt wünsche ich mir mehr politischen Spielraum für die Verwirklichung von Ideen auf kommunaler Ebene; denn dort droht uns einiges weg zu brechen.«

Was ist denn unser Ziel? (...) Wir wollen aus Deutschland wieder ein erfolgreiches Land machen, (...) ein Land der Ideen. (...) Ideen müssen aber zu Taten werden. (...) Die meisten Unternehmer in Deutschland leisten Vorbildliches in schwieriger Zeit. Diesen Unternehmern ist klar, dass gerade in der Wissensgesellschaft motivierte und leistungsbereite Mitarbeiter das größte Kapital eines Unternehmens sind.

Lassen Sie uns unsere Ideen und unsere Kräfte versuchen! Wir können in Deutschland vieles möglich machen.²¹

Mit diesem Zitat möchte ich meine Ausführung über die Inhalte meiner Master Thesis abschließen und mich ausdrücklich für das entgegengebrachte Vertrauen und die Unterstützung der Geschäftsführung und den Kollegen bedanken.

20 Kästner, Erich (unbekannt): Homepage www.zitate.de o.O.vom 11.12.2007.

21 Köhler, Horst (2004): Antrittsrede des Bundespräsidenten o.O. vom 01.07.2004.

ANHANG

LITERATUR

- BADEN-WÜRTTEMBERG, STAATSMINISTERIUM (2007): Pressestelle Landesportal Baden-Württemberg 11.12.2007. Stuttgart (http://www.baden-wuerttemberg.de/de/Staedte_und_Gemeinden/85732.html).
- BAUGESETZBUCH (2007): Baunutzungsverordnung §1 Abs.1 (Auflage 10). Bonn.
- BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG (2004): Raumordnungsprognose 2020 – Informationen zur Raumentwicklung. Bonn.
- EUROPÄISCHE UNION (2007): Leipzig Charta zur nachhaltigen Europäischen Stadt. o.O. (www.eu2007.de/de/News/download_docs/Mai/0524-AN/075DokumentLeipzigCharta.pdf).
- KÄSTNER, ERICH (unbekannt): Homepage www.Zitate.de o.O. (<http://www.zitate.de/ergebnisse.php?kategorie=&stichwort=&tautor=K%e4stner%2c%3f%2fErich&tx=16&ty=9#7>).
- KE, KOMMUNALENTWICKLUNG LEG BADEN-WÜRTTEMBERG GMBH (2007): Geschäftsbericht 2006. o.O. (www.kommunalentwicklung.de/docs/lbbw_immobilien_gb_2006_web.pdf).
- KÖHLER, HORST (2005): Antrittsrede des Bundespräsidenten o.O. vom 01.07.2004 (<http://www.bundespraesident.de/-/11057/Reden-und-Interviews.htm>).
- STADT STUTTGART ABTEILUNG BODENORDNUNG (2007): Freiwillige Umlegung nach dem Stuttgarter Modell. Stuttgart (<http://www.stuttgart.de/sde/menu/frame/top.php?seite=http%3A/www.stuttgart.de/sde/item/gen/146068.htm>).
- MERKEL, ANGELA (2005): Neujahrsansprache der Bundeskanzlerin o.O. vom 31.12.2005 (<http://www.bundeskanzlerin.de/bk/Navigation/Aktuelles/reden.html>).
- STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Auszug interne Präsentation – Alleinstellungsmerkmale. o.O..
- STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Auszug interne Präsentation – Vertriebsablauf. o.O..
- STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Auszug Marketing Präsentation – Nutzen. o.O..
- STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Auszug Marketing Präsentation – Aufbau. o.O..
- STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Auszug Unternehmensprofil. o.O..
- STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Impressionen zur Messe in München und Stuttgart. o.O..
- STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Homepage Karten Geschäftsstellen der STEG (<http://www.steg.de/geschaeftsstellen.html>).
- STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Homepage Leistungsbereiche der STEG (<http://www.steg.de/leistungen.html>).
- STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2007): Screenshot STEG COMPASS – Projekt Dresden Hellerau. o.O. (Aus Datenschutzrechtlichen Gründen ist der Link nicht öffentlich zugänglich).
- STEG, STADTENTWICKLUNG GMBH (2006): Projektunterlagen »aktives Flächenres-sourcenmanagement« Michael Burr, Timo Munzinger.
- WHS, WÜSTENROT HAUS- UND STÄDTEBAU GMBH (2007): Geschäftsbericht 2006. (http://www.wuestenrot.de/downloads/gj2006_whs_gb_210507.pdf).

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1 Nutzer des STEG COMPASS.	S. 243
2 Screenshots STEG COMPASS.	S. 244
3 Geschäftsstellen der STEG 2007.	S. 245
4 Leistungsbereiche der STEG.	S. 245
5 modularer Aufbau STEG COMPASS.	S. 248
6 Ablauf des Projekt »aktives Flächenressourcenmanagement«.	S. 249
7 Aufbau des technischen Systems.	S. 253
8 Auszug interne Präsentation Thema Alleinstellungsmerkmale.	S. 255
9 Aufgabenteilung und Ablauf.	S. 257
10 Impressionen Messe.	S. 258

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BBR	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BW	Baden Württemberg
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
DBSM	Database Management System
d.h.	das heißt
EU	Europäische Union
ff.	fortfolgende (Seiten)
FNP	Flächennutzungsplan
FRM	»aktives Flächenressourcenmanagement«
GF	Geschäftsführer
GIS	Geo-Informations-System
k.A.	keine Angaben
o.O.	ohne Ort
S.	Seite(n)
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
www.	World Wide Web