

# DStGB DOKUMENTATION N° 118



## Wirtschaftsförderung

Aufgaben, Organisation und  
Schwerpunkte der kommunalen  
Wirtschaftsförderung



**DStGB**  
Deutscher Städte-  
und Gemeindebund  
[www.dstgb.de](http://www.dstgb.de)

**Kienbaum<sup>K</sup>**

In Kooperation mit  
Kienbaum Management  
Consultants GmbH

## IMPRESSUM

Herausgeber:  
Deutscher Städte- und  
Gemeindebund (DStGB)

Autoren:  
Beigeordneter  
Timm Fuchs,  
DStGB



Referatsleiter  
Carsten Hansen,  
DStGB



Projektmanagerin  
Dr. Birgit Anne Pickenäcker,  
Kienbaum Management  
Consultants GmbH



### Fotos

Matthias Lohse, Ilona Steinchen (pixelio.de),  
Opolja, Sergey Nivens (shutterstock.com)

## INHALT

Vorwort des Deutschen Städte- und Gemeindebundes	4	<b>6 Kennzahlen</b>	<b>22</b>
<b>I Ergebnisse der Umfrage „Aktuelle Situation der kommunalen Wirtschaftsförderung in der Bundesrepublik Deutschland 2012“ in Städten und Gemeinden zwischen 10 000 und 50 000 Einwohnern</b>	<b>5</b>	<b>7 Ansatzpunkte für Verbesserungen in der Arbeit der Wirtschaftsförderungen</b>	<b>23</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>5</b>	<b>8 Zusammenfassung</b>	<b>24</b>
1.1 Kontext der Umfrage	5	<b>II 10 Thesen des DStGB zur kommunalen Wirtschaftsförderung</b>	<b>26</b>
1.2 Umfrage	5		
<b>2 Organisation und Ausstattung der Wirtschaftsförderung</b>	<b>5</b>		
2.1 Organisationsformen	5		
2.2 Personal- und Finanzausstattung der kommunalen Wirtschaftsförderung	7		
<b>3 Aufgaben und Themenschwerpunkte der Wirtschaftsförderung</b>	<b>8</b>		
3.1 Aufgabenschwerpunkte	8		
3.2 Aktuelle und wichtige Themenfelder der Wirtschaftsförderung	9		
<b>4 Schwerpunktfragen</b>	<b>10</b>		
4.1 Gewerbeflächen	10		
4.1.1 Gewerbeflächenangebot	11		
4.1.2 Entwicklung von Gewerbeflächen	12		
4.1.3 Instrumente des Gewerbeflächenmanagements	13		
4.2 Social Media	16		
4.2.1 Nutzung und Verbreitung von Social Media-Anwendungen	16		
4.2.2 Einsatzfelder von Social Media	17		
4.2.3 Einschätzungen über das Instrument Social Media	17		
<b>5 Vernetzung der Wirtschaftsförderung</b>	<b>19</b>		
5.1 Kooperation mit externen Partnern	19		
5.2 Kooperation in der eigenen Stadt-/Gemeindeverwaltung	20		
5.3. Instrumente der verwaltungsinternen Koordinierung	21		



## VORWORT DES DEUTSCHEN STÄDTE- UND GEMEINDEBUNDES



*Dr. Gerd Landsberg,  
Geschäftsführendes  
Präsidialmitglied des  
Deutschen Städte-  
und Gemeindebundes*

### Wirtschaftsförderung wichtiger Standortfaktor

Die Zukunft der Städte und Gemeinden hängt maßgeblich davon ab, ob es gelingt, vor Ort ausreichend Arbeitsplätze zu sichern und neu zu schaffen. Dabei spielt die kommunale Wirtschaftsförderung eine entscheidende Rolle. Wirtschaftsförderung ist auch ein kommunalpolitisches Steuerungselement, um eine Stadt, eine Gemeinde oder eine ganze Region zu entwickeln. Gerade vor dem Hintergrund der Globalisierung und der zunehmenden Vernetzung der Wirtschaft, wird auch der Informationsaustausch für erfolgreiche Wirtschaftsförderung immer wichtiger. Vor diesem Hintergrund hat der Deutsche Städte- und Gemeindebund erneut eine bundesweite Befragung von Wirtschaftsförderungseinrichtungen durchgeführt. Die Ergebnisse liefern eine Vielzahl von Anknüpfungspunkten für die kommunale Politik.

Neben den klassischen Themenfeldern der Wirtschaftsförderung wird deutlich, dass es zukünftig noch mehr um eine ganzheitliche Standortentwicklung unter Einbeziehung von Lebensbereichen wie Familie, Bildung und Freizeit und der Nutzung von Social-Media-Anwendungen geht. Zum Ergebnis der Umfrage haben wir 10 Thesen des Deutschen Städte- und Gemeindebundes zur kommunalen Wirtschaftsförderung entwickelt. Sie fassen die aktuellen Trends und Herausforderungen zusammen und sollen Denkanstöße für eine Weiterentwicklung der Wirtschaftsförderung geben.

Berlin, im Juni 2013

  
Dr. Gerd Landsberg

# I Ergebnisse der Umfrage „Aktuelle Situation der kommunalen Wirtschaftsförderung in der Bundesrepublik Deutschland 2012“ in Städten und Gemeinden zwischen 10 000 und 50 000 Einwohnern

## 1 EINFÜHRUNG

### 1.1 Kontext

Was macht einen erfolgreichen Standort aus und welche Gestaltungsmöglichkeiten haben dabei die kommunalen Wirtschaftsförderer?<sup>1</sup> Globalisierung, technologischer Wandel, demografische Entwicklung und die Energiewende verändern stetig die Anforderungen von Unternehmen aus Industrie, Handwerk und Dienstleistungsbranche an die Standorte. Aufgabe der Wirtschaftsförderung ist deshalb, Trends frühzeitig zu erkennen und zum Wohle der Kommune zu nutzen. Die kommunale Wirtschaftsförderung unterliegt daher einem Prozess der ständigen Weiterentwicklung. Idealerweise kann eine wirkungsvolle Wirtschaftsförderung Strategien und Projekte entwickeln, die den lokalen Standort für Unternehmen zukunftsfähig machen.

Die damit verbundenen Fragen sind äußerst vielfältig: Wie sehen etwa die Arbeitswelt und Produktionsweisen von morgen aus – und welche Gewerbeflächen sind dafür erforderlich? Welche Kompetenzen und Qualifikationen benötigen die Fachkräfte von morgen? Welche Chancen haben Kommunen, sich mit neuen Technologien im Standortwettbewerb zu positionieren?

Erkenntnisse darüber, wie Wirtschaftsförderungseinrichtungen organisiert und ausgestattet sind, welchen Herausforderungen sie sich stellen müssen und was die Schwerpunkte ihrer Arbeit sind, werden in der Regel nur durch Umfragen bei größeren Städten gewonnen. Auch das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu),

welches in der Vergangenheit mehrfach Umfragen zur Situation der kommunalen Wirtschaftsförderung durchgeführt hat, hat bisher nur größere Städte befragt.

Wirtschaftsförderung findet flächendeckend in Kommunen jeder Größenklasse statt. Ihre Organisation und Bedingungen sind jedoch nicht ohne weiteres mit denen von großen Städten vergleichbar. Es besteht daher ein Bedürfnis, ein genaueres Bild über die Wirtschaftsförderungseinrichtungen in kleinen Städten und Gemeinden zu gewinnen, um aktuelle Trends zu erkennen und idealerweise auch Ansatzpunkte für eine Optimierung der Wirtschaftsförderung zu geben.

Ziel der Umfrage ist demnach, die aktuelle Situation und neue Entwicklungen in der kommunalen Wirtschaftsförderung in kleineren und mittleren Städten und Gemeinden in Deutschland zu erfassen. Auf diese Weise werden zum einen die Daten der ersten Umfrage des DStGB zur Situation der kommunalen Wirtschaftsförderung 2007 aktualisiert.<sup>2</sup> Zum anderen werden gegenüber der ersten Befragung zwei weitere Themenfelder aufgenommen: Die Gewerbeflächenentwicklung sowie der Einsatz von Social Media Instrumenten in der kommunalen Wirtschaftsförderung.

### 1.2 Umfrage

In 2012 hat der Deutsche Städte- und Gemeindebund die Umfrage zum Thema „Kommunale Wirtschaftsförderung“ bei Städten und Gemeinden zwischen 10 000 und 50 000 Einwohnern durchgeführt. Die Konzeption der Befragung

erfolgte durch das Deutsche Institut für Urbanistik (Difu), das auch die Datenauswertung übernommen hat. Die Umfrage ergänzt eine aktuelle Befragung des Difu bei Städten größer 50 000 Einwohnern. Die Umfrage wurde erstmals in Kooperation mit Kienbaum Management Consultants GmbH durchgeführt.

Die Städte und Gemeinden wurden über die Mitgliedsverbände des DStGB angesprochen. Ergänzend wurden die Teilnehmer der Umfrage von 2007 direkt kontaktiert.

Die Umfrage ist nach wissenschaftlichen Maßstäben nicht empirisch repräsentativ. Von den etwa 1 350 Städten und Gemeinden zwischen 10 000 und 50 000 Einwohnern haben 184 geantwortet. Die Ergebnisse lassen gleichwohl die Beschreibung der Bedingungen und Strukturen einer kommunalen Wirtschaftsförderung in kreisangehörigen Gemeinden zu.

## 2 ORGANISATION UND AUSSTATTUNG DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

### 2.1 Organisationsformen

Wirtschaftsförderung ist eine freiwillige Aufgabe der Städte und Gemeinden.<sup>3</sup> Sie entscheiden, ob sie die Aufgabe wahrnehmen und wie diese organisieren. Die Städte und Gemeinden können dafür die Organisationsform eines Amtes oder eines Fachbereiches, eines Eigenbetriebes, oder einer eigenen Gesellschaft wählen. Die Wirtschaftsförderung kann allein oder

1 Wenn im folgenden Text von Wirtschaftsförderern, Bürgermeistern oder Teilnehmern die Rede ist, so sind jeweils Männer und Frauen gemeint. Zur leichteren Lesbarkeit wird jedoch nur die männliche grammatikalische Form verwendet.

2 Ergebnisse der Umfrage sind veröffentlicht als DStGB-Dokumentation 84, Verlag WINKLER & STENZEL GmbH, 2008; www.dstgb.de.

3 Im Folgenden werden die Worte „Städte“, „Gemeinden“ und „Kommunen“ synonym verwendet. Zwar ist Gemeinde der in Art. 28 GG verwendete Begriff und umfasst begrifflich sowohl Städte als auch Gemeinden; zur sprachlichen Auflockerung werden aber alle drei genannten Begriffe genutzt.

in interkommunaler Kooperation oder unter Einbindung Dritter erbracht werden.

Fast zwei Drittel der antwortenden Städte und Gemeinden haben sich dafür entschieden, die Wirtschaftsförderung als Amt (20 %) bzw. Teil eines Amtes (44 %) zu organisieren.

Sogar acht Prozent der Städte und Gemeinden dieser Größenklasse haben für die Wirtschaftsförderung die Form einer privatrechtlichen Gesellschaft gewählt. Davon bilden die Gesellschaften im 100-prozentigen Eigentum der Gemeinde den größten Anteil. Es gibt jedoch auch Beispiele für Minderheitenbeteiligungen der Städte und Gemeinden oder sogar für die vollständige Trägerschaft durch ein Unternehmen, das nicht im Eigentum der Gemeinde ist. In zehn Prozent der Fälle hat sich die Gemeinde entschieden, die Wirtschaftsförderung auf den Kreis zu übertragen. Daneben gibt es eine Reihe weiterer Formen, wie der hohe Anteil von 15 Prozent „Sonstige“ anzeigt, zu denen unter anderem Beteiligungen von kreisangehörigen Gemeinden an der Wirtschaftsförderungsgesellschaft von Kreisen zählen.

Soweit die Wirtschaftsförderung Teil eines Amtes ist, werden hierfür fast in der Hälfte der Fälle die Kämmerei (23 %) und das Bauamt (21 %) gewählt. Weitere Verwaltungsstellen mit großer Bedeutung sind der Bürgermeister (18 %), das Hauptamt (13 %) und das Liegenschaftsamt (9 %). Dazu ist zu bemerken, dass auch unter „Sonstiges“ nochmals fast die Hälfte der Nennungen auf die Erledigung der Aufgabe in einer Stabsstelle oder durch den Bürgermeister aufzeigten.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit denen aus der Umfrage bei den Städten mit mehr als 50000 Einwohnern, so fällt auf, dass der wesentliche Unterschied in der erheblich stärkeren Verbreitung der Organisationsform „privatrechtliche Wirtschaftsförderungsgesellschaft“ liegt. Bei den großen Städten ist jede Dritte Wirtschaftsförderungseinrichtung eine Gesellschaft (34 %). Die Amtsform als eigenständiges Amt oder als Teil eines Amtes ist auch in den großen Städten mit 56 Prozent am weitesten verbreitet.

### ORGANISATION DER KOMMUNALEN WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

alle Kommunen

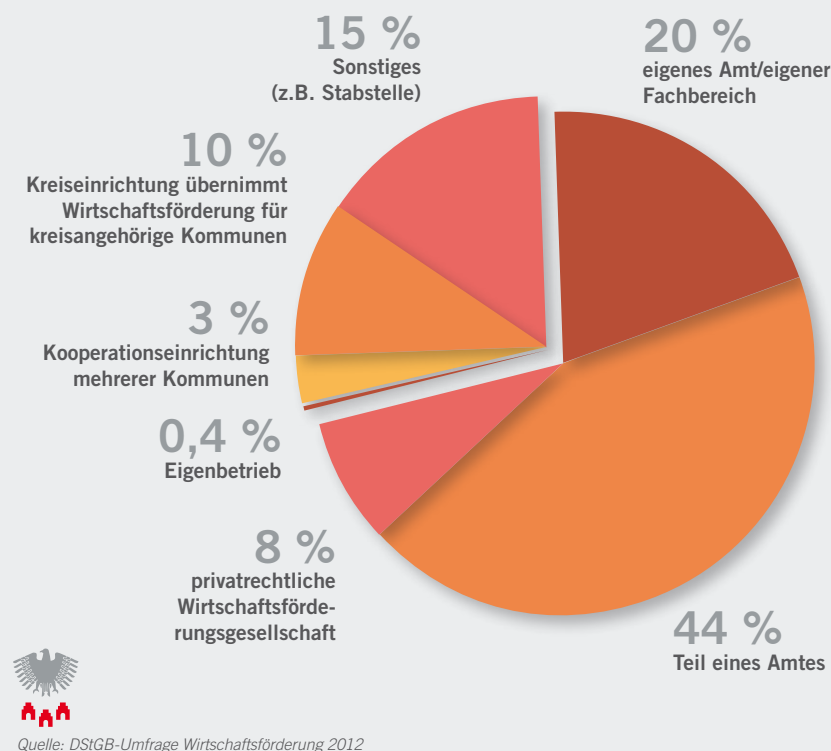


Abbildung 1

### WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG ALS TEIL EINES AMTES

Kommunen, in denen Wirtschaftsförderung als Teil eines Amtes organisiert ist

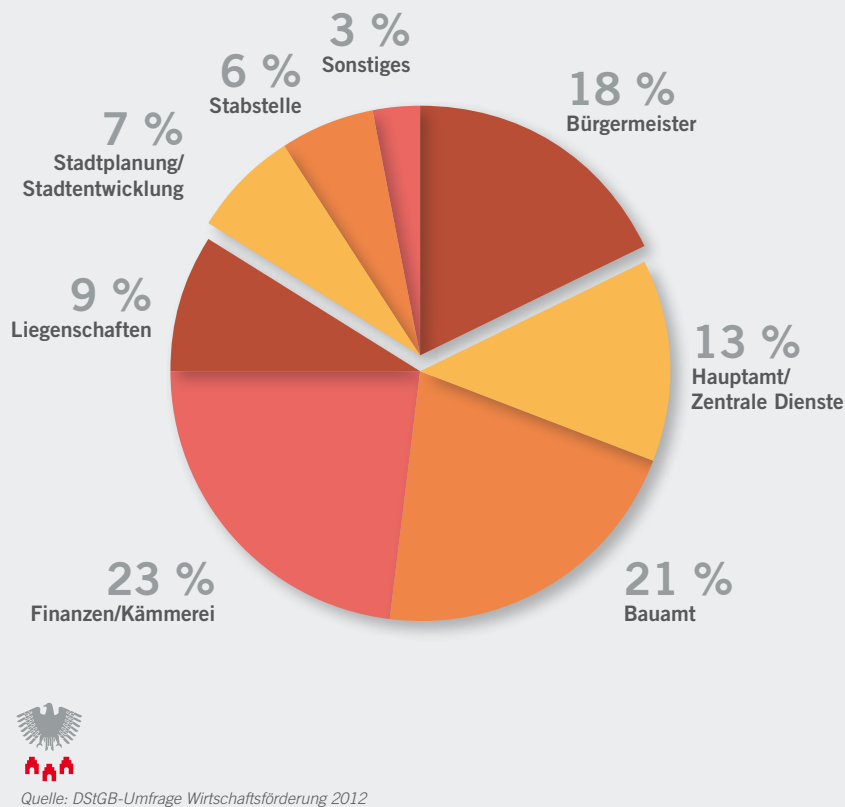
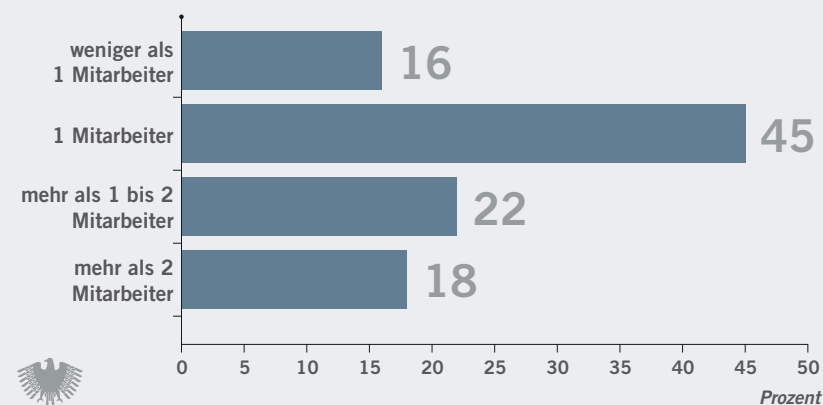


Abbildung 2

## PERSONALAUSSTATTUNG DER KOMMUNALEN WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Alle Kommunen

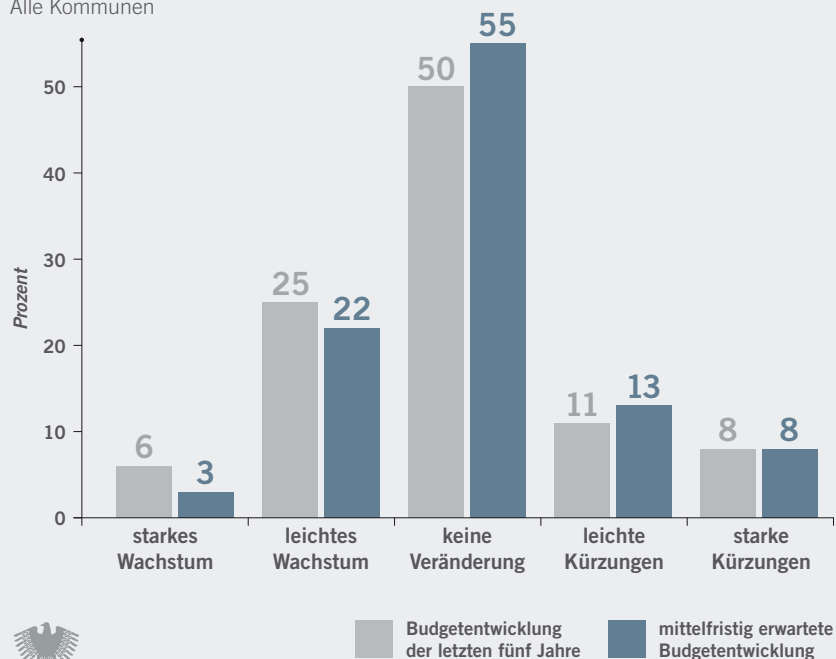


Quelle: DStGB-Umfrage Wirtschaftsförderung 2012

Abbildung 3

## BUDGETENTWICKLUNG DER LETZTEN FÜNF JAHRE UND ERWARTETE BUDGETENTWICKLUNG

Alle Kommunen



Quelle: DStGB-Umfrage Wirtschaftsförderung 2012

Abbildung 4

Im Vergleich zu den Ergebnissen 2007 ist die Häufigkeit der unterschiedlichen Organisationsformen gleich geblieben. Der scheinbare Rückgang der Amtsform erklärt sich dadurch, dass 2012 eine weitere Antwortmöglichkeit hinzugekommen ist. Bisher war die Übernahme der Wirtschaftsförderung durch den Kreis in der Antwort „Sonstiges“ enthalten, die im Ver-

gleich zu 2007 weniger oft gewählt wurde. Im Verhältnis zur Befragung 2007 fällt darüber hinaus auf, dass die Anzahl derjenigen Städte und Gemeinden, bei denen die Wirtschaftsförderung durch die Bürgermeister selbst wahrgenommen wird, von einem knappen Drittel auf ein knappes Fünftel gesunken ist. Das kann ein Hinweis dafür sein, dass die große Bedeutung

der Wirtschaftsförderung nicht nur politisch zum Ausdruck kommt (Ansiedlung der Aufgabe beim Bürgermeister), sondern auch organisatorisch in der Weise, dass zusätzliche Mitarbeiter der Verwaltung mit den Aufgaben betraut werden.

## 2.2 Personal- und Finanzausstattung der kommunalen Wirtschaftsförderung

Die Personalausstattung der Wirtschaftsförderungseinrichtungen ist im Vergleich zu 2007 weitgehend unverändert geblieben. Eine relativ große Gruppe von 22 Prozent der Antwortenden hat mehr als zwei Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung. Darin enthalten sind auch die sechs Prozent der Wirtschaftsförderungen, die sogar über drei und mehr Mitarbeiter verfügen. Ein weiteres starkes Fünftel hat ein bis zwei Mitarbeiter und 61 Prozent der Wirtschaftsförderungen haben bis zu einem Mitarbeiter. Nur bei 16 Prozent der Wirtschaftsförderungen steht weniger als ein Mitarbeiter zur Verfügung.

Die Personalausstattung der Wirtschaftsförderung in kreisangehörigen Gemeinden bleibt damit begrenzt. Dementsprechend haben 77 Prozent der Antwortenden angegeben, dass mehr Personal ein wichtiger Ansatzpunkt wäre, die Arbeit der Wirtschaftsförderung zu verbessern. Im Jahr 2007 gaben dies 79 Prozent an.

Demgegenüber wird bei der Finanzausstattung eine verbesserte Ausstattung erkennbar. Zwar ist in 50 Prozent aller Fälle eine gleichbleibende Ausstattung während der letzten fünf Jahre gegeben, aber ein knappes Drittel von 31 Prozent hat auch ein leichtes oder sogar starkes Wachstum (6 %) des Budgets erlebt. 19 Prozent mussten hingegen mit Kürzungen ihres Budgets umgehen. Dieses Bild bleibt leicht abgeschwächt erhalten, wenn nach den Erwartungen für die mittelfristige Budgetentwicklung gefragt wird. Das ist angesichts der beschlossenen Schuldenbremse, die auch auf kommunaler Ebene eher zu verringerten Budgetspielräumen führen wird, eine positive Erwartung.

### 3 AUFGABEN UND THEMENSCHWERPUNKTE DER WIRTSCHAFTS-FÖRDERUNG

#### 3.1 Aufgabenschwerpunkte

Wie schon in 2007, haben wir wieder nach den Aufgabenschwerpunkten der Wirtschaftsförderung gefragt und eine Strukturierung in „Bestandspflege“, „Ansiedlungen“, Existenzgründung“ und „Sonstiges“ angeboten.

Eindeutig als wichtigste Aufgabe wurde die Bestandspflege genannt. Für beinahe alle (99 %) ist diese wichtig oder sehr wichtig (82 %). Die Ansiedlung von Unternehmen wird zwar ebenfalls von fast allen (95 %) als wichtig oder sehr wichtig eingeschätzt. Der Anteil derjenigen, die diese Aufgabe als sehr wichtig ansehen, ist aber rund 20 Prozent kleiner als derjenigen, die die Bestandspflege als „sehr wichtig“ ansehen. Existenzgründungen wurden von 69 Prozent als wichtig angesehen, von 24 Prozent sogar als sehr wichtig. Sehr hoch ist mit 58 Prozent der Antwortenden der Anteil derjenigen, die in sonstigen Bereichen ihre Aufgabenschwerpunkte haben.

Im Vergleich zur Befragung 2007 ergeben sich drei wesentliche Veränderungen. Die Bestandsentwicklung ist in ihrer Bedeutung nochmals gestiegen. Bei der ersten Befragung gaben nur 70 Prozent an, diese Aufgabe sei ein sehr wichtiger Schwerpunkt. Diese Bedeutungssteigerung reflektiert die Vermutung, dass unter den Bedingungen der Wirtschafts- und Finanzkrise Neuansiedlungen schwieriger mit Mitteln der Regionalpolitik zu fördern sein werden.

Auch die Existenzgründung wurde von einem gewachsenen Anteil der Befragten (Anstieg um vier Prozent) als sehr wichtig angesehen. Dies zeigt, dass die politische Bewertung der Bedeutung von Existenzgründungen sich in der Praxis weiter durchsetzt. Allerdings zählt „Existenzgründung“ noch nicht zu den zehn aktuell beziehungsweise zukünftig wichtigsten Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderungen (dazu siehe unten

Abschnitt 3.2). Dies kann an der konkreten Aufgabenteilung der Wirtschaftsförderungsakteure im Bereich Existenzgründungen liegen. Typischer Weise wird die sehr eng mit dem Begriff der Gründungsförderung verbundene Gründungsberatung von größeren Kommunen, den Kreisen und den Wirtschaftspartnern wie den Industrie- und Handelskammern vorgenommen. Die Rolle der kreisangehörigen Gemeinden liegt eher bei der Unterstützung der gegründeten jungen Unternehmen.

Auffällig ist der starke Anstieg der Nennungen im Bereich der sonstigen Aufgabenschwerpunkte. Diese lassen sich unter die Begriffe **Menschen** (Ausbildung/Fachkräfte), **Marketing** (Stadt-/ Standort- und Regionalmarketing) und **Netzwerke** (interkommunale Zusammenarbeit, Hochschulkooperationen, Cluster) zusammenfassen. Sie geben einen Ausblick auf die Bedeutungsentwicklung der fachlichen Schwerpunkte der kommunalen Wirtschaftsförderung.

Betrachtet man nicht nur die qualitative Einschätzung nach Bedeutung der Aufgabenschwerpunkte, sondern auch den für die Aufgaben eingesetzten Zeitaufwand, wird die gestiegene Bedeutung der Bestandspflege bestätigt. Sie nimmt

beinahe 50 Prozent der Zeit in Anspruch und ist von mittleren 43 Prozent auf 49 Prozent gestiegen. Konsequenter Weise ist der Zeitaufwand für Ansiedlungen im Mittel gesunken, nämlich von 34 Prozent der Zeiteile der Arbeitszeit auf 30 Prozent. Der Zeitaufwand für die Betreuung von Existenzgründungen ist leicht gestiegen, was zur gestiegenen Bedeutung passt, aber bei diesen geringen Unterschieden (2% gegenüber 2007) nicht sehr belastbar ist.

Überraschend ist hingegen, dass die Bedeutung der sonstigen Aufgaben in der qualitativen Aussage angestiegen ist, in der Umsetzung der täglichen Arbeit aber mit einem geringeren Zeitbudget auskommen muss (Tabelle 1).

Im Vergleich zu den Zeitbudgets der großen Städte fällt auf, dass es bei den kleinen und mittleren Städten und Gemeinden eine parallele Entwicklung bei der Bestandspflege gibt. Betrachtet man die Arbeitszeiteile, die auf die verschiedenen Aufgabenfelder verwendet werden, so zeigt sich die Dominanz der Bestandspflege nochmals deutlich. In der Umfrage des Difu bei den großen Städten zeigte sich, dass in 60 Prozent der antwortenden Wirtschaftsförderungseinrichtungen die Bestandspflege über 50 Pro-

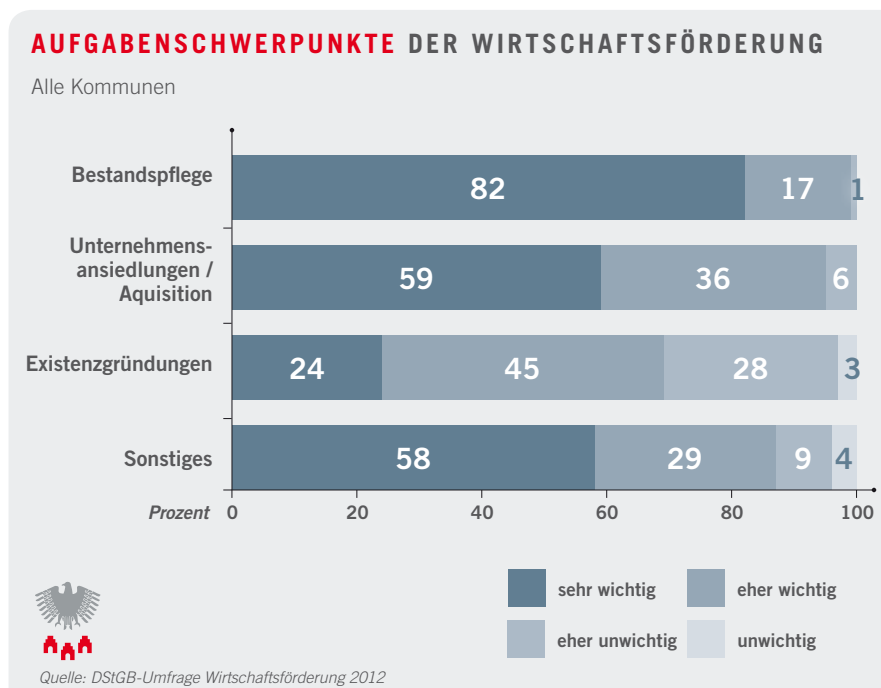


Abbildung 5



## ZEITANTEIL DES AUFGABENFELDES AM GESAMTSPEKTRUM DER ARBEIT DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG IM VERGLEICH 2012 - 2007

	% der Arbeitszeit 2012	% der Arbeitszeit 2007
Bestandspflege	49	43
Ansiedlung	30	34
Existenzgründung	12	10
Sonstiges	9	13

Tabelle 1

zent der täglichen Arbeitszeit bindet.<sup>4</sup> Für Unternehmensansiedlungen verwenden nur acht Prozent der Wirtschaftsförderer einen gleich hohen Anteil ihrer Arbeitszeit. Der Anteil der Wirtschaftsförderer, die für die Bestandspflege beziehungsweise die Ansiedlungen zwischen einem Fünftel und der Hälfte ihrer Arbeitszeit aufwenden, ist mit 37 Prozent beziehungsweise 39 Prozent etwa gleich hoch. Vor dem Hintergrund der Besonderheit der Existenzgründungsberatung und -förderung ist es bemerkenswert, dass immerhin neun Prozent der Wirtschaftsförderungen zwischen 21 Prozent und 49 Prozent ihrer täglichen Arbeitszeit für die Existenzförderung einsetzen.

### 3.2 Aktuelle und wichtige Themenfelder der Wirtschaftsförderung

Die Aufgabenschwerpunkte geben keine konkreten Hinweise auf die Themenfelder, die die Wirtschaftsförderungen beschäftigen. Die Hinweise auf die sonstigen Aufgabenschwerpunkte zeigen, dass sich ein genauerer Blick lohnen könnte. Im Fragebogen wurde danach unterschieden, mit welchen aktuellen Themen sich die Wirtschaftsförderungen befassen, welche Themen sie als zukünftig wichtig ansehen.

Es stellt sich heraus, dass den Wirtschaftsförderern „kein Thema fremd ist“. Vielmehr werden alle Themen auch

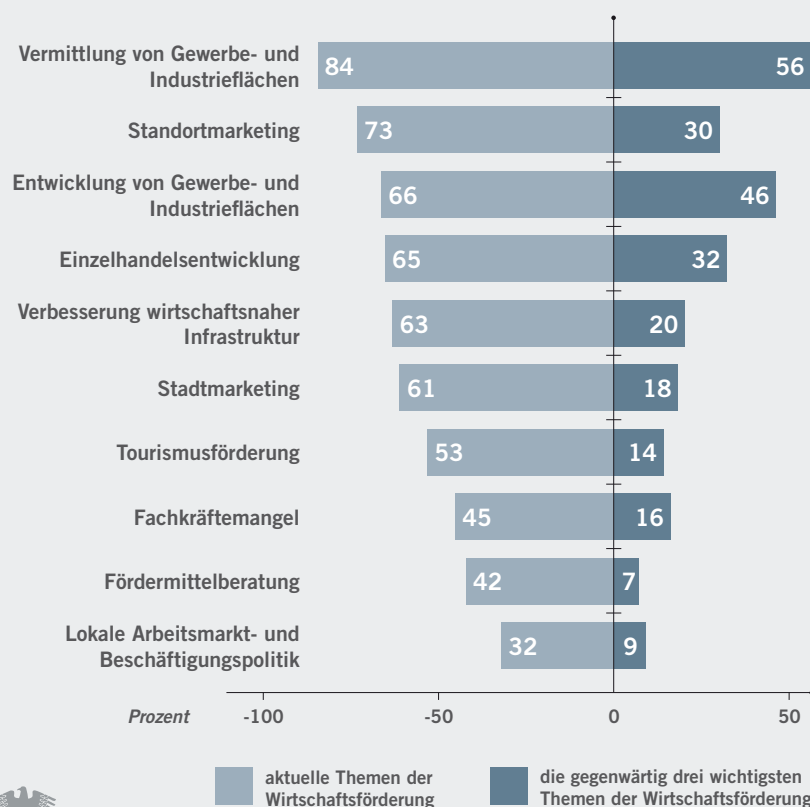
durch Wirtschaftsförderungseinrichtungen kreisangehöriger Gemeinden bearbeitet. Dies erfolgt allerdings nicht flächendeckend, es bearbeitet also nicht jede Einrichtung alle Themen; es bestätigt sich aber die Erkenntnis aus 2007, dass alle Aufgaben unabhängig von der Gemeindegröße vor Ort wahrgenommen werden. Unabhängig davon gibt es eine klare Rangliste von „Top 10 Themen“.

Als die wichtigsten aktuellen Themen werden die Vermittlung von Gewerbe- und Industrieflächen, die Entwicklung entsprechender Flächen und die Einzelhandelsentwicklung betrachtet. Das weicht etwas ab von der Anzahl der Nennungen, mit welchen Themen die Wirtschaftsförderung befasst ist. Die Einzelhandelsentwicklung wird als wichtiger angesehen als das Standortmarketing (wenn auch nur leicht), mit dem sich mehr Einrichtungen aktuell befassen.

Auffällig ist, dass zwei Themen neu aufgetaucht sind, die 2007 noch nicht prominent waren. Das Thema Fachkräftemangel und die lokale Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik gehören zu den zehn meistgenannten Themen, sowohl was die aktuelle Befassung angeht, als auch die Einschätzung ihrer Bedeutung. Daraus kann der Schluss gezogen werden, dass der demografische

## THEMENFELDER DER KOMMUNALEN WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

alle Kommunen – aktuelle und wichtigste Themenfelder – „Top 10“



Quelle: DStGB-Umfrage Wirtschaftsförderung 2012

Abbildung 6

4 Vgl. Daniel Zwicker-Schwarm: Kommunale Wirtschaftsförderung 2012: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven, Berlin 2013 (Difu-Paper), S. 9.

Wandel mittlerweile die Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderer maßgeblich beeinflusst. Die Kommunen sind nicht nur passiv betroffen (Fachkräftemangel), sondern sie sollten auch aktiv an Anpassungsmaßnahmen (Lokale Arbeitsmarktpolitik) arbeiten.

Die Beantwortung der Frage, was denn die wichtigsten Themen der kommunalen Wirtschaftsförderung sind, führte zum selben Ergebnis. Lediglich die Reihung, ob also ein Thema auf Rang zwei oder vier der wichtigsten Themen im Verhältnis zu den aktuell bearbeiteten Themen steht, verändert sich. Interessant ist jedoch, dass dem Fachkräftemangel eine weiter steigende Bedeutung zugesprochen wird, ohne dass eine ähnliche Einschätzung für die lokale Arbeitsmarktpolitik vorgenommen wird. Dieser wird zwar ebenfalls als eines der zukünftigen zehn wichtigsten Themen angesehen, aber eben nur von 8,2 Prozent der Antwortenden im Gegensatz zu 27,7 Prozent derjenigen, die den Fachkräftemangel für eines der drei wichtigsten Themen zukünftigen Themen halten.

Ähnlich fällt die Einschätzung der Einzelhandelsentwicklung als wichtiges Thema für die Gegenwart und Zukunft aus. Sie gehört nach Angaben der Wirtschaftsförderer zu den Top 3-Themen. Die Berichte in der Fachdiskussion über die Nahversorgung mit Lebensmitteln und Waren des täglichen Bedarfs, aber auch gerichtliche Entscheidungen wie die des Verwaltungsgerichts Halle vom 24. April 2012<sup>5</sup> bestätigen dies. Darüber hinaus wird die Einzelhandelsentwicklung auch grundsätzlich für wichtig gehalten. Zukünftig wird die Bedeutung nach Einschätzung der Befragten abnehmen (aber weiterhin zu den Top 10-Themen gehören). Vielleicht wird die Einzelhandelsentwicklung aber auch nur als Unterfall des allgemeinen Strukturwandels gesehen, der sich für etwa ein Sechstel der Städte und Gemeinden als eine

<sup>5</sup> Urteil des VG Halle, Az: 2 A 169/11 und 2 A 189/11 über die Klagen der Städte Dessau-Roßlau und Leipzig gegen die Baugenehmigung für den Umbau eines Einkaufszentrums in ein Factory-Outlet-Center (FOC).

## THEMENFELDER DER KOMMUNALEN WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

alle Kommunen – wichtigste und zukünftig wichtige Themenfelder – „Top 10“



Quelle: DStGB-Umfrage Wirtschaftsförderung 2012

Abbildung 7

der prägenden Herausforderungen der Zukunft darstellt.

Interessanterweise zeigt das Umfrageergebnis, dass einige in Veröffentlichungen als hoch eingeschätzte Themen im praktischen Alltag der Wirtschaftsförderer und deren Einschätzung nur selten als besonders wichtig genannt wurden. Weniger als zehn Prozent der Befragten sahen Tourismusförderung oder mit Kooperation zusammenhängende Themen als wichtig an. Dies kann daran liegen, dass eine eigene Organisationseinheit „Tourismus“ eingerichtet wurde oder der Schwerpunkt der Aufgabenwahrnehmung nicht im gemeindlichen Bereich verortet ist, sondern übergemeindlich (Regionalmanagement, Clusterpolitik). Auch die Fördermittelberatung zählt zu den selten als wichtig genannten Themenfeldern. Das ist insoweit überraschend, als die

Klage über den „Förderdschungel“ zum Allgemeingut zu gehören scheint. Oftmals ist die Fördermittelberatung aber auch nicht auf örtlicher Ebene, sondern bei den Landkreisen angesiedelt.

## 4 SCHWERPUNKTFRAGEN

### 4.1 Gewerbeflächen

Gewerbeflächen sind eine wesentliche Grundlage für gewerbliches Handeln. Für die kommunale Wirtschaftsförderung ist es deshalb von besonderer Bedeutung, genügend und vor allem zur Nachfrage passende Gewerbeflächen bereitstellen zu können. Die fundamentale Bedeutung spiegelt sich darin wider, welchen Raum in der täglichen Arbeit die Vermittlung sowie die Entwicklung von Gewerbe- und Industrieflächen in der Arbeit der Wirtschaftsförderer einnimmt, ebenso wie in

## RANGFOLGE DER ALS ZUKÜNFTIG EINES DER DREI WICHTIGSTEN GENANNTEN THEMEN

	Nennungen	%
1 Entwicklung von Gewerbe- und Industrieflächen	61	33,2
2 Vermittlung von Gewerbe- und Industrieflächen	55	29,9
3 Fachkräftemangel	51	27,7
Standortmarketing	51	27,7
4 Stadtmarketing	29	15,8
Strukturwandel bewältigen	29	15,8
5 Verbesserung wirtschaftsnaher Infrastruktur	25	13,6
6 Einzelhandelsentwicklung	23	12,5
7 Lokale Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik	15	8,2
Technologie- und Innovationsförderung	15	8,2
Tourismusförderung	15	8,2
8 Unternehmensnachfolge	14	7,6
Regionalmarketing/Regionalmanagement	14	7,6
9 PPP-Infrastrukturprojekte	12	6,5
10 Clusterpolitik	10	5,4
11 Migrantenökonomie	9	4,9
12 Nachhaltiges Wirtschaften (z. B. Ökoprofit)	7	3,8
Wissensgesellschaft; Kultur- und Kreativwirtschaft	7	3,8
Sonstiges	7	3,8
13 Fördermittelberatung	5	2,7
14 Corporate Social Responsibility	3	1,6
15 Lokale Ökonomie	2	1,1

Tabelle 2

ihrer Einschätzung der Bedeutung des Themas für die Zukunft.

Die Nutzung von Flächen unterliegt aber auch aus der Landwirtschaft sowie für Zwecke des Natur- und Landschaftsschutzes einem erheblichen Verwendungsdruck. Das Ziel der Bundesregierung im Zuge ihrer Nachhaltigkeitsstrategie die Flächeninanspruchnahme zu reduzieren,<sup>6</sup> tut ein Übriges. Daher ist von Interesse, wie die Städte und Gemeinden die für Industrie und Gewerbe benötigten Flächen verfügbar machen. Die Gewerbeflächenentwicklung ist deshalb einer der beiden inhaltlichen Schwerpunkte der Umfrage gewesen.

<sup>6</sup> Das Ziel der Bundesregierung ist es, die Inanspruchnahme neuer Flächen für Siedlungs- und Verkehrszwecke bis zum Jahr 2020 auf 30 Hektar (ha) pro Tag zu begrenzen. Weitere Informationen: [www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Nachhaltigkeitsstrategie/1-die-nationale-nachhaltigkeitsstrategie/nachhaltigkeitsstrategie/\\_node.html](http://www.bundesregierung.de/Webs/Breg/DE/Themen/Nachhaltigkeitsstrategie/1-die-nationale-nachhaltigkeitsstrategie/nachhaltigkeitsstrategie/_node.html)

### 4.1.1 Gewerbeflächenangebot

Es herrscht Nachfrage auf dem Gewerbeflächenmarkt. Eine eindimensionale Betrachtung des Marktes unter der Forderung nach Flächeneinsparungen entsprechend des Flächenziels der Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands und unter dem Eindruck des demografischen Wandels greift jedenfalls zu kurz. Sowohl für Industriegebiete, als auch für Flächen in Mischgebieten gibt es vielerorts keinen Ausgleich zwischen den angebotenen und nachgefragten Flächen, weil entweder das Angebot oder die Nachfrage deutlich überwiegt.

Erfreulicherweise stellen 62 Prozent der Städte und Gemeinden fest, dass das Angebot der Nachfrage in Mischgebieten entspricht. Auch bei Gewerbegebieten und für Industrieflächen hat knapp



## EINSCHÄTZUNGEN ZUR SITUATION AUF DEM GEWERBEIMMOBILIENMARKT

Alle Kommunen – Menge der Flächen

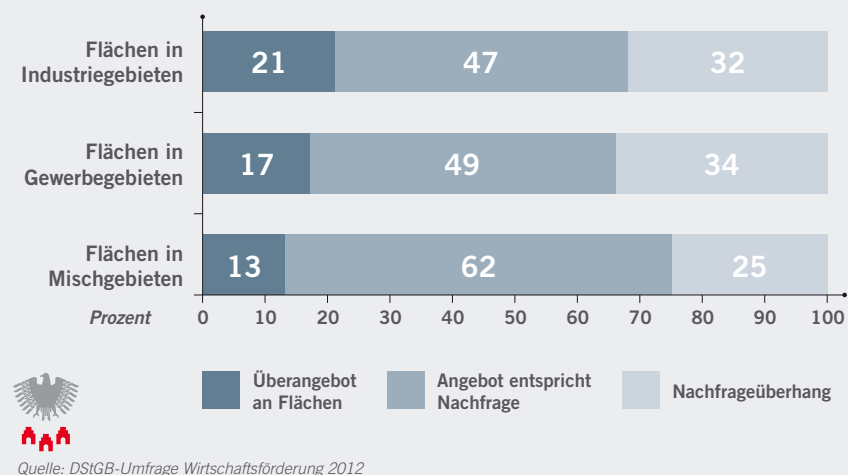


Abbildung 8a

## EINSCHÄTZUNGEN ZUR SITUATION AUF DEM GEWERBEIMMOBILIENMARKT

Alle Kommunen – Qualität der Flächen

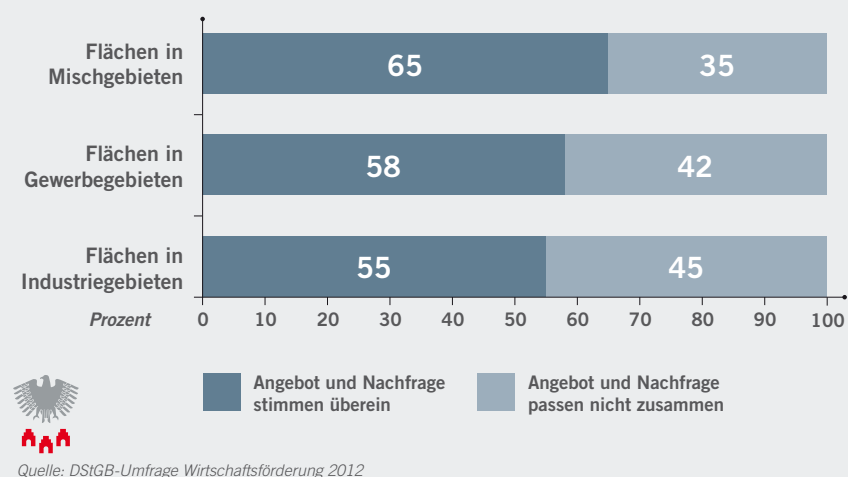


Abbildung 8b

die Hälfte der Städte und Gemeinden ein Angebot, das der Nachfrage entspricht. Wo es allerdings keine ausgewogene Marktsituation gibt, überwiegt der Nachfrageüberhang bei allen Flächentypen. Während etwa ein Fünftel der Kommunen ein Überangebot an Industrieflächen (21%) aufweist, hat rund ein Drittel der Städte und Gemeinden zu wenige Flächen in Gewerbe- und Industriegebieten.

Jede zweite Gemeinde muss sich also damit auseinandersetzen, dass es entweder Flächen gibt, die nicht vom Markt angenommen werden oder dass

zu wenige Flächen zur Verfügung stehen. Das wirft die Frage nach der passenden Flächenqualität auf (rechte Hälfte der Grafik, Gewerbeflächenmarkt – Qualität).

Wir haben daher danach gefragt, ob die Beschaffenheit der vorhandenen Flächen den nachgefragten Qualitäten entspricht. Dies ist erfreulicherweise überwiegend der Fall. Wenig überraschend ist, dass sich zwei Drittel der Mischgebietsflächen der Nachfrage entsprechen, da die möglichen Nutzungen vergleichsweise vielfältig und flexibel sind. Mit jeweils mehr als 40 Prozent ist der

Anteil der Gewerbe- und Industrieflächen hoch, bei denen die Flächenqualitäten nicht „passen“, also das Angebot und Nachfrage nicht übereinstimmen. Daraus ergibt sich für die Wirtschaftsförderungen das Handlungsfeld der Weiterentwicklung von bestehenden Flächen (s.u.).

### 4.1.2 Entwicklung von Gewerbeflächen

Aus welchen Flächen werden die benötigten Gewerbeflächen entwickelt? Die Umfrageergebnisse geben hier ein differenziertes Bild. Im Vergleich zu den großen Städten in Deutschland ergeben sich im Übrigen in mancher Hinsicht erstaunlich wenige Abweichungen, in anderer Hinsicht aber auch deutliche Unterschiede.

Nur ein Drittel der Gemeinden erschließt häufig neue Gewerbeimmobilien auf ehemaligen Natur- oder Landwirtschaftsflächen. Allerdings ist dieses Flächenreservoir immer noch das am häufigsten genutzte. Brach- und Altlastenflächen werden von 20 Prozent der Städte und Gemeinden häufig genutzt und die Nachverdichtung ist in 17 Prozent der antwortenden Gemeinden eine häufig genutzte Option. Bei der Bewertung dieser Verteilung ist zu berücksichtigen, dass der Nutzungsdruck auf dem Immobilienmarkt, der einen erheblichen Einfluss auf die Rentabilität der Entwicklung von ehemaligen Brach- und besonders Altlastenflächen, aber auch auf die Nachverdichtung hat, in kleinen Städten und Gemeinden geringer ist, als in großen Städten. Dort lassen sich die Kosten der Entwicklung belasteter Standorte besser wieder erwirtschaften.

Die Inanspruchnahme ehemaliger Natur- oder Landwirtschaftsflächen ist bei großen Städten zudem nicht wesentlich anders. Immerhin 28 Prozent von ihnen erschließen Flächen auf vorherigen Landwirtschafts- oder natürlichen Flächen.

Die Unterschiede zeigen sich bei der Entwicklung von Brach- und Altlastenflächen sowie bei der Nachverdichtung. Beide Arten von „Flächenreservoirs“ werden signifikant häufiger genutzt. Ein Drit-

tel der Städte verdichtet die Nutzung, 40 Prozent greifen häufig auf Brachflächen zurück.

Betrachtet man, welche Flächenarten nicht in Anspruch genommen werden, zeigt sich, dass die Flächenverfügbarkeit im Allgemeinen in kleineren Städten erheblich größer ist, als in den großen Städten. Immerhin ein Siebentel der Kommunen hat die Erschließung auf „der grünen Wiese“ völlig ausgeschlossen. 26 Prozent der großen Städte tun dies nie, was auch daran liegen kann, dass entsprechende geeignete Flächen in Großstädten in viel geringerem Maße vorhanden sind. Diese Vermutung wird durch den Befund gestützt, dass der Anteil der großen Städte, die nie auf Brach- und Altlastenflächen zurückgreifen oder die Nachverdichtung praktizieren bei sechs Prozent beziehungsweise bei elf Prozent liegt. Ein Viertel der Städte bis 50000 Einwohner entwickelt nie Brachflächen. Ein Fünftel wendet keine Nachverdichtung an.

Die Problematik der Konversion ehemaliger militärischer Flächen ist vergleichsweise weit verbreitet. Zwar geben nur acht Prozent der Städte und Gemeinden an, sie würden häufig Konversionsflächen entwickeln, während 74 Prozent der Gemeinden angeben, dies nie zu tun. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass es im letzten Jahr in Deutschland 394 Bundeswehrstandorte gab. Das bedeutet, dass nur 3,3 Prozent aller deutschen Kommunen Bundeswehrstandorte sind.

#### 4.1.3 Instrumente des Gewerbeflächenmanagements

##### ■ Informationsgrundlagen

Die Informationsgrundlagen für die Entwicklung und Vermarktung von Gewerbeflächen schaffen sich die Städte und Gemeinden in den meisten Fällen durch ein Gewerbeflächenkataster. Fast zwei Drittel (64 %) der Städte haben ein entsprechendes Kataster eingerichtet, weitere 15 Prozent beabsichtigen dies. Ein Gewerbeflächenkonzept mit fachplanerischen Überlegungen (einschließlich der Prognose der Flächennachfrage und

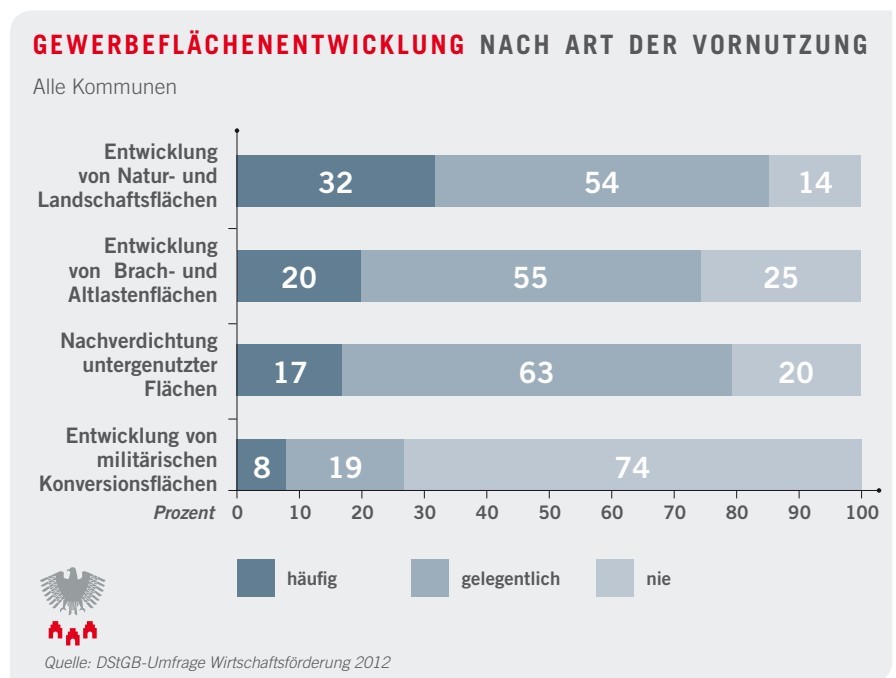


Abbildung 9

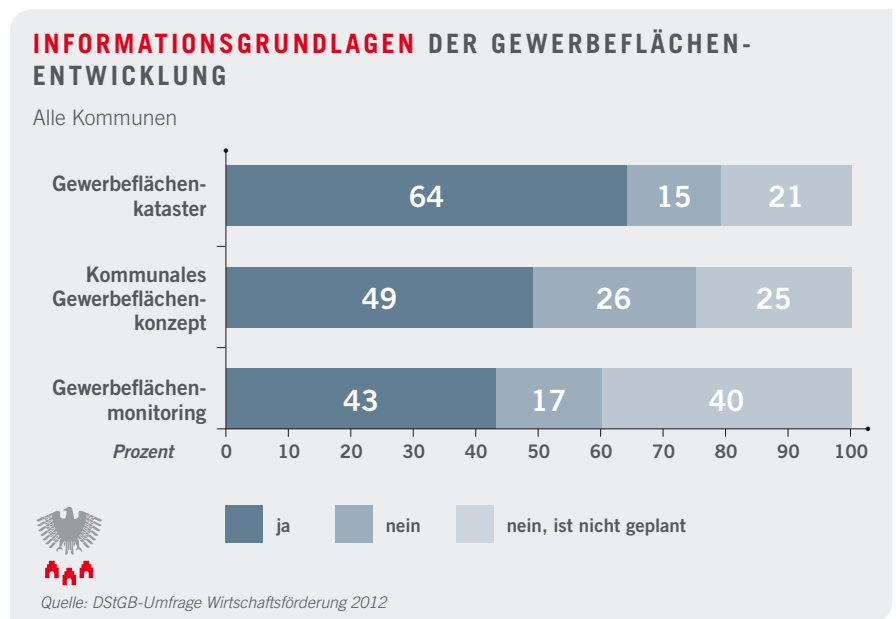


Abbildung 10

davon abgeleiteten Maßnahmen) auf der Grundlage der Erhebung des Flächenangebotes im eigenen Gemeindegebiet, hat die Hälfte der Kommunen erarbeitet. Am wenigsten weit verbreitet ist mit 43 Prozent der Antworten eine förmliche Beobachtung des Flächenzu- und -abgangs (Gewerbeflächenmonitoring).

Teilweise wurde erläuternd zu den Antworten hinzugefügt, dass der Gewerbeflächenmarkt so überschaubar ist, dass es keiner formalisierten Beschaffung von Informationsgrundlagen bedarf. Dane-

ben wurde darauf hingewiesen, dass es verschiedene weitere Informationsgrundlagen gibt. Genannt wurden Flächennutzungspläne und Stadtentwicklungskonzepte. Teilweise wurde auch auf regionale kommunale Einrichtungen hingewiesen, die Informationen zu den Gewerbeflächen vorhalten.

Die Vermittlung (Vermarktung) und die Entwicklung von Gewerbe- und Industrieflächen ist für die Städte und Gemeinden tägliches Geschäft, wichtig und zukünftig bedeutsam (s. o.).

Die Instrumente, die für die Entwicklung zum Einsatz kommen, sind breit gefächert. Mit Ausnahme des Flächenpools, werden alle Instrumente vom Ankauf von Grundstücken über städtebauliche Verträge und das besondere Städtebaurecht bis zur Beauftragung von Erschließungsträgern angewandt. Flächenpools sind hingegen ein exotisches Instrument. Nur vier (3 %) der antwortenden Gemeinden wenden sie häufig, weitere 15 (10 %) gelegentlich an.

Bei den übrigen Instrumenten zeigt sich eine Zweiteilung. Für die Erschließung neuer Gewerbegebiete hat der Ankauf von Grundstücken durch die Gemeinde die weiteste Verbreitung. 88 Prozent betreiben in diesem Sinne eine aktive Grundstückspolitik. Beinahe die gleiche Verbreitung hat der Einsatz städtebaulicher Verträge (81%). Die andere Gruppe von Instrumenten bilden das besondere Städtebaurecht und die Beauftragung von Erschließungsträgern. Jeweils knapp zwei Drittel der antwortenden Kommunen verwenden diese Instrumente häufig oder gelegentlich. Dennoch fällt bei genauerer Betrachtung der Antworten auf, dass nur Ankauf von Grundstücken von relativ vielen Städten (35%) häufig Verwendung findet. Alle anderen Instrumente werden im Schwerpunkt gelegentlich angewandt.

Interessant ist die Frage danach, wer in der Gemeinde die Instrumente einsetzt. Wir haben daher danach gefragt, welche Rolle die Wirtschaftsförderungseinrichtungen beim Management der Gewerbeflächen haben. Beim Ankauf von Grundstücken hat in 40 % der Fälle die Wirtschaftsförderung auch die Federführung. Beim Einsatz der übrigen Instrumente ist die Wirtschaftsförderung nur ein Ausnahmefall. Etwas mehr als ein Siebtel der Wirtschaftsförderer hat die Federführung bei der Beauftragung von Erschließungsträgern und sogar nur ein Achtel hat die Steuerung städtebaulicher Verträge in der Hand. Weniger als ein Zehntel der Wirtschaftsförderer ist beim Einsatz des besonderen Städtebaurechts federführend. Die Häufigkeits-

## INSTRUMENTE DER GWERBEFLÄCHENENTWICKLUNG

Alle Kommunen

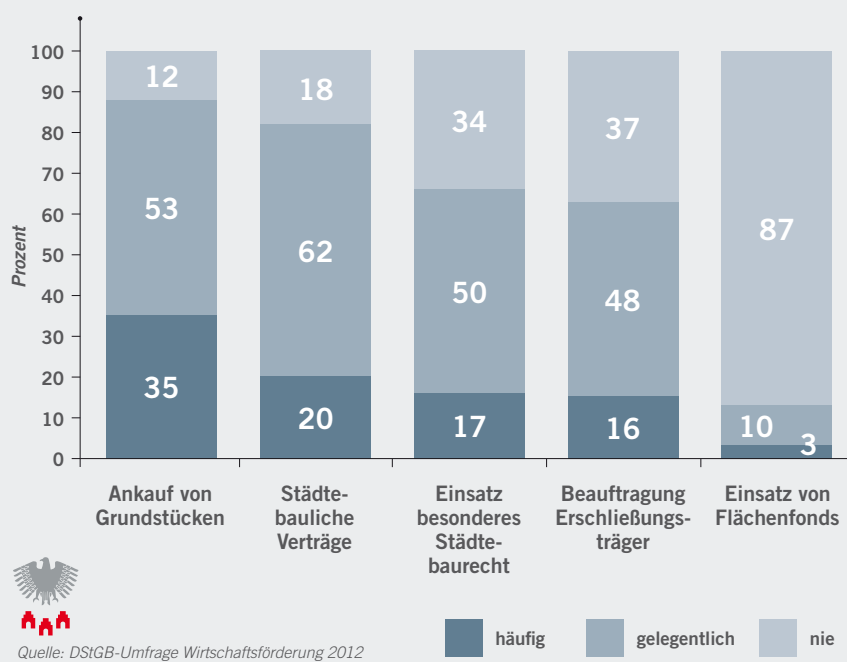


Abbildung 11

## INSTRUMENTE ZUR VERMARKTUNG VON GWERBEGRUNDSTÜCKEN

Alle Kommunen

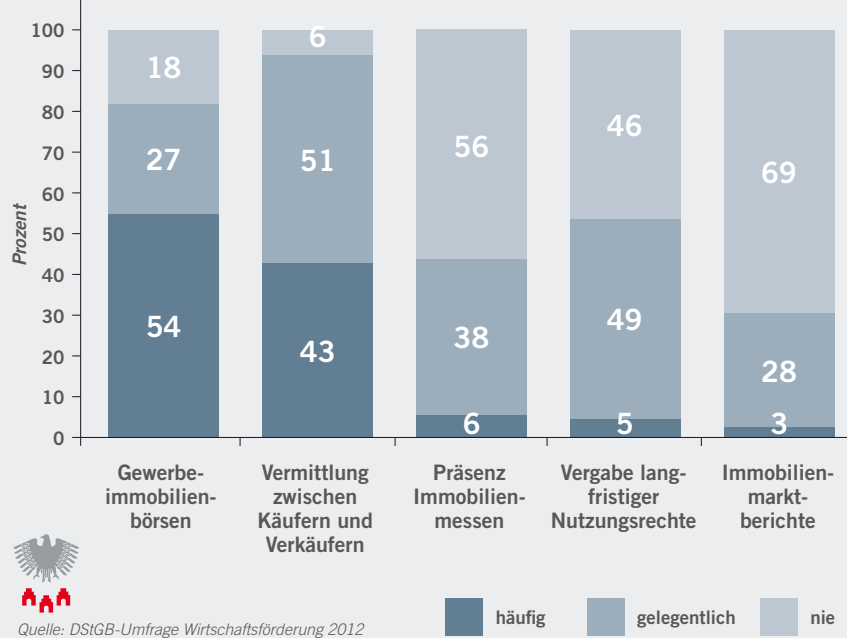


Abbildung 12

verteilung ist angesichts der Häufigkeit des Einsatzes der verschiedenen Instrumente (dass nämlich die Instrumente in den meisten Fällen nur gelegentlich eingesetzt werden) erwartbar. Wo eine aktive Liegenschaftspolitik betrieben wird, dort

hat die Wirtschaftsförderung oft eine federführende Rolle. Diese Feststellung kann scheinbar unabhängig von der Größe der befragten Kommunen getroffen werden. Auch bei den Städten mit mehr als 50000 Einwohnern hat die Wirt-

## GEWERBEFLÄCHEN ALS GEGENSTAND INTERKOMMUNALER KOOPERATION DURCH...

Alle Kommunen

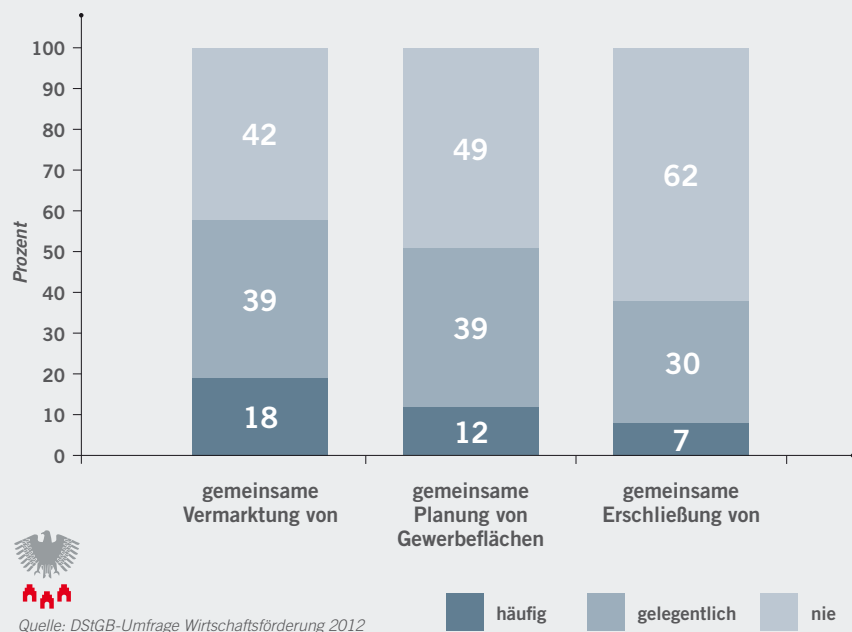


Abbildung 13

schaftsförderung beim Grundstückskauf am häufigsten die Federführung. Auch hier in etwa 40 Prozent der Fälle.

### Vermarktung von Gewerbegrundstücken

Bei der Vermarktung von Gewerbeflächen ist das Instrumentarium, das bei kleineren und mittleren Städten bis 50000 Einwohnern zur Anwendung kommt, nur wenig differenziert. Es zeigt sich, dass eigentlich nur die Instrumente der Gewerbeimmobilienbörse und die direkte Vermittlung zwischen Käufern und Verkäufern häufig eingesetzt werden. Jede zweite Stadt nutzt Gewerbeimmobilienbörsen häufig für die Vermarktung, oder integriert eine Gewerbeimmobilienbörse in den eigenen Internetauftritt oder den der Stadt. Immerhin 43 Prozent der Antwortenden gaben an, dass sie die Vermittlung zwischen den Verkäufern und den Käufern übernehmen.

Im Gegensatz zu den vorgenannten Instrumenten ist die Präsenz auf Immobilienmessen nur für sechs Prozent eine häufige Sache. Ein starkes Drittel ist gelegentlich bei einer Immobilienmesse, um die eigenen Flächen zu vermarkten. Noch seltener werden auf örtlicher Ebene

in den kleinen Städten Immobilienmarktberichte eingesetzt. 97 Prozent tun dies nie oder nur gelegentlich.

Es ist anzunehmen, dass die Städte die Vermarktung von Gewerbeflächen eher regionalen Einrichtungen wie den Landkreisen überantworten. Das kann bei einem sehr vielfältigen und damit unübersichtlichen Flächenmarkt auch sinnvoll sein. Zu kleinteilige Angebote finden in der Flut der Angebote keine Aufmerksamkeit, sondern bedürfen einer Bündelung. Für das konkrete Interesse an örtlichen Flächen wiederum bieten die eigenen Immobilienbörsen möglichen Investoren ein geeignetes Informationsangebot. Den örtlichen Fokus spiegeln auch die unter „Sonstiges“ genannten Instrumente. Hier kommen Anzeigen in der örtlichen Presse oder im Amtsblatt sowie die Erstellung individueller Exposés und persönliche Kontakte zum Einsatz. Die Vermarktung der Flächen wird aber eindeutig den Wirtschaftsförderungseinrichtungen zugewiesen. Sie haben in der Regel die Federführung für die Gewerbeimmobilienbörsen (78 %) und die Vermittlung zwischen Käufer und Verkäufer (70 %).

Wenn Flächen vermarktet werden, dann mit dem Ziel, sie auch zu verkaufen. Praktisch keine Stadt (5%) vergibt langfristige Nutzungsrechte.

### Instrumente der interkommunalen Kooperation

Ausgehend vom Befund der Vermarktung liegt der Gedanke nahe, dass die Vermarktung von Gewerbeflächen ein Thema der interkommunalen Kooperation ist. Tatsächlich kooperieren beinahe 58 Prozent der antwortenden Städte und Gemeinden bei der Vermarktung von Gewerbeflächen häufig oder gelegentlich. Das ist gleichzeitig der häufigste Gegenstand der Kooperation im Zusammenhang mit Gewerbeflächen.

Bei der gemeinsamen Planung von Gewerbegebieten und noch stärker bei der gemeinsamen Erschließung sind die Städte zurückhaltender. Während etwa zwölf Prozent Gewerbeflächen gemeinsam planen, erschließen nur 7,3 Prozent der Antwortenden häufig gemeinsam mit Nachbarn Gewerbeflächen. Knapp die Hälfte (49 %) planen nie gemeinsam und rund 63 Prozent erschließt Gewerbeflächen ausschließlich selbst.

Im Vergleich zu den Ergebnissen der Befragung großer Städte gibt es nur graduelle Unterschiede, einzig die Vermarktung wird von den großen Städten erheblich stärker in interkommunaler Kooperation betrieben. 69 Prozent gaben an, hier zu kooperieren, vor allem aber gaben 27 Prozent der Städte an, Gewerbeflächen häufig gemeinsam zu vermarkten.

Ergänzend wurde in der Befragung darauf hingewiesen, dass auch die Form der gemeinsamen Gesellschaft zur Vermarktung oder Erschließung in der Praxis Verwendung findet.

### Neu- und Weiterentwicklung bestehender Gewerbegebiete

Wie alle anderen räumlichen Bereiche der Gemeinden unterliegen auch Gewerbegebiete einem Anforderungs- oder sogar Nutzungswandel. Anbindung, Ausstattung, die äußerliche Gestaltung, Flä-

chenzuschnitte und vieles mehr können im Laufe der Zeit unmodern werden oder die Nutzung des Gebietes vermindern, wenn nicht gar beenden. Dementsprechend sind Aktivitäten nötig, die Gewerbegebiete weiterzuentwickeln. Auch die völlige Neuentwicklung hat es in der Vergangenheit gegeben.

Das häufigste Mittel der Wahl ist es dabei, die Unternehmen selbst zu aktivieren. 77 Prozent der Städte und Gemeinden unterstützen Unternehmenskooperationen zur Entwicklung der Gebiete häufig oder gelegentlich. Rund 40 Prozent gehen einen Schritt weiter und initiieren Standortgemeinschaften von Unternehmen. In derartigen Gemeinschaften können dann auch gemeinsame Projekte von den Unternehmen selbst begonnen und umgesetzt werden, ohne dass es der Anregung der Kommunen bedürfte. Dass es der Anregung der Kommunen bedarf und dass die Wirtschaftsförderungen in den Kommunalverwaltungen Mittler zu den Unternehmen sind, zeigt sich darin, dass jeweils mehr als die Hälfte der Wirtschaftsförderungen angab, bei diesen Initiativen die Federführung zu haben.

Die Kommunen sind bei der Weiter- oder Neuentwicklung der Gewerbeflächen auch sehr nah an den gesellschaftlichen Diskussionen. Man könnte auch sagen, sie haben ein Gespür dafür, was die Anforderungen der Zukunft an die wirtschaftliche Entwicklung der Städte und Gemeinden sind. Das zweithäufigste Instrument der Weiterentwicklung von Gewerbeflächen ist mit 75 Prozent die Verbesserung der sozialen Infrastruktur! Ein Sechstel der Kommunen wählt häufig dies Instrument, weitere knapp 50 Prozent wenden dies Instrument zumindest gelegentlich an. An dritter Stelle der Häufigkeit stehen Projekte der Energieeinsparung. Ressourceneffizienz hat positive Effekte auf die Kosten für den Betrieb der Flächen und den Klimaschutz. Scheinbar wird diesen Projekten eine große Attraktivität für die Aufwertung der Gewerbeflächen zugesprochen. Nur sechs Prozent setzen häufig entsprechende Maßnahmen um, aber

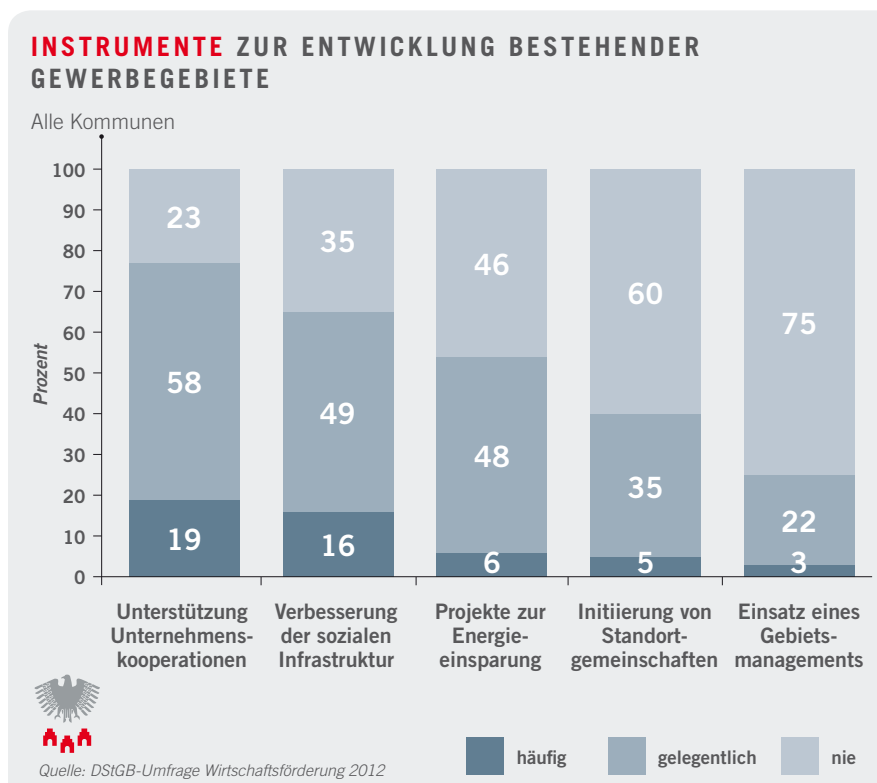


Abbildung 14

immerhin knapp 50 Prozent der Antwortenden werten die Gewerbeflächen damit zumindest gelegentlich auf.

Das Instrument des Gebietsmanagements kommt hingegen kaum zum Einsatz. Es kann vermutet werden, dass für ein Gebietsmanagement zu wenige Unternehmen in den Gewerbegebieten in der Größenklasse der befragten Kommunen ihren Standort haben.

## 4.2 Social Media

### 4.2.1 Nutzung und Verbreitung von Social Media Anwendungen

Internetzugang und -nutzung gehören mehr denn je zum Alltag von Bürgern und Beschäftigten. Unternehmen nutzen Social Media, um neue Kunden zu erreichen oder Kunden zu binden.

Diese Entwicklungen wirken sich auf die Wirtschaftsförderung aus. Stärkere Aktivitäten bei den Bürgern und Unternehmen im Social Web erfordern eine veränderte Ausrichtung der Wirtschaftsförderung beziehungsweise der Marketingaktivitäten. Die kommunale Wirtschaftsförderung wird, wenn sie ihre Kunden erreichen will, andere Wege als

die bisher übliche Standortbroschüre einschlagen müssen.

Aus diesem Grunde wurden die im Vergleich zur ersten Umfrage aus 2007 neuen Fragen zu Wirtschaftsförderung im Kontext von Social Media bei den kleinen und mittleren Städten und Gemeinden in dieser Umfrage aufgenommen.

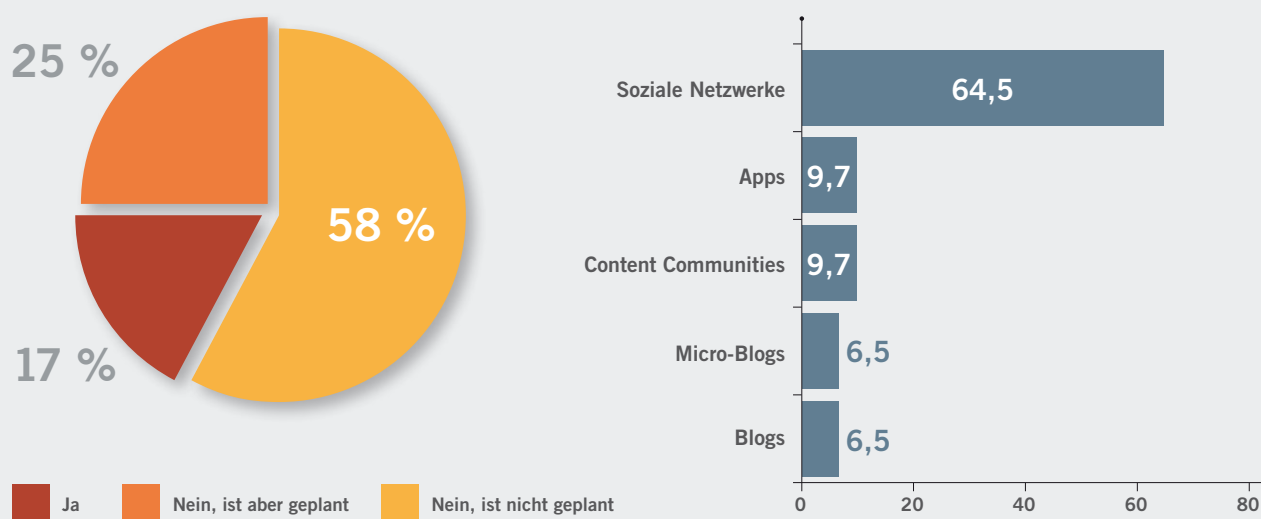
Mehr als die Hälfte der Antwortenden (58 %) gaben an, dass eine Nutzung im Rahmen der Wirtschaftsförderung nicht geplant sei. Demgegenüber nutzen 17 Prozent der Gemeinden schon Social Media Anwendungen im Zusammenhang mit der Wirtschaftsförderung.

Gründe für die Nicht-Anwendung können im Tätigkeitsfeld der Wirtschaftsförderung liegen. Geht es bei der Wirtschaftsförderungsaktivität primär um Vermarktung der Gewerbegrundstücke und Pflege der Bestandsunternehmen, so erscheint der Einsatz von Social Media Anwendungen nicht zwingend erforderlich. Die bisherigen Kommunikationswege erzielen auch das gewünschte Ergebnis. Die oftmals geringe Stellenausstattung in der Wirtschaftsförderung von bis zu einem Mitarbeiter (bei 61 %, siehe 2.2) und die wenigen Infor-



## NUTZUNG VON SOCIAL MEDIA-ANWENDUNGEN IN DER KOMMUNALEN WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Alle Kommunen



Quelle: DStGB-Umfrage Wirtschaftsförderung 2012

Abbildung 15

mationen, die über Social Media Anwendungen im Zusammenhang mit Wirtschaftsförderung zur Verfügung stehen, halten die kleinen und mittleren Städte und Gemeinden von einer stärkeren Nutzung der Social Media Anwendungen ab.

Bei der Frage, welche Social Media Anwendungen genutzt werden, wurden mit 65 Prozent die Angebote der Wirtschaftsförderer in Sozialen Netzwerken am häufigsten benannt. Anwendungen wie Micro-Blogs und Apps wurden nur selten und eher von der gesamten Gemeinde, denn von der Wirtschaftsförderung alleine, angeboten. Die Beobachtung der Inhalte Dritter ist auf alle Anwendungen sehr gleichmäßig verteilt (sechs Prozent Blogs, 35 Prozent Soziale Netzwerke, je zehn Prozent Micro-Blogs und Content Communities, 13 Prozent Apps). Für die inhaltliche Recherche werden ebenfalls weitgehend alle Angebote genutzt.

### 4.2.2 Einsatzfelder von Social Media

Social Media wird in Zukunft stärker eingesetzt werden; aus diesem Grunde wurde schon jetzt nach den heutigen Einsatzfeldern von Social Media gefragt. Die Antworten spiegeln das zuvor Fest-

gestellte wider: Social Media dient dem Austausch und Erhalt von Informationen (84 %) sowie dem Aufbau und der Pflege von Unternehmensnetzwerken (71 %). Allen voran werden hierzu die Sozialen Netzwerke genutzt. Für ein Standortmarketing werden ebenfalls hauptsächlich Soziale Netzwerke genutzt (52 %). Des Weiteren werden Kundenfeedbacks (26 %), die Fachkräfteansprache (23 %) und Marktforschung (13 %) über Soziale Netzwerke betrieben.

Soziale Netzwerke scheinen schon heute, im Vergleich zu anderen Social Media Anwendungen, prädestiniert für zahlreiche Einsatzfelder in der Wirtschaftsförderung.

### 4.2.3 Einschätzungen über den Einsatz von Social Media-Anwendungen

30 Prozent (trifft voll zu) der befragten Städte und Gemeinden gehen von einer zunehmenden Bedeutung von Social Media in der Wirtschaftsförderung aus.

Insgesamt liegen die Chancen im Einsatz von Social Media

- bei der Erreichung und Ansprache neuer Zielgruppen für die Wirtschaftsförderung (19 % trifft voll zu),

- in der Möglichkeit, die Wirtschaftsförderung qualitativ zu verbessern (9 % trifft voll zu, 31 % trifft eher zu).

Damit diese und weitere Chancen erreicht werden können, sind neue Qualifikationen bei den Wirtschaftsförderern erforderlich (21 % trifft zu, 46 % trifft eher zu).

Neben diesen Chancen, sehen fünf Prozent (trifft voll zu) der Befragten mehr Risiken, als Chancen im Einsatz von Social Media, weitere 17 Prozent (trifft eher zu) unterstützen diese Einschätzung.

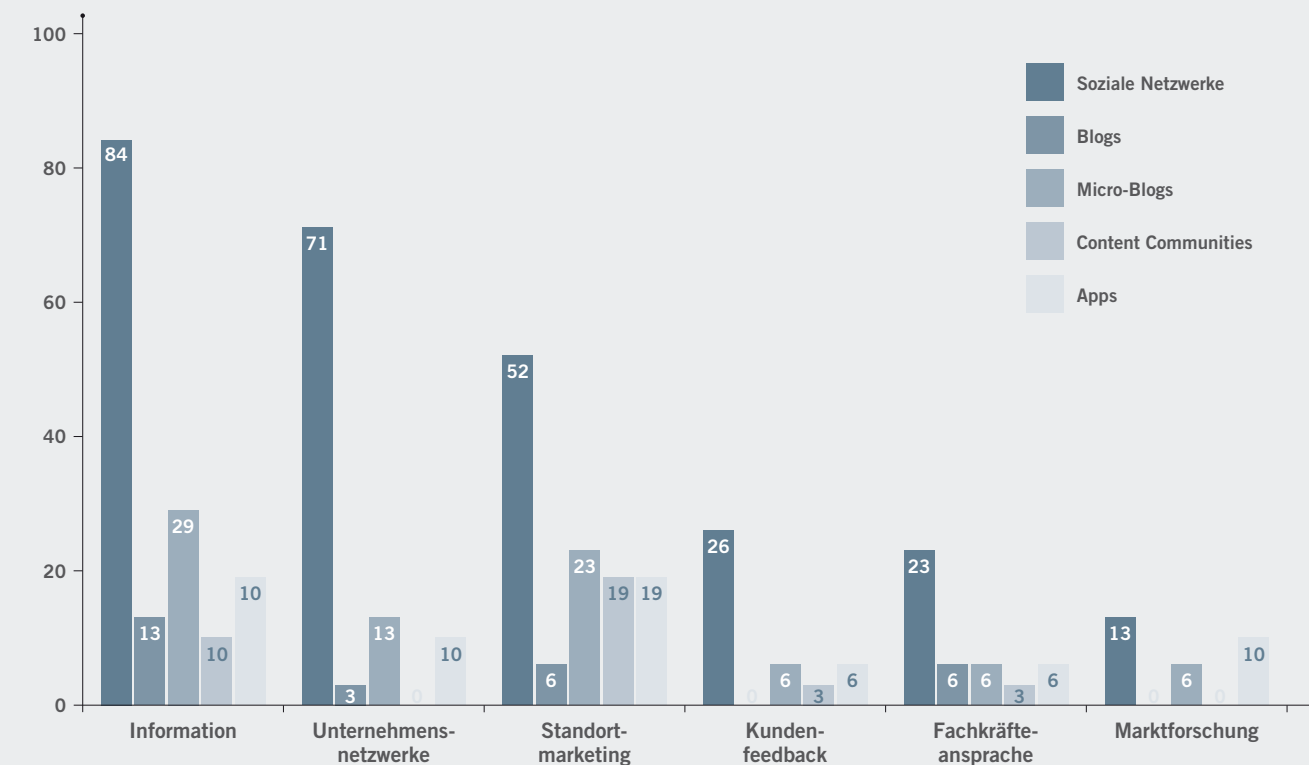
Insgesamt fordern 29 Prozent (5 % trifft voll zu, 24 % trifft eher zu), dass Aufwand und Ertrag in einem sinnvollen Verhältnis stehen sollten.

Social Media wird die zukünftige Kommunikation zwischen Wirtschaft und Verwaltung weiter verändern und stark beeinflussen, auch bzw. insbesondere in der Wirtschaftsförderung.



## EINSATZFELDER VON SOCIAL MEDIA-ANWENDUNGEN IN DER KOMMUNALEN WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Wirtschaftsförderungen mit eigenen Social Media-Angeboten

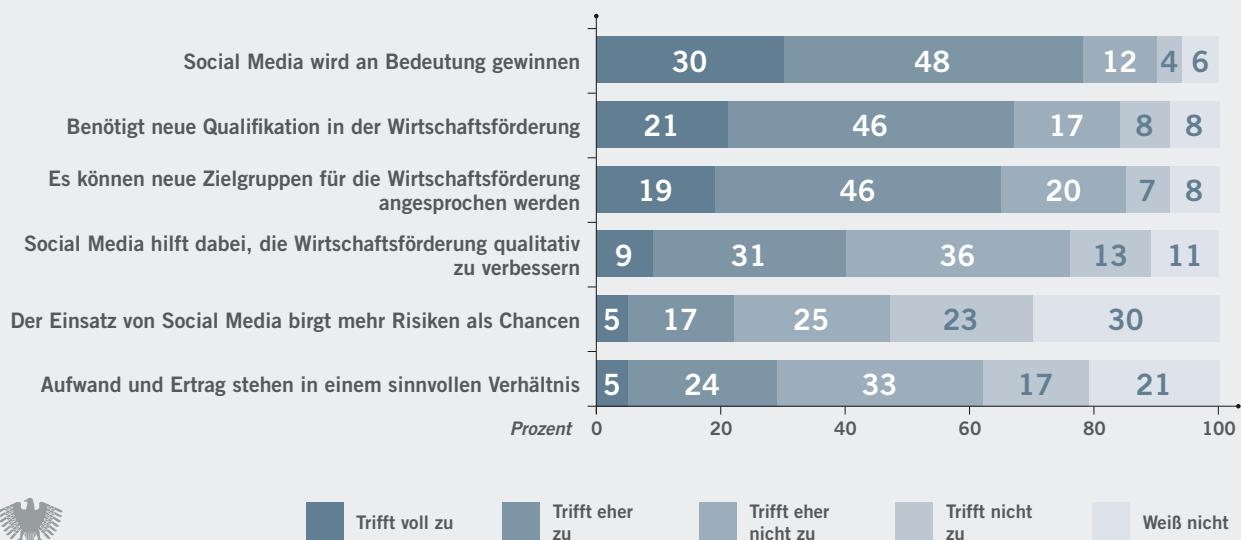


Quelle: DStGB-Umfrage Wirtschaftsförderung 2012

Abbildung 16

## EINSCHÄTZUNGEN ÜBER DIE NUTZUNG VON SOCIAL MEDIA-ANWENDUNGEN IN DER KOMMUNALEN WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Alle Kommunen



Quelle: DStGB-Umfrage Wirtschaftsförderung 2012

Abbildung 17

## 5 VERNETZUNG DER WIRTSCHAFTS-FÖRDERUNG

### 5.1 Kooperation mit externen Partnern

Globalisierung und Internationalisierung sind Entwicklungen, die das Wirtschaftsgeschehen stark prägen. Sie wirken daher überall direkt auf die Lebensumstände der Menschen und werden vor Ort spürbar. Das gilt auch für die Anforderungen an die Standorteigenschaften von Unternehmen. Die kommunalen Wirtschaftsförderungen stellen sich dieser Anforderung in ihrer Arbeit.

Die Wirtschaftsförderer stehen alle mit den ortsansässigen Unternehmen in Kontakt. Das ist nicht überraschend, da eine zentrale Aufgabe der Wirtschaftsförderung die Verbesserung der Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln der Unternehmen vor Ort ist. Kontakte alleine

reichen dafür aber nicht aus. Die Wirtschaftsförderungen sind mit einer Vielzahl weiterer Organisationen, Unternehmen, Behörden und Einrichtungen vernetzt. Nimmt man alle Kontakte der Wirtschaftsförderer in den Blick, werden Schwerpunkte des Netzwerkes der Wirtschaftsförderung erkennbar. Dabei wird deutlich, dass die Arbeit der Wirtschaftsförderer primär lokal/regional ausgerichtet ist.

Die engste Verbindung haben die Wirtschaftsförderungen zu ihren Landkreisen, die bei allen Gemeinden zum Kontaktnetzwerk zählen. 75 Prozent der Gemeinden stehen sogar in häufigem Kontakt mit den Landkreisen. Zu ihren Nachbarkommunen hat nur jede zweite Wirtschaftsförderung häufige Kontakte (53 %). Das gilt übrigens auch für eigene Arbeitskreise der Wirtschaftsförderer. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass der fachliche Austausch und die Zusam-

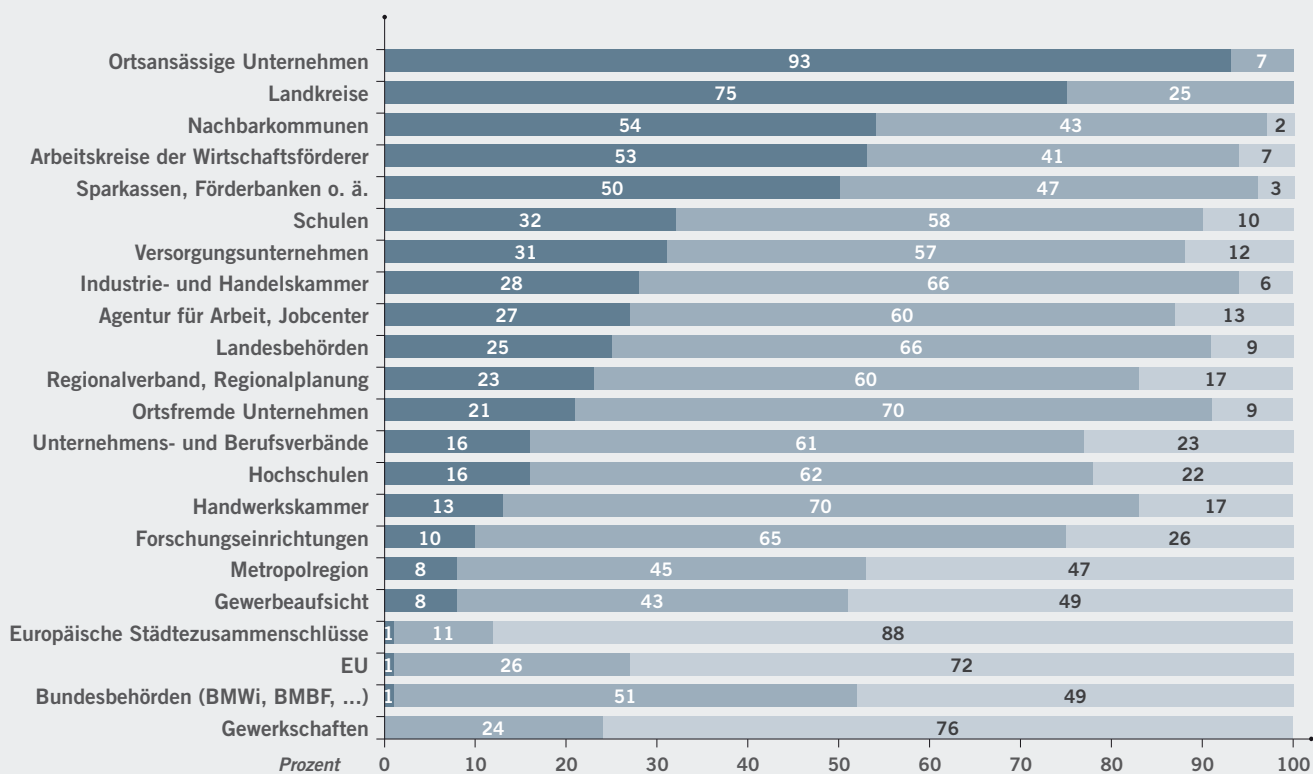
menarbeit eine große Bedeutung haben. Mehr als 90 Prozent der Antwortenden ist in fachlichen Arbeitskreisen involviert.

Im Gegensatz dazu fällt auf, wie stark die Kontakte mit zunehmender institutioneller und räumlicher Distanz abnehmen. Schon die Landesebene und sogar die regionale Ebene werden deutlich seltener als Teil des oft kontaktierten Netzwerkes betrachtet. Zwar haben zwischen 83 Prozent häufige oder gelegentliche Kontakte zu Regionalverbänden und der Regionalplanung, sogar 91 Prozent zu Landesbehörden, aber häufige Kontakte bestehen nur bei 23 Prozent zur regionalen Planungsebene und nur bei 25 Prozent zu Landesbehörden. Kontakte zu Bundesbehörden oder zu Institutionen auf europäischer Ebene finden nur gelegentlich statt.

Ähnliche Häufigkeiten sind zu Bildungseinrichtungen und zur Wirtschaft erkennbar. Zu Schulen haben mit 90 Pro-

### INFORMATIONS- UND KONTAKTNETZ DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Alle Kommunen



Quelle: DStGB-Umfrage Wirtschaftsförderung 2012

■ häufige Kontakte ■ gelegentliche Kontakte ■ keine Kontakte

Abbildung 18

zent beinahe alle Wirtschaftsförderungseinrichtungen Kontakte. Jede Dritte (32 %) sogar häufig. Zu Hochschulen haben nur noch 16 Prozent häufige Kontakte, zu Forschungseinrichtungen nur zehn Prozent.

Im Gegensatz zu den ortsansässigen Unternehmen, zu denen jede Wirtschaftsförderung häufig Kontakte hat (s. o.), haben sie zu Verbandsorganisationen wie den IHKen (28 %), Unternehmens- und Berufsverbänden (16 %) und den Handwerkskammern (13 %) seltener Kontakt. Enger ist das Netz zu den Sparkassen und Förderbanken, zu denen jede zweite Wirtschaftsförderung häufige Kontakte hat und zur Agentur für Arbeit und den Jobcentern. 94 Prozent haben zu diesen Partnern häufige oder gelegentliche Kontakte, was die Bedeutung der Fachkräftevermittlung unterstreicht.

Mit den meisten der Netzwerkpartner arbeiten die Wirtschaftsförderungen in gemeinsamen Projekten zusammen. Spitzenreiter sind natürlich wieder die

ortsansässigen Unternehmen. Auch mit den IHKen werden viele gemeinsame Projekte durchgeführt.

Wenn Wissen, Bildung und Innovationen die Schlüssel für die Wettbewerbsfähigkeit sind, dann ist es sehr erfreulich zu sehen, dass es viele Projekte mit Schulen gibt. Ermutigend ist, dass auch 16 Prozent der Städte und Gemeinden mit Hochschulen kooperiert und ein knappes Zehntel mit Forschungseinrichtungen.

Auch hier fällt auf, dass weit entfernte politische Ebenen wie der Bund oder die EU selten in gemeinsame Projekte eingebunden sind.

## 5.2 Kooperation in der eigenen Stadt-/Gemeindeverwaltung

Die Wirtschaftsförderung ist nicht nur Dienstleister für die Unternehmen, sondern auch Mittler für die unternehmerischen Bedürfnisse in die Verwaltung hinein. Diese Betrachtung ist gerechtfertigt, wenn man die Menge und Breite

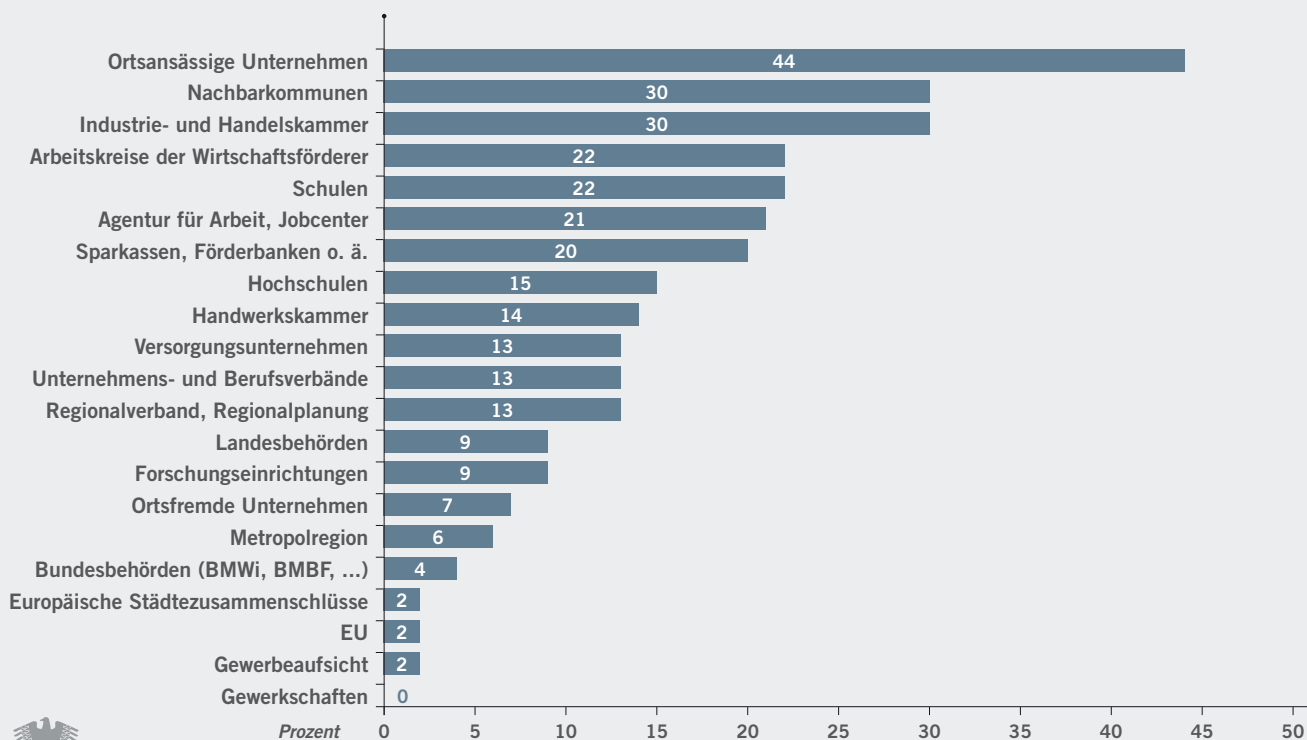
der Kontakte zur Kommunalverwaltung betrachtet. Die hauptsächlichen Kontakte sind dabei die mit der Stadtplanung und der Stadtentwicklung sowie den Bauämtern. Das passt zur großen Bedeutung, die die Themenfelder Entwicklung von Gewerbe- und Industrieflächen, Einzelhandelsentwicklung und Verbesserung der wirtschaftsnahen Infrastruktur haben. Die Bedeutung, die der Wirtschaftsförderung beigemessen wird, zeigt sich aber auch daran, dass Zweidrittel der Wirtschaftsförderer häufig in die zentralen Abstimmungsrunden der kommunalen Entscheidungsträger bei den Bürgermeistern und Dezernenten eingebunden sind.

Eine herausgehobene Bedeutung für die Wirtschaftsförderer hat auch die Verkehrsplanung. Jeder zweite Wirtschaftsförderer hat häufig und beinahe alle haben mit ihr gelegentliche Kontakte.

Potenzial hat die Kooperation mit den Fachverwaltungen des Umwelt- und des Kulturamtes sowie der Sozialverwaltung.

## PROJEKTPARTNER DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Alle Kommunen



Quelle: DStGB-Umfrage Wirtschaftsförderung 2012

Abbildung 19

Hier dominieren die gelegentlichen Kontakte. Dass die Kontakte zu den letztgenannten Fachämtern im Wesentlichen aus gelegentlichen Kontakten bestehen, ist eventuell mit den unterschiedlichen „Ratios“ der Ämter zu erklären. Berührungspunkte werden nicht erkannt, weil die Beteiligte unterschiedliche „Sprachen“ sprechen. Die vergleichsweise hohe Gewichtung der sozialen Infrastrukturen bei der Weiterentwicklung bestehender Gewerbegebiete gibt aber einen Ausblick darauf, dass sich die Verteilung der Häufigkeit von Kontakte in Zukunft ändern könnte.

Das Bild ändert sich übrigens kaum, wenn man die Kontakte der Wirtschaftsförderungen großer Städte zugrunde legt.<sup>7</sup>

### 5.3 Instrumente der verwaltungsinternen Koordination

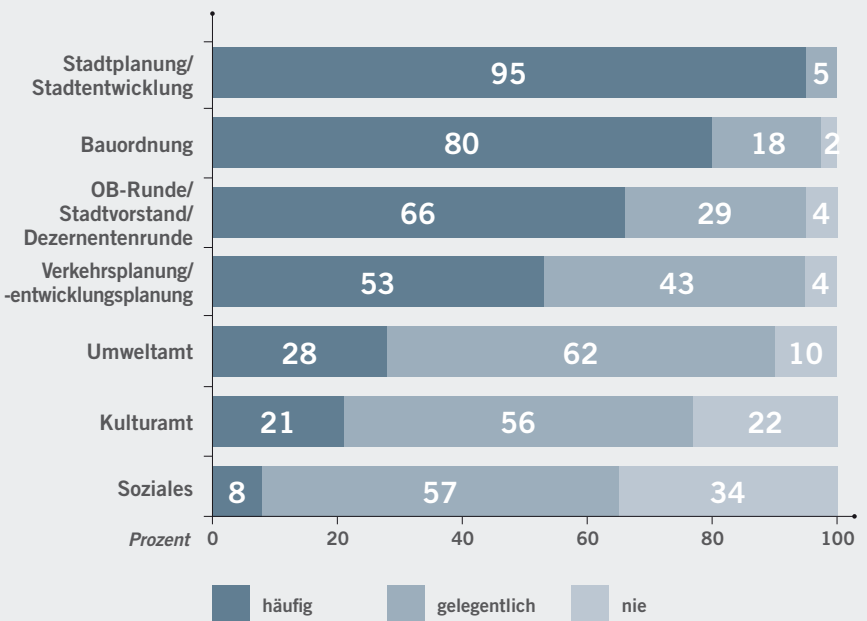
Neben der Intensität der Kontakte in die Verwaltung hinein ist die Frage interessant, wie die Koordination der Wirtschaftsförderer mit anderen Teilen der Verwaltung gestaltet ist. Mit welchen Methoden organisieren die Wirtschaftsförderer ihre Arbeit in den Gemeinden? Es gibt zahlreiche Arten der kollektiven Zusammenarbeit. Besonders wenn die für die Wirtschaftsförderung verantwortlichen Mitarbeiter auch andere Aufgaben wahrnehmen oder wenn es sich um die Bürgermeister selbst handelt, gibt es eine Abstimmung und Koordination „in sich“. Daneben haben wir aber auch nach der Nutzung weit verbreiteter Instrumente gefragt.

Dabei zeigte sich, dass Runde Tische die weiteste Verbreitung haben. 62 Prozent nutzen dieses Instrument, weitere zwölf Prozent wollen sie einrichten. Auch zentrale Ansprechpartner (One-Stop-Shop, Behörden-Lotse etc.) sind mit 58 Prozent der antwortenden Kommunen weit verbreitet. Auffällig ist, dass nur vier Prozent planen, einen One-Stop-

<sup>7</sup> Daniel Zwicker-Schwarm: Kommunale Wirtschaftsförderung 2012: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven, Berlin 2013 (Difu-Paper), hier S. 14 und 15.

## HÄUFIGKEIT DER KONTAKTE ZU BEREICHEN DER KOMMUNALVERWALTUNG

Alle Kommunen

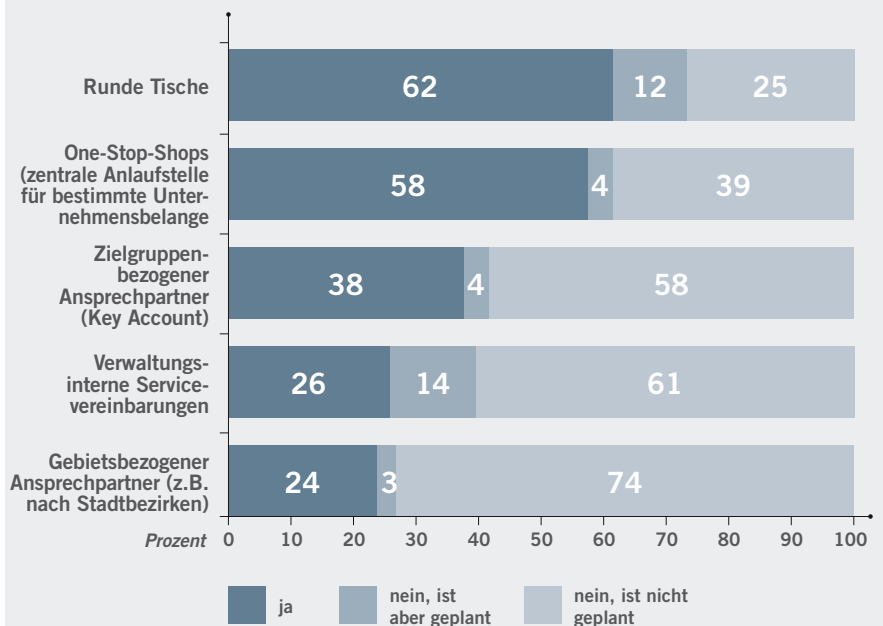


Quelle: DSiGB-Umfrage Wirtschaftsförderung 2012

Abbildung 20

## INSTRUMENTE DER VERWALTUNGSINTERNEN KOORDINIERUNG VON WIRTSCHAFTSBELANGEN

Alle Kommunen



Quelle: DSiGB-Umfrage Wirtschaftsförderung 2012

Abbildung 21

Shop einzurichten. Ein Erklärungsansatz könnte sein, dass der Aufwand für die Einrichtung eines One-Stop-Shops erheblich höher ist, als die Einrichtung eines verwaltungsinternen runden Tisches. Daneben ist die Gemeindegröße zu berücksichtigen. Überschaubare Strukturen in der Verwaltung können ein Vorteil kleinerer Städte und Gemeinden sein, der zentrale Anlaufstellen nicht erfordert.

Immerhin 38 Prozent setzen einen Zielgruppen bezogenen Ansprechpartner ein. Das zeigt, dass ein großer Anteil der Städte und Gemeinden bis 50000 Einwohner eine Zielgruppenorientierung in der kommunalen Wirtschaftspolitik hat und damit klare Vorstellungen von ihrer wirtschaftlichen Entwicklung.

Ein Instrument, das die weitere Professionalisierung der Wirtschaftsförderung anzeigt, ist die große Anzahl (14 %) der Gemeinden, die den Abschluss verwaltungsinterner Servicevereinbarungen planen. Ein starkes Viertel aller Gemeinden wendet dieses Instrument bereits an. Servicevereinbarungen sollen dazu beitragen, die Kooperation innerhalb der Verwaltungen zu definieren und damit die Dienstleistung für die Unternehmen zu optimieren.

Das Instrument des gebietsbezogenen Ansprechpartners ist hingegen nicht so weit verbreitet.

Es weite Verbreitung von Runden Tischen und zentralen Ansprechpartnern weist darauf hin, dass die koordinierende und zusammenführende Wirkung der Arbeit von Wirtschaftsförderungseinrichtungen eine besondere Bedeutung hat. Dennoch wurden von den Befragten auch weitere Instrumente wie Projektgruppen, Fall bezogene Koordinierungen und Stabskoordinierungen (beim/durch den Bürgermeister) genannt.

## 6 KENNZAHLEN

Kennzahlensysteme im Bereich kommunaler Wirtschaftsförderung gibt es mittlerweile einige (KGSt IKO Netz etc.). Die Arbeit mit Kennzahlen verfolgt das Ziel, die Leistungen der Wirtschaftsförderung und

### INTERESSE AM INTERKOMMUNALEN AUSTAUSCH ZUM THEMA BENCHMARKING IN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG

Alle Kommunen

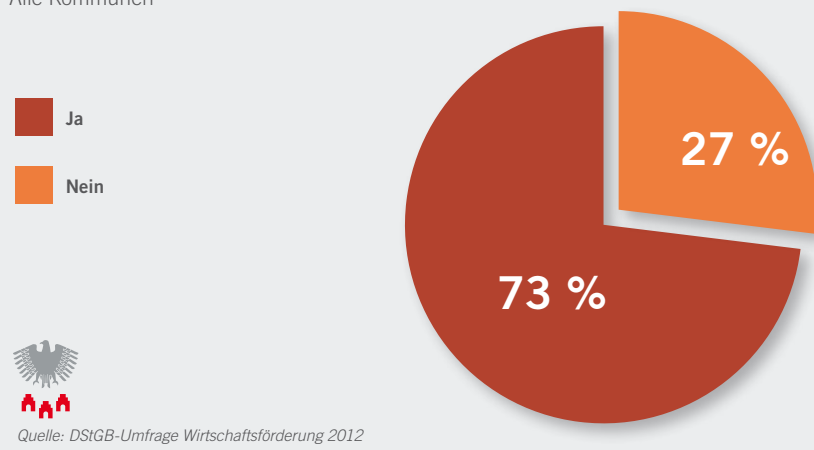


Abbildung 22

ihre Wirkung zu erfassen. Auf Basis der erhobenen Daten können Handlungsempfehlungen für eine effektive kommunale Wirtschaftsförderung entwickelt werden.

Das Interesse der Befragten an einem stärkeren interkommunalen Vergleich und einem Benchmarking in der Wirtschaftsförderung ist mit 73 Prozent sehr hoch. Kommunen bis 20000 Einwohnern haben mit 68 Prozent hierbei ein leicht gerin-

geres Interesse im Vergleich zu den Kommunen bis 50000 Einwohnern, bei denen 78 Prozent der Befragten ein Interesse am interkommunalen Austausch haben.

Dennoch antworteten auf die Frage, wer bereits mit Kennzahlen arbeitet, nur 16 Prozent mit „Ja“ und weitere 20 Prozent gaben an, dies zu planen. Eine deutliche Mehrheit von 64 Prozent hat angegeben, dass sie nicht mit Kennzahlen

### VERWENDUNG DER KENNZAHLEN FÜR...

Wirtschaftsförderungen mit Kennzahlen-Nutzung

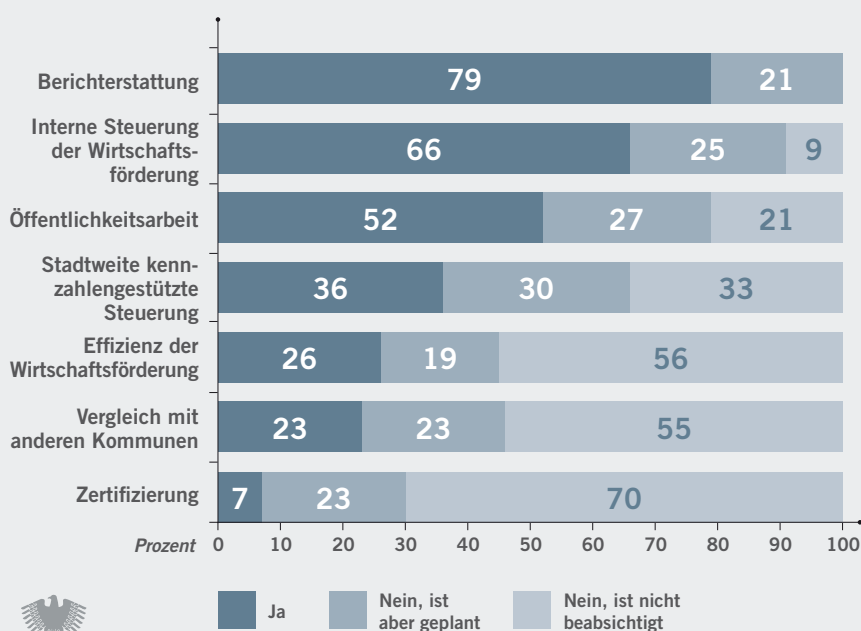


Abbildung 23

arbeiten beziehungsweise dies auch nicht geplant haben.

Werden Kennzahlen in der Wirtschaftsförderung ermittelt, so dienen sie bei 79 Prozent der Befragten der Berichterstattung, darüber hinaus ist dies bei etwa 21 Prozent für die Zukunft geplant. 66 Prozent steuern damit intern und weitere 25 Prozent planen dies zu tun. Schließlich dient die Arbeit mit Kennzahlen auch der Öffentlichkeitsarbeit, die mit 52 Prozent den dritten Platz bei den Verwendungszwecken einnimmt.

Auch wenn es noch eine Lücke zwischen dem Wunsch nach Benchmarking

und Arbeiten mit Kennzahlen sowie der aktuellen Praxis gibt, so wird an der Vielzahl der Verwendungszwecke deutlich, dass die Arbeit mit Kennzahlen einen praktischen Nutzen hat.

## 7 ANSATZPUNKTE FÜR VERBESSERUNGEN IN DER ARBEIT DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGEN

Bei der Frage nach möglichen Ansatzpunkten für die Verbesserung der Arbeit in der Wirtschaftsförderung wurde bei der Auswertung nach der Einwohner-

anzahl unterschieden. Die Aufgaben der Wirtschaftsförderungen der Städte und Gemeinden sind zwar unabhängig von der Gemeindegröße sehr ähnlich und auch in der Themenvielfalt gibt es nur geringe Unterschiede. Allerdings ist anzunehmen, dass die Art der Aufgabenwahrnehmung und die Anforderungen an die Arbeit der Wirtschaftsförderung sich nach Größenordnung der Gemeinden unterscheiden. Die Antworten wurden daher in die Gruppe der Städte und Gemeinden bis 20000 Einwohner und nach Städten mit mehr als 20000 Einwohnern gegliedert.

### ANSATZPUNKTE FÜR VERBESSERUNGEN IN STÄDTEN UND GEMEINDEN BIS 20000 EINWOHNER

Angaben in Prozent

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
Stellenwert der Wirtschaftsförderung innerhalb der Verwaltung	36,1	41,0	16,9	6,0
Organisationsstruktur der Wirtschaftsförderung	21,5	39,2	32,9	6,3
Politische Vorgaben	26,9	25,6	42,3	5,1
Finanzielle Ausstattung	41,9	39,5	15,1	3,5
Technische Ausstattung	13,9	41,8	39,2	5,1
Personelle Ausstattung	37,8	37,8	23,2	1,2
Qualifikation der Mitarbeiter	31,7	53,7	11,0	3,7
Verwaltungsinterne Zusammenarbeit	31,3	44,6	20,5	3,6
Zusammenarbeit zwischen Rat und Verwaltung	25,6	46,3	23,2	4,9
Zusammenarbeit mit Organisationen/Verbänden	23,5	51,9	19,8	4,9
Interkommunale Zusammenarbeit	22,8	51,9	20,3	5,1

### ANSATZPUNKTE FÜR VERBESSERUNGEN IN STÄDTEN UND GEMEINDEN BIS 50000 EINWOHNER

Angaben in Prozent

	Sehr wichtig	Eher wichtig	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
Stellenwert der Wirtschaftsförderung innerhalb der Verwaltung	46,6	30,7	20,5	2,3
Organisationsstruktur der Wirtschaftsförderung	18,8	37,6	35,3	8,2
Politische Vorgaben	16,5	50,6	31,8	1,2
Finanzielle Ausstattung	29,9	54,0	16,1	0,0
Technische Ausstattung	16,3	45,3	34,9	3,5
Personelle Ausstattung	30,3	47,2	20,2	2,2
Qualifikation der Mitarbeiter	28,4	52,3	17,0	2,3
Verwaltungsinterne Zusammenarbeit	48,8	27,9	17,4	5,8
Zusammenarbeit zwischen Rat und Verwaltung	37,2	38,4	22,1	2,3
Zusammenarbeit mit Organisationen/Verbänden	20,7	47,1	26,4	5,7
Interkommunale Zusammenarbeit	16,1	48,3	31,0	4,6

Tabelle 3

Die drei wichtigsten Ansatzpunkte sind bei den Gemeinden bis 20000 Einwohner

- die finanzielle Ausstattung (41,9 %),
- die personelle Ausstattung (37,8 %) und
- der Stellenwert innerhalb der Verwaltung (36,1 %).

Bei den einwohnerstärkeren Gemeinden gab es eine andere Reihenfolge. Hier wurde die verwaltungsinterne Zusammenarbeit mit 48,8 Prozent der Nennungen am häufigsten als sehr wichtiger Ansatzpunkt genannt. Danach folgt mit kaum weniger Nennungen (46,6 %) der Stellenwert innerhalb der Verwaltung und darauf schon mit erkennbarem Abstand die Zusammenarbeit zwischen Rat und Verwaltung (37,2 %). In 2007 wurden die wichtigsten drei Ansatzpunkte in der Verbesserung der internen Zusammenarbeit, der Qualifikation der Mitarbeiter und in der personellen Ausstattung gesehen.

Schaut man darauf, welche Ansatzpunkte besonders oft als unwichtig genannt werden, ergibt sich, dass die technische Ausstattung offenbar ausreichend ist. Sie wird sowohl von den Antwortenden in den kleineren Städten und Gemeinden (54,3 %) als eher oder sehr unwichtig angesehen und von 39,4 Prozent der Städte und Gemeinden bis 50000 Einwohner. Relativ unbedeutend für die Qualität der Arbeit von Wirtschaftsförderungen scheint auch die Frage zu sein, wie die Wirtschaftsförderung organisiert ist. Knapp 40 Prozent der Kommunen unter 20000 Einwohner und knapp 44 Prozent der größeren Kommunen hält diesen Ansatzpunkt für eher oder sehr unwichtig.

Darüber hinaus halten 47,5 Prozent der befragten Wirtschaftsförderer aus kleineren Gemeinden politische Vorgaben für unwichtig. Das korrespondiert mit der Vermutung, dass eher in kleinen Gemeinden die Wirtschaftsförderung beim Bürgermeister selbst angesiedelt ist, die politischen Vorgaben sozusagen internalisiert sind und deshalb nicht ins Gewicht fallen. Dafür spricht auch, dass die Verbesserung der verwaltungsinternen Zusam-

menarbeit von beinahe jedem Zweiten in den größeren Städte und Gemeinden als Ansatzpunkt genannt wird, aber nur von 31 Prozent der kleineren Städte und Gemeinden.

Bei der Gesamtbetrachtung fällt auf, dass die Fragen der Zusammenarbeit, vor allem auch mit Dritten wie anderen Kommunen oder mit anderen Verbänden, hohe Werte bei der Gewichtung „eher wichtig“ erhalten, jedoch nur von vergleichsweise wenigen als „sehr wichtig“ angesehen werden. In beiden Größenklassen schätzen weniger als ein Fünftel die Zusammenarbeit als sehr wichtig ein. Das deutet darauf hin, dass der Wert der Zusammenarbeit erkannt und geschätzt wird, ohne überbetont zu werden.

Es fällt auch auf, dass Wirtschaftsförderung besonders in kleineren Gemeinden eine Aufgabe ist, die „im Kommen“ ist. Hier gibt es ein deutliches Bewusstsein für die Begrenzung der finanziellen und personellen Ausstattung, in deren Verbesserung wichtige Ansatzpunkte gesehen werden.

## 8 ZUSAMMENFASSUNG

Wirtschaftsförderung ist eine kommunale Aufgabe, die auf lokaler Ebene wahrgenommen wird. Die Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungsebenen nimmt mit steigender hierarchischer Entfernung ab. Zum Bund gibt es nur ausnahmsweise und mit der EU gibt es praktisch keine direkte Zusammenarbeit.

Die Organisationsform der Aufgabe ist vielfältig. Die am weitesten verbreitete Form ist ein eigenes Amt oder die Eingliederung in einem Amt. Bei 20 Prozent der Bürgermeister ist die Wirtschaftsförderung „Chefsache“.

Die Aufgaben der Wirtschaftsförderer in den Städten und Gemeinden bis 50000 Einwohnern gleicht den Aufgaben der größeren Städte. Die Themenvielfalt ist von der Größe der Kommune relativ unabhängig.

Die wichtigsten Themen in Kommunen bis 50000 Einwohner sind die Vermittlung und Entwicklung von Gewerbe-

gebieten, die Einzelhandelsentwicklung und das Standortmarketing.

Die Kernaufgaben sind im Zeitablauf grundsätzlich gleich geblieben. Die Bedeutung der Bestandspflege ist gegenüber 2007 nochmal gewachsen. Bei den Themen ist ein deutlicher Einfluss des demografischen Wandels festzustellen. Der Fachkräftemangel unter den Top 10 Themen und die Verbesserung der sozialen Infrastruktur ist die am zweithäufigsten genannte Maßnahme bei der Entwicklung von Gewerbegebieten.

Es gibt Nachfrage auf dem Flächenmarkt. In rund einem Drittel der Gemeinden übersteigt die Nachfrage das Angebot von Flächen in Gewerbe- und Industriegebieten. Darüber hinaus müssen die Flächenqualitäten angepasst werden. Mit 40 Prozent ist der Anteil der Gewerbe- und Industrieflächen hoch, bei denen die Flächenqualitäten nicht „passen“.

Es besteht Potenzial für Flächenschoonung. Ein Drittel der Städte und Gemeinden greifen häufig auf Flächen zurück, die vorher Landwirtschafts- oder Naturflächen waren. Der Druck auf die Flächennutzung könnte durch interkommunale Kooperation verringert werden. Weniger als ein Fünftel der Städte und Gemeinden vermarktet häufig gemeinsam mit anderen die Gewerbeflächen. Kein Zehntel der Kommunen erschließt häufig Gewerbegebiete in interkommunaler Kooperation.

Kauf und Verkauf sind die wesentlichen Instrumente beim Management eigener Flächen. Dabei kommen städtebauliche Verträge und das besondere Städtebaurecht besonders prominent zum Einsatz. Flächenfonds hingegen werden praktisch nicht verwendet. Bei der Vermarktung setzen die Gemeinden auf Immobilienbörsen (auch auf der eigenen Homepage) und die direkte Vermittlung zwischen Käufern und Verkäufern. Andere Instrumente werden wenig genutzt.

Bei der Weiterentwicklung von Flächen moderieren die Gemeinden ganz überwiegend. Mehr als 75 Prozent der



Städte und Gemeinden aktiviert lieber die Unternehmen oder unterstützt Standortgemeinschaften bei der Weiterentwicklung. Die soziale Infrastruktur von Gewerbegebieten verbessert mehr als jede zweite Gemeinde häufig oder gelegentlich.

Der Einsatz von Social Media findet auch in der Wirtschaftsförderung statt; bei der Entwicklung und Vermarktung von Flächen als den Hauptaufgaben kommen Social Media Anwendungen aber selten zum Einsatz. Die bisherigen Kommunikationswege erzielen bereits das gewünschte Ergebnis. Anders sieht dies bei der Kommunikation aus, für den Informationsaustausch setzen 84 Prozent Social Media Anwendungen ein, 71 Prozent bei der Netzwerkarbeit. Jede zweite Gemeinde nutzt Soziale Netzwerke beim Standortmarketing.

Der Einsatz von Kennzahlen ist noch kein Standard bei kleineren und middle-

ren Gemeinden. Gleichzeitig sind beinahe Dreiviertel der Kommunen an Kennzahlen in der Wirtschaftsförderung interessiert, aber nur ein Sechstel arbeitet auch mit ihnen. Das Bild hat sich seit 2007 nicht wesentlich verändert. Auch damals arbeitete schon ein knappes Fünftel mit Kennzahlen.

Die Verbesserung des Stellenwertes der Wirtschaftsförderung in der Kommunalverwaltung ist ein wichtiges Anliegen der Wirtschaftsförderer. In kleineren Gemeinden ist die finanzielle und personelle Ausstattung der Wirtschaftsförderungen der wichtigste Ansatzpunkt zur Verbesserung der Arbeit. In den Gemeinden bis 50000 Einwohner wurde die Verbesserung der verwaltungsinterne Zusammenarbeit und die Zusammenarbeit zwischen Rat und Verwaltung genannt. Die Organisationsform wird hingegen oft als eher unwichtig für die Verbesserung der Arbeit beschrieben.

Wirtschaftsförderung in kleinen Städten und Gemeinden nimmt die Herausforderungen des demografischen Wandels thematisch auf. Die personelle und finanzielle Ausstattung ist aber weiterhin knapp. Bekannte und anwendbare Instrumente zur Bearbeitung der Themen werden nicht immer eingesetzt. Interkommunale Kooperation bei der Entwicklung und Vermarktung von Gewerbegebieten, die Nutzung von Bundes- oder europäischen Programmen, Social Media Anwendungen oder Kennzahlen fallen hier auf. Eine Gemeinsamkeit der genannten Themen ist, dass sie einen vergleichsweise intensiven Personaleinsatz benötigen. Die geringe Personalausstattung in der Wirtschaftsförderung kann ein Grund sein, warum nur eine Minderheit von Wirtschaftsförderungseinrichtungen sich intensiv mit diesen Aufgaben befasst.



L · Q · M

L·Q·M  
Marktforschung GmbH  
Augustinergässchen 6  
55116 Mainz

Tel. 0 61 31 / 97 21 2-0  
Fax 0 61 31 / 97 21 2-10

info@L-Q-M.de  
www.L-Q-M.de

## Unser Werkzeug für die Wirtschaftsförderung:

**GEWERBEMONITOR**  
● 2013



unter  
Schirmherrschaft  
und mit  
Unterstützung des



**DStGB**  
Deutscher Städte-  
und Gemeindebund

**L·Q·M - Wir unterstützen Städte und Gemeinden mit  
Umfragen und Analysen zur Standortentwicklung.**

# II 10 Thesen des DStGB zur kommunalen Wirtschaftsförderung

## AKTUELLE TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN

*Im Lichte der Ergebnisse der Umfrage zur kommunalen Wirtschaftsförderung in Städten und Gemeinden bis 50000 Einwohnern, die der Deutsche Städte- und Gemeindebund (DStGB) durchgeführt hat, zeigen sich die Trends kommunaler Wirtschaftsförderung. Der Wirtschaftsförderung ist grundsätzlich kein Themenfeld fremd. Sie widmet sich vielmehr allen Herausforderungen an die kommunalen Standortbedingungen, die auch die Kommune im Ganzen betreffen. Wirtschaftsförderung geht heutzutage weit über Flächenbereitstellung und Vermarktung für Gewerbetreibende oder die Funktion eines „kommunalen Kummerkastens“, bei dem die Unternehmen ihre Probleme mit Verwaltungen abladen können, hinaus.*

*Sie hat vielfältige Rollen: Als Informationsvermittler zwischen Verwaltung und Unternehmen, als Interessenvertretung der Unternehmen in der Verwaltung und Kommunalpolitik, aber auch als Plattform und Netzwerker für Unternehmen, Ideen und Ressourcen. Wirtschaftsförderung kommuniziert nicht nur Förder- und Finanzierungsthemen, sie ist auch ganzheitlicher Standortentwickler unter Einbeziehung von wirtschaftsfernen scheinenden Lebensbereichen wie Familie, Bildung und Freizeit. Dies gerade in Zeiten des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels und der Internationalisierung der Wirtschaft.*

*Vor diesem Hintergrund stellt der DStGB folgende Thesen zur Positionierung der Wirtschaftsförderung zur Diskussion:*

### 1. Wirtschaftsförderung ganzheitlich denken!

Wirtschaftsförderung ist heutzutage nicht mehr schlagwortartig zu verkürzen auf einzelne Aufgaben wie „Bestandsentwicklung“ oder „Standortmarketing“ oder „Neuansiedlungen“. Gefordert ist vielmehr ein ganzheitliches Management der wirtschaftsnahen Standortfaktoren in den Kommunen.

### 2. Wirtschaftsförderung verbindet Unternehmen mit der Region!

Die Internationalisierung der Wirtschaft stellt neue Herausforderungen an die Bindung der Unternehmen an ihre Standorte. Unternehmen, die in internationale Verflechtungen eingebunden sind, stehen oft nicht im Eigentum eines regional oder national ansässigen Eigentümers. Die Beziehung zum Standort anonymisiert sich zunehmend. Gleichzeitig steigen die Anforderungen der Unternehmen an die konkreten Standorte. Nur die Zusammenarbeit von Wirtschaftsförderung / öffentlicher Verwaltung und Unternehmen vor Ort kann die Vorzüge eines regionalen Standorts hinsichtlich Fachkräftebasis, Know-how, Vernetzung mit Wissen und Prozessen herausstellen. Die Wirtschaftsförderung kann damit die Vorzüge der Region zur Geltung bringen.

### 3. Die interkommunale Zusammenarbeit bei der Wirtschaftsförderung als Antwort auf Globalisierung!

Die Sichtbarkeit einzelner Städte und Gemeinden unter den Bedingungen globaler Standortkonkurrenz wird zunehmend geringer. Durch die Zusammenarbeit beim Marketing sowie der Nutzung von modernen Kommunikations- und Marketingmethoden kann die Sichtbarkeit der Standorte erhöht werden. Durch

interkommunale Zusammenarbeit können auch die Bedürfnisse von Unternehmen hinsichtlich der Standorteigenschaften besser bedient werden. Anstelle mehrerer suboptimaler Standorte können durch interkommunale Zusammenarbeit optimierte Standorte mit der erforderlichen Infrastrukturausstattung und -anbindung am Markt platziert werden. Das senkt auch die Kosten für die Steuerzahler.

### 4. Bestandspflege ist zentral!

Ansiedlungsentscheidungen großer Unternehmen lassen sich nur begrenzt durch die kommunale Wirtschaftsförderung beeinflussen. Rechtliche sowie finanzielle Rahmenbedingungen erzwingen eine Konzentration auf das Wesentliche. Der Ressourcenaufwand für die Ansiedlung größerer Unternehmen ist zudem ins Verhältnis zu setzen zu den erwarteten Arbeitsplatzwirkungen und zusätzlichen Steuereinnahmen. Wesentlich ist die Verbesserung der Standortbedingungen für die bestehenden Unternehmen. Diese bilden die Basis des örtlichen und regionalen Arbeitsplatzangebots, Ausbildungsmöglichkeiten für junge Arbeitnehmer und das Dienstleistungsangebot für die Bevölkerung. Durch die Vernetzung der bestehenden Unternehmen, die Schaffung und Pflege eines qualifizierten Arbeitnehmerpotenzials und durch Unterstützung der Neugründung von Unternehmen kann eine Verbreiterung des Unternehmensbestandes erreicht werden.

### 5. Die Wirtschaftsförderungen vernetzen!

Die klassische harte Infrastruktur in Form von Verkehrswegen, leitungsgebundenen Anschlüssen und Telekommunikation sowie Gewerbeflächen oder Gründungszentren ist die reale Basis für wirtschaft-

liches Handeln. Die Schaffung und Pflege wirtschaftsnaher Infrastruktur ist deshalb eine Daueraufgabe. Wirtschaftsförderungen verknüpfen sich jedoch auch zunehmend über die Instrumente sozialer Netzwerke mit Unternehmen, Forschung und anderen Kommunen, um den Fachkräftemangel zu begegnen oder die Entwicklung und Nutzung von Innovationen zu verbessern. Die hierfür erforderliche Ausstattung und die erforderlichen Kompetenzen aufzubauen, ist eine Herausforderung für die Kommunen.

## **6. Demografischer Wandel als Herausforderung und Chance für die Wirtschaftsförderung!**

Mit Blick auf die Standortbedingungen bedeutet der demografische Wandel eine schmäler werdende Fachkräftebasis und die Anpassung der sozialen Infrastruktur. Wirtschaftsförderung setzt hier durch aktive Maßnahmen der Arbeitsvermittlung, kommunale Entwicklungskonzepte für Fachkräfte sowie Qualifizierungsmaßnahmen an. Projekte zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf dienen der Aktivierung von Frauen oder älteren Arbeitnehmern als Fachkräfte. Darüber hinaus verbessern sie auch allgemein die Standortbedingungen. Die Entwicklung der Gewerbeflächeninfrastruktur wird durch soziale Infrastruktureinrichtungen wie Kitas, Bildungseinrichtungen, Mehrgenerationenhäuser oder Pflegeangebote für hochbetagte Menschen ergänzt.

## **7. Ressourcen- und Klimaschutz stärkt die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Kommunen!**

Steigende Rohstoff- und Energiepreise sowie verstärkter Wettbewerb verlangen sowohl weitere Effizienzsteigerungen beim Energieeinsatz, als auch den Schutz

von Klima und Umwelt zur Erhaltung und Verbesserung der Standortbedingungen. Die kommunale Wirtschaftsförderung setzt hier an und betrachtet die Herausforderungen nicht als Belastung, sondern als Wertschöpfungspotenzial für die ansässigen Unternehmen. Energiewende und die Förderung neuer Mobilitätskonzepte – wie beispielsweise die Elektromobilität – sind geeignet, deutsche Standorte zu Kompetenzzentren in den Bereichen Energie und Mobilität zu machen.

## **8. Wirtschaftsförderung betreibt Flächenschonung durch Zusammenarbeit!**

Flächenentwicklung und Vermarktung ist wesentlich für die Wertschöpfung und die wirtschaftliche Entwicklung von Regionen. Das Flächenangebot muss jedoch oft in Konkurrenz zu anderen Zielen erbracht werden. Landwirtschaft, Erholung, Klimaschutz und Nachhaltigkeitsüberlegungen spielen eine Rolle. Flächenschonung und Umnutzung statt Neuausweisung von Gewerbeflächen ist deshalb eine zentrale Zielsetzung. Kommunen stellen Flächen zunehmend in Kooperation als gemeinsame Gewerbegebiete oder im Rahmen einer gemeinsamen regionalen Vermarktung zur Verfügung. Zentral gelenkte Flächenpools, bei denen die kommunale Ebene die Steuerungsfähigkeit der Flächenbereitstellung abgibt, werden nicht als bedarfsgerecht angesehen.

## **9. Innovation braucht Unterstützung!**

Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Regionen wird getrieben von Innovationsfähigkeit. Sie zu Produkten oder Prozessen zu machen, gelingt nur dort, wo sie gewollt sind und wo der erforderliche Nährboden aus Wissen, Unternehmen, materiellen, finanziellen und

organisatorischen Bedingungen vorhanden ist. Wirtschaftsförderung kann diese Bedingungen verbessern. Sie kann die richtigen Produzenten, Lieferanten und Wissenseinrichtungen verbinden. Die wesentliche Aufgabe und Leistung ist es, eine Innovationsatmosphäre durch Vernetzung von Ausbildung, Entwicklung und Forschung mit Schülern, Studenten und Arbeitnehmern zu schaffen.

Über die Vernetzung hinaus schafft Wirtschaftsförderung auch Raum für Innovationen durch Bereitstellung oder Vermittlung von Immobilien. Davon profitieren kreative Unternehmen ebenso wie Unternehmen, die betriebliche Innovationen umsetzen.

## **10. Einzelhandel in Stadtentwicklung integrieren!**

Handelseinrichtungen bedeuten die Versorgung mit allen lebensnotwendigen Gütern. Sie sind zentraler Bestandteil der Daseinsvorsorge. Für Wirtschaftsförderung ist Einzelhandel ein zentrales Handlungsfeld für Stadt- und Standortentwicklung. Attraktivität oder Verödung von Gemeinden hängt zu großen Teilen von der Entwicklung im Fach- und Einzelhandel ab. Die Standortansprüche des Handels passen nicht immer zur Gemeindeentwicklung. Wirtschaftsförderung muss städtebaulich integrierte Standorte ermitteln und entwickeln, um Zentren attraktiv zu halten. Sie verfügt über die fachlichen Grundlagen, die Politik bei kooperativen regionalen Entscheidungen über Standorte und Ansiedlungen zu beraten.

## Bisher in dieser Reihe erschienen

- |         |  |          |
|---------|--|----------|
| No. 117 | Bürgerbeteiligung bei kommunalen Vorhaben und in der Stadtentwicklung  | 6/2013   |
| No. 116 | Städte und Gemeinden gestalten den demografischen Wandel<br><b>NUR ONLINE VERFÜGBAR</b>  | 6/2013   |
| No. 115 | Besuchersicherheit<br>Veranstaltungen zeitgemäß umsetzen – Herausforderungen für kleine und mittlere Kommunen  | 6/2013   |
| No. 114 | Strategie: Erneuerbar! – Handlungsleitfaden für Kommunen zur Optimierung der Wertschöpfung aus Erneuerbaren Energien   | 4/2013   |
| No. 113 | Reformkurs einschlagen – Erfolge sichern: Bilanz 2012 und Ausblick 2013 der deutschen Städte und Gemeinden   | 1-2/2013 |
| No. 112 | Demografiefeste Personalverwaltung – Sicherung leistungsfähiger Städte und Gemeinden der Zukunft – Praxisempfehlungen für Städte und Gemeinden mit Blick auf neue Herausforderungen der kommunalen Personalverantwortlichen durch Entwicklungen wie dem demografischen Wandel<br><b>NUR ONLINE VERFÜGBAR</b> | 12/2012  |
| No. 111 | Kommunale Handlungsmöglichkeiten beim Ausbau der Windenergie – unter besonderer Berücksichtigung des Repowering<br><i>(Bestellungen von kostenlosen Print-Exemplaren ausschließlich bei der Kommunalen UmweltAktion U.A.N, Wiebke Abeling, E-Mail: abeling@uan.de)</i>                                       | 11/2012  |
| No. 110 | Lebensräume zum Älterwerden – Anregungen und Praxisbeispiele für ein neues Miteinander im Quartier   | 12/2012  |
| No. 109 | Von der Gerätegebühr zur Betriebsstättenabgabe – Fragen und Antworten zum neuen Rundfunkbeitrag aus kommunaler Sicht<br><b>NUR ONLINE VERFÜGBAR</b>  | 10/2012  |
| No. 108 | Handlungsanweisung für eine qualifizierte Vergabe in der Denkmalpflege auf Basis der VOB/A – Professionelle VOB – Vergabe bei Sanierungsarbeiten in Denkmälern   | 5/2012   |
| No. 107 | Agenda 2020 – Bilanz 2011 und Ausblick 2012 der deutschen Städte und Gemeinden   | 1-2/2012 |
| No. 106 | Herausforderung Energiewende   | 12/2011  |
| No. 105 | Natur in Städten und Gemeinden schützen, fördern und erleben<br>Gute Beispiele aus dem Wettbewerb<br>„Bundeshauptstadt der Biodiversität 2011“   | 11/2011  |
| No. 104 | Städtepartnerschaften – Instrument der „kommunalen Außenpolitik“ der Städte und Gemeinden  | 4/2011   |



Marienstraße 6 · 12207 Berlin  
Telefon 030 77307-0  
Telefax 030 77307-200  
E-Mail: [dstgb@dstgb.de](mailto:dstgb@dstgb.de)  
[www.dstgb.de](http://www.dstgb.de)

Konzeption und Druck:  
Verlag WINKLER & STENZEL GmbH · Postfach 1207 · 30928 Burgwedel  
Telefon 05139 8999-0 · Telefax 05139 8999-50  
E-Mail: [info@winkler-stenzel.de](mailto:info@winkler-stenzel.de) · Internet: [www.winkler-stenzel.de](http://www.winkler-stenzel.de)