

Kommunale Wirtschaftsförderung 2008: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven

Beate Hollbach-Grömig
Holger Floeting



Deutsches Institut für Urbanistik

Difu
Papers

Juli 2008

Inhalt

1.	Einführung.....	3
2.	Die Umfrage	3
2.1	Allgemeines.....	3
2.2	Organisationsstruktur der Wirtschaftsförderung.....	3
2.3	Personalausstattung der kommunalen Wirtschaftsförderungsstellen.....	4
2.4	Aufgabenschwerpunkte der Wirtschaftsförderung	6
2.5	Aktuelle und wichtigste Themenfelder der Wirtschaftsförderung	7
2.6	Cluster als Handlungsfeld der kommunalen Wirtschaftsförderung	9
2.6.1	Clusterstrategien und -konzepte	9
2.6.2	Identifizierung von Clusterinitiativen und Netzwerken	10
2.6.3	Initiierung, Organisation und Finanzierung von Clusterinitiativen und Netzwerken.....	10
2.6.4	Zielsetzungen von Clusterstrategien und -konzepten.....	10
2.6.5	Erfolgskontrolle bei Clustern	12
2.7	Fachkräftemangel	13
2.8	Kennzahlen und Produkte	14
2.9	Benchmarking in der Wirtschaftsförderung.....	14
2.10	Ansatzpunkte für Verbesserungen in der Arbeit der Wirtschaftsförderung.....	15
3.	Zusammenfassung und Ausblick.....	17

1. Einführung

Mit fortschreitender Globalisierung, dem fortgesetzten technologisch-ökonomischen Strukturwandel und einer wachsenden Bedeutung der europäischen Ebene verändern sich die Rahmenbedingungen für die Arbeit der Akteure der kommunalen Wirtschaftspolitik. Neben die „klassischen“ Aufgaben wie Gewerbeflächenbereitstellung, Bestandspflege oder Standortmarketing treten zunehmend neue Aufgaben wie Clustermanagement, Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik, die Förderung spezieller Zielgruppen oder Maßnahmen einer präventiven Wirtschaftspolitik. Hinzu kommen politisch aktuelle Themen, die bearbeitet werden müssen, wie z.B. die aktuelle Diskussion um den Einheitlichen Ansprechpartner aus der EU-Dienstleistungsrichtlinie, in der die Wirtschaftsförderer eine wichtige Rolle spielen. Die Arbeit der kommunalen Wirtschaftsförderer hat sich – bei aller Kontinuität – in den letzten Jahren verändert und wird auch zukünftig einem erheblichen Wandlungsprozess unterliegen. Die Erwartungen an die Akteure kommunaler Wirtschaftsförderung wachsen stetig, die finanziellen und personellen Ressourcen hingegen werden vielerorts knapper. Unter diesen Rahmenbedingungen ist es noch notwendiger, Prioritäten bei der Aufgabenwahrnehmung zu setzen und Prozesse besser zu organisieren.

Das Difu hat in den Jahren 1995 und 2001 Umfragen zur Situation, den aktuellen Themen und Handlungsfeldern sowie den Perspektiven der Wirtschaftsförderung/-politik in deutschen Städten durchgeführt. Ziel der Befragung zum Jahreswechsel 2007/2008 war es, diese Daten aus den vorherigen Umfragen zu aktualisieren und neue Entwicklungen im Handlungsfeld kommunaler Wirtschaftsförderung auf einer breiten empirischen Basis zu dokumentieren. Vergleiche der aktuellen Ergebnisse mit den Ergebnissen aus 2001 sind nur teilweise möglich, bestimmte Aspekte wurden nicht mehr oder neu aufgenommen oder in der Fragestellung verändert.

2. Die Umfrage

2.1 Allgemeines

Im Rahmen der Umfrage wurden die Wirtschaftsförderstellen aller Städte mit mehr als 50 000 Einwohnern schriftlich befragt. Dabei wurden Organisation, Tätigkeitsspektrum, Themen und Stellenwert der Wirtschaftsförderung abgefragt. Darüber hinaus wurden zwei Themen vertieft untersucht: „Clusterpolitik“ und „Fachkräftemangel“ – Handlungsfelder, die in immer mehr Kommunen an Bedeutung gewinnen und bearbeitet werden.

Von den 188 befragten Städten mit mehr als 50 000 Einwohnern, 165 in den alten und 23 in den neuen Bundesländern, antworteten 144 Städte, dies entspricht 77 Prozent.

Alle Bundesländer sind mit aussagefähigen Rücklaufquoten vertreten.

Tabelle 1: Teilnahme an der schriftlichen Umfrage, nach Gemeindegrößenklassen

Größenklasse	... angeschriebenen Städte	Zahl der ...	
		absolut	in %
50 000 – 99 999	106	79	74,5
100 000 – 199 999	45	34	79,1
200 000 – 499 999	25	23	92,0
≥ 500 000	12	8	66,6
Summe	188	144	76,6

Deutsches Institut für Urbanistik 

Quelle: Umfrage „Kommunale Wirtschaftsförderung 2008“.

Es werden im Kern die Gesamtergebnisse vorgestellt. Räumliche Differenzierungen nach Gemeindegrößenklassen (vgl. Tabelle 1) oder nach alten und neuen Bundesländern werden dann dargestellt, wenn die Unterschiede statistisch signifikant sind.

2.2 Organisationsstruktur der Wirtschaftsförderung

Die Organisation der Wirtschaftsförderung obliegt der einzelnen Gemeinde. Sie entscheidet, ob sie die damit verbundenen Aufgaben von anderen Ämtern oder Abteilungen „miterledigen“ lässt – meist sind dies die Ämter/Fachbereiche für Liegenschaften, Stadtplanung und -entwicklung oder das Hauptamt – oder ob sie dafür ein eigenes Amt oder Referat oder auch eine privatrechtlich organisierte Gesellschaft einrichtet. Ganz überwiegend sind diese privatrechtlich organisierten Wirtschaftsförderungseinrichtungen als PPP organisiert, in der Regel mit einer Mehrheitsbeteiligung der Kommune.

Unterscheidet man die Organisationsformen „Amt“, „Teil eines Amtes“, „privatrechtlich organisiert“ und „Amt und privatrechtliche Form“, so ergibt sich folgendes Bild¹:

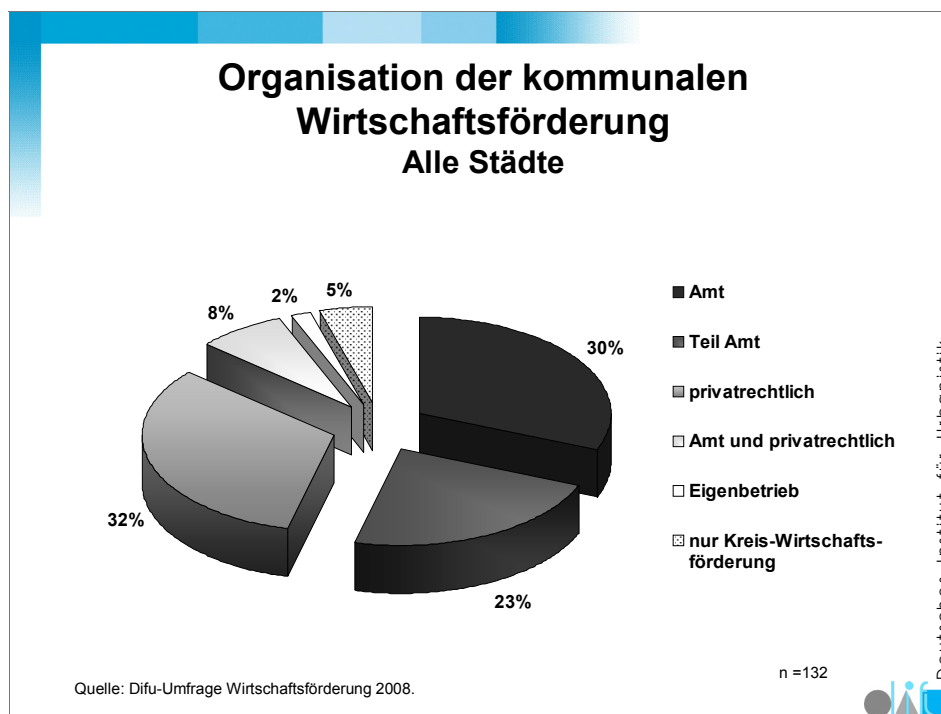
41 Kommunen haben ihre Wirtschaftsförderung als Amt, 30 als Teil eines Amtes organisiert. 43 Kommunen haben eine privatrechtlich organisierte Wirtschaftsförderung, zehn Kommunen haben sowohl ein Amt/einen Teil eines Amtes als auch eine privatrechtliche Organisation für Wirtschaftsförderung. Damit überwiegt die Amtslösung mit knapp 50 Prozent immer noch gegenüber den privatrechtlich organi-

¹ Die Organisationsstruktur der kommunalen Wirtschaftsförderung ist in den letzten Jahren vielfältiger geworden, deshalb wurden in der aktuellen Umfrage andere/mehr Antwortmöglichkeiten zur Organisation der Wirtschaftsförderung vorgegeben als 2001. Daher sind die Antworten nur teilweise vergleichbar.

sierten Wirtschaftsförderungen. Vor allem in den neuen Ländern ist die Wirtschaftsförderung – wie schon 2001 – als Amt organisiert, 57 Prozent der Städte in den neuen Län-

dern, die geantwortet haben, haben ein Amt für Wirtschaftsförderung gegenüber 30 Prozent der Städte in den alten Ländern.

Abbildung 1



Zwei Kommunen haben ihre Wirtschaftsförderung als Eigenbetrieb organisiert. Vier Kommunen in den alten Ländern geben an, dass ihre Wirtschaftsförderung eine Kooperationseinrichtung mehrerer Kommunen ist.

Die Organisationsform der Wirtschaftsförderung ist unabhängig von der Gemeindegröße.

Neu war in der Umfrage 2008 die Frage nach der Rolle der Kreise in der Wirtschaftsförderung. 34 Kommunen haben neben ihrer eigenen Wirtschaftsförderung auch noch eine beim Kreis angesiedelte Wirtschaftsförderung. In sechs Kommunen übernimmt der Kreis die Aufgaben der Wirtschaftsförderung für die Kommunen mit, sie haben also keine eigene Wirtschaftsförderung. Dabei ist in aller Regel, nach Angaben der Kommunen, eine klare Arbeitsteilung vereinbart, allerdings gibt es nur in drei Fällen förmliche Vereinbarungen über die Zusammenarbeit (vgl. Abbildung 1).

2.3 Personalausstattung der kommunalen Wirtschaftsförderungsstellen

Die personelle Ausstattung der Dienststellen für Wirtschaftsförderung ist weiterhin sehr unterschiedlich. Sie hängt ab von der wirtschaftlichen Lage und der Arbeitsmarktsituation in der jeweiligen Kommune, der Haushaltslage, dem Aufga-

benumfang, dem Stellenwert, der der Wirtschaftsförderung beigemessen wird, und – selbstverständlich – der Größe der Kommune. In der Tendenz gilt: Je größer eine Kommune ist, desto mehr Mitarbeiter arbeiten in der Wirtschaftsförderung. In der Gruppe der Städte ab 200 000 Einwohner, die geantwortet haben, arbeiten mindestens sieben Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung, in den Kommunen ab 500 000 Einwohner sind es mindestens 13 Mitarbeiter. Insgesamt reicht in den Städten, die geantwortet haben, die Zahl der Mitarbeiter, die sich mit Wirtschaftsförderung befassen, von einem bis zu 76 Mitarbeitern. In knapp der Hälfte der Städte beschäftigen sich weniger als fünf Mitarbeiter mit Aufgaben der Wirtschaftsförderung. Hier sind im Vergleich zu 2001 keine größeren Veränderungen festzustellen (vgl. Abbildung 2).

Tendenziell sind die Wirtschaftsförderungsstellen in den neuen Bundesländern – wie auch in den Umfragen zuvor – personell immer noch besser ausgestattet als in den alten Bundesländern. In den alten Bundesländern hat mehr als die Hälfte der Städte weniger als fünf Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung, ebenso wie 2001. In den neuen Ländern gibt es dagegen nur in etwa einem Viertel der Städte weniger als fünf Mitarbeiter, knapp 50 Prozent haben zwischen fünf und 15 Mitarbeiter, ein Viertel verfügt über mehr als 15 Mitarbeiter (vgl. Abbildung 3). Allerdings sind die Mitarbeiterzahlen in den neuen Ländern seit 2001 deutlich zurückgegangen.

Abbildung 2

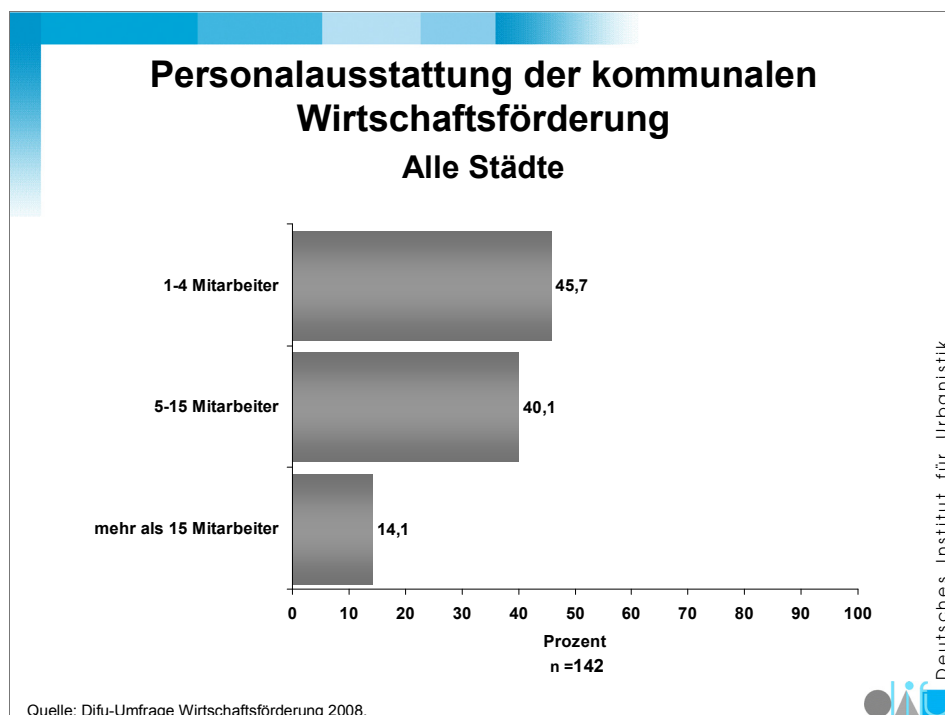
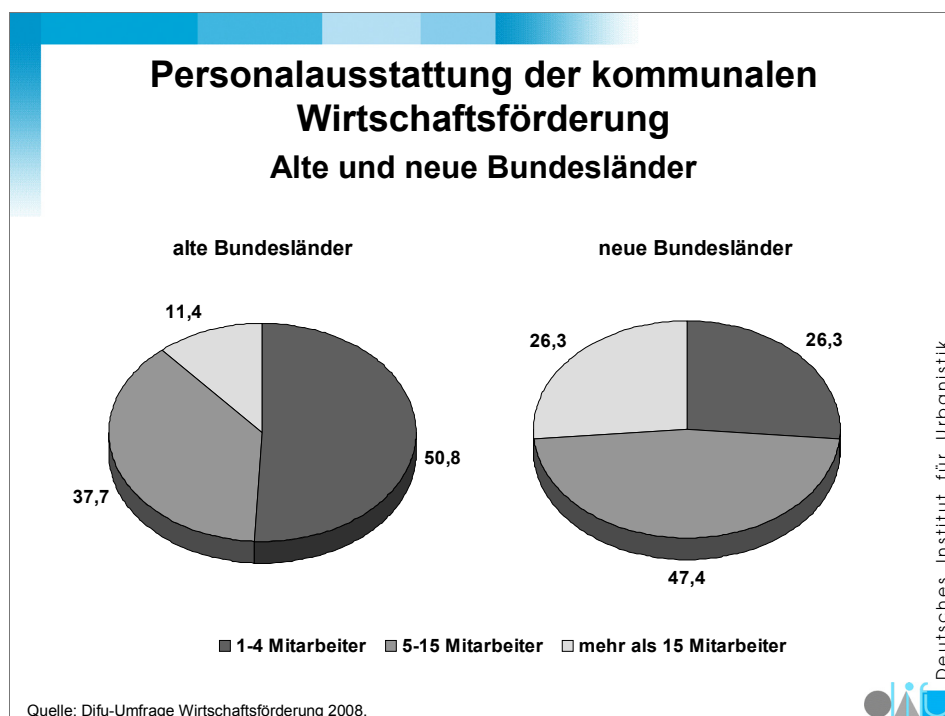


Abbildung 3



In den alten Ländern sind in einem Fünftel der Städte, vor allem in denen unter 100 000 Einwohnern, höchstens zwei Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung tätig, in den neuen Ländern ist eine Ausstattung mit drei Mitarbeitern die unterste Grenze.

Setzt man die Zahl der Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung in Relation zur Einwohnerzahl der Stadt, so liegt der durchschnittliche Wert für alle an der Umfrage beteiligten Städte etwas höher als noch 2001, nämlich bei 0,63 Mitarbeitern pro 10 000 Einwohner (2001: 0,59). Zwischen den Städten gibt es eine starke Streuung. Bezogen auf die Einwohnerzahl hat jedoch z.B. München nicht mehr Mitarbei-

ter als Neuwied, Lübeck nicht mehr als Fulda oder Kempten.

Trotz dieser tendenziell sogar – über alle Städte – eher etwas besseren Ausstattung mit Personal als 2001 nennen weiterhin vier Fünftel der befragten Städte ein Mehr an Personal und eine bessere Qualifizierung der Mitarbeiter als wichtigste Ansatzpunkte für Verbesserungen.

2.4 Aufgabenschwerpunkte der Wirtschaftsförderung

Unangefochten wird die Bestandspflege – wie auch in den Umfragen zuvor – am häufigsten (91,7 Prozent, 2001: 94,7 Prozent) als „sehr wichtiges“ Aufgabenfeld genannt. „Unternehmensansiedlung/Akquisition“ wird von 61 Prozent der antwortenden Kommunen als „sehr wichtiges“ Aufgabenfeld genannt (2001: 72,5 Prozent), Existenzgründungsberatung wird von einem guten Drittel als „sehr wichtig“ genannt (2001: 62 Prozent). Dieses Aufgabenfeld hat im Vergleich zu 2001 deutlich an Bedeutung verloren (vgl. Abbildung 4). Dies kann mit einer besseren Arbeitsteilung zwischen den verschiedenen Akteuren im Handlungsfeld „Existenzgründung“ zusammenhängen, die die kommunale Wirtschaftsförderung von diesen Aufgaben entlastet. Dahinter kann jedoch auch eine „tatsächlich“ andere Bewertung des Handlungsfelds stehen, so spiegelte sich in den 2001er-Zahlen möglicherweise auch die „Gründereuphorie“ der

Abbildung 4

New-Economy-Welle wider. Bei der Frage nach den Themen im Handlungsportfolio der Wirtschaftsförderer findet sich die Existenzgründungsförderung unter den „wichtigsten Themenfeldern“ mit 19 Nennungen in deutlichem Abstand zu den am häufigsten genannten „wichtigsten Themen“ (vgl. Abbildung 6).

Tendenziell spielen für die größeren Städte (100 000 bis 200 000 Einwohner, ab 500 000 Einwohner) Fragen der Akquisition und der Existenzgründung eine größere Rolle als für die kleineren Städte, aber auch für die Städte zwischen 200 000 und 500 000 Einwohner. Im Handlungsfeld „Bestandspflege“ gibt es keine Unterschiede.

Die befragten Städte haben weitere Schwerpunkte ergänzt, wobei Standortmarketing, Cluster, Brancheninitiativen, Netzwerke, Gewerbeflächenmanagement und Beschäftigungsförderung am häufigsten genannt wurden.

Auch in der Arbeitszeit wird die unbestritten große Bedeutung der Bestandspflege sichtbar (vgl. Abbildung 5). 44 Prozent der Wirtschaftsförderer verwendet zwischen 20 und 49 Prozent der Arbeitszeit für die Bestandspflege, knapp die Hälfte sogar mehr als 50 Prozent. Im Vergleich zu 2001 hat sich der zeitliche Aufwand für die Betreuung des Unternehmensbestandes vor Ort deutlich erhöht. Auch der Zeitaufwand für Akquise ist gewachsen. Waren es 2001 gut 40 Prozent, die bis zur Hälfte ihrer täglichen Arbeitszeit dafür einsetzten, so sind es 2008 fast 50 Prozent, die dies tun.

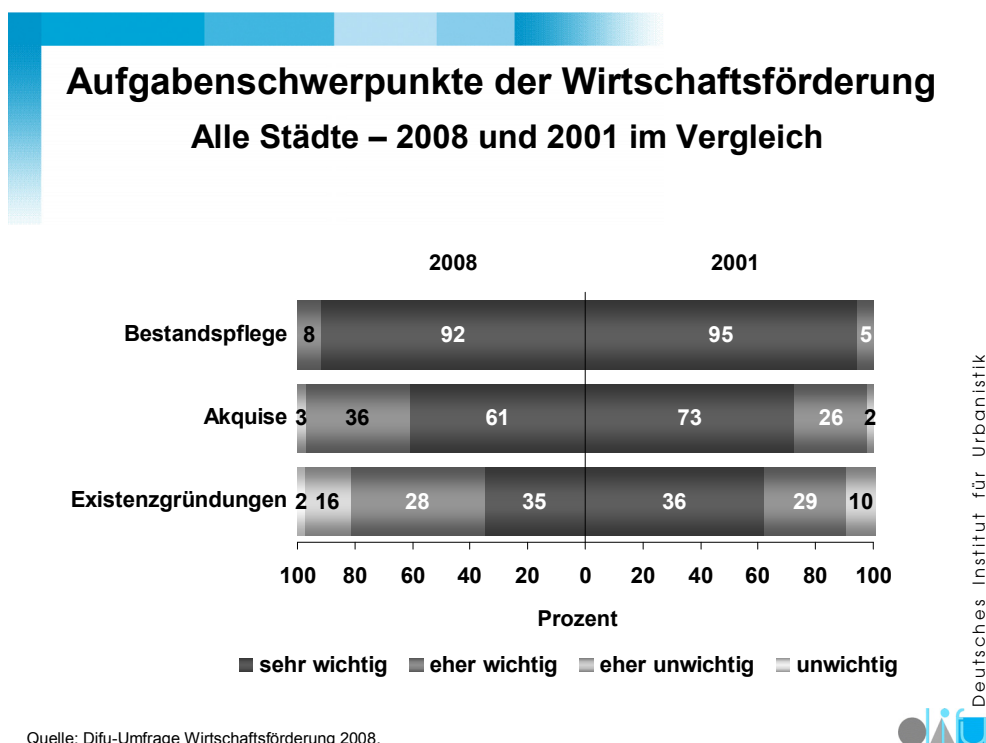
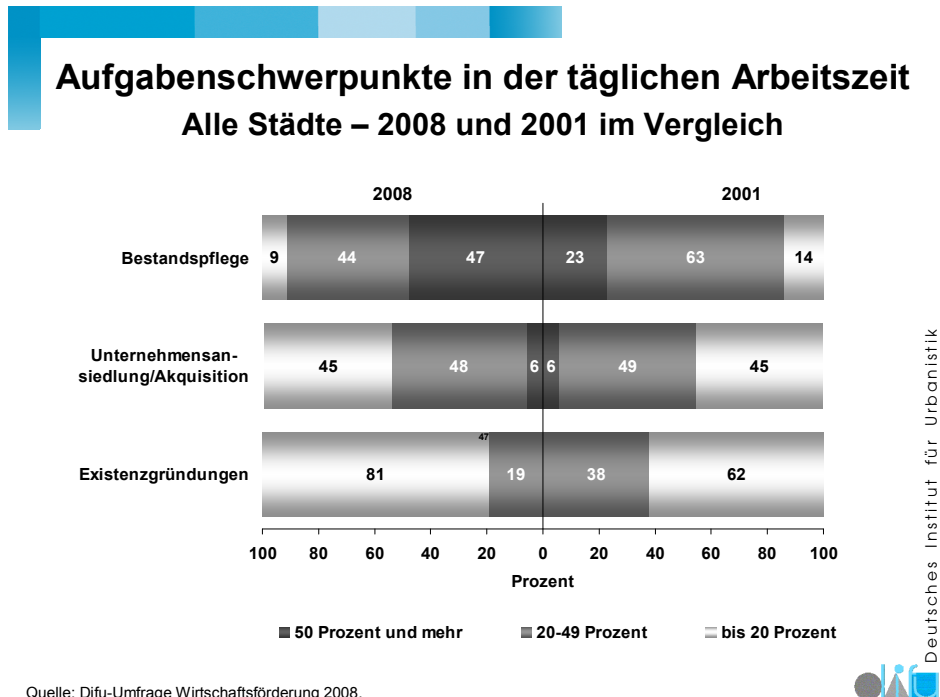
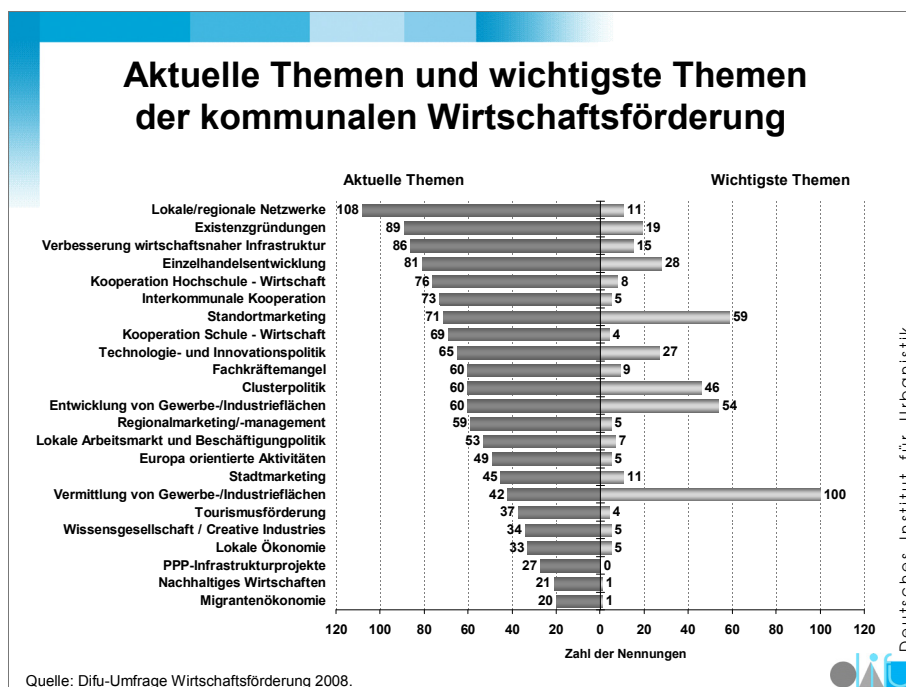


Abbildung 5



Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2008.

Abbildung 6



Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2008.

2.5 Aktuelle und wichtigste Themenfelder der Wirtschaftsförderung

Die stärkere „Projektorientierung“ der kommunalen Wirtschaftsförderung setzt sich fort. Kommunen betreiben viel-

fach eine aktive, vorausschauende WiFö. Dies schließt eine reaktive Einzelfallbearbeitung, die bspw. bei der Unterstützung von Unternehmen in Krisensituationen ihre Berechtigung hat, nicht aus. Handlungsfelder wie Clusterpolitik oder auch Technologie- und Innovationspolitik werden stärker

akzentuiert, im Kern bleiben die Prioritäten im Aufgaben-portfolio der Wirtschaftsförderer jedoch sehr ähnlich.

Tabelle 2: Wichtigste Themenfelder nach Einwohnergrößenklassen (in Prozent der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich)

Themenfeld	Einwohnergrößenklassen				
	50 000 – 100 000	100 000 – 200 000	200 000 – 500 000	>500 000	Summe
<i>Vermittlung von Gewerbe- und Industrieflächen</i>	73,1	64,7	73,9	57,1	70,4
<i>Standortmarketing</i>	39,7	50,0	39,1	28,6	41,5
<i>Entwicklung von Gewerbe- und Industrieflächen</i>	41,0	35,3	30,4	42,9	38,0
<i>Clusterpolitik</i>	26,9	26,5	47,8	71,4	32,4
Einzelhandelsentwicklung	28,2	14,7	4,3	–	19,7
Technologie- und Innovationsförderung	14,1	23,5	26,1	28,6	19,0
Existenzgründungen	9,0	23,5	8,7	28,6	13,4
Verbesserung wirtschaftsnaher Infrastruktur	11,5	8,8	8,7	14,3	10,6
Stadtmarketing	12,8	2,9	–	–	7,7
Lokale/regionale Netzwerke	7,7	8,8	8,7	–	7,7
Fachkräftemangel	7,7	–	13,0	–	6,3
Kooperation Hochschule – Wirtschaft	2,6	8,8	13,0	–	5,6
Lokale Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik	6,4	–	8,7	–	4,9
Regionalmarketing/Regionalmanagement	2,6	5,9	4,3	–	3,5
Lokale Ökonomie	2,6	5,9	4,3	–	3,5
EU-/Europa-orientierte Aktivitäten	2,6	2,9	4,3	14,3	3,5
Interkommunale Kooperation	3,8	5,9	–	–	3,5
Wissensgesellschaft; Creative Industries	1,3	2,9	4,3	28,6	3,5
Kooperation Schule – Wirtschaft	1,3	2,9	8,7	–	2,8
Tourismusförderung	5,1	–	–	–	2,8
Nachhaltiges Wirtschaften	–	–	–	14,3	0,7
Migrantenökonomie	–	–	–	–	–
PPP-Infrastrukturprojekte	–	–	–	–	–
Sonstiges	2,6	5,9	4,3	–	3,5

Deutsches Institut für Urbanistik 

Die Wirtschaftsförderer nennen eine Vielzahl von Themen, mit denen sie zurzeit in ihrer täglichen Arbeit zu tun haben. Die Themen reichen von der Arbeit in/mit Netzwerken (wird von 75 Prozent der antwortenden Wirtschaftsförderer genannt) über Existenzgründungen (62 Prozent), die Verbesserung wirtschaftsnaher Infrastruktur (60 Prozent) und Einzelhandelsentwicklung (56 Prozent) bis hin zu Fragen der Zusammenarbeit von Schule und örtlicher Wirtschaft, Marketingthemen oder Fragen der lokalen Ökonomie (vgl. Abbildung 6).

Fragt man die Wirtschaftsförderer dagegen nach den **wichtigsten** Themen, so ergibt sich ein anderes Bild. Hier werden nach wie vor die „klassischen“ Aufgaben in Zusammenhang mit der Entwicklung und Vermittlung von Gewerbe- und Industrieflächen und dem Standortmarketing mit

deutlichem Abstand am häufigsten genannt.

Die Unterschiede nach Gemeindegröße sind in beiden Fragestellungen (Themen allgemein und wichtigste Themen) erstaunlich gering (vgl. Tabelle 2). Eher „Großstadthemen“ sind die Clusterpolitik, EU-orientierte Aktivitäten, Existenzgründung und Wissensgesellschaft. Die Städte zwischen 50 000 und 100 000 Einwohner gewichten dagegen Fragen des Einzelhandels deutlich höher als die anderen Kommunen.

In der Regel werden die abgefragten Themenfelder nicht in ihrer Differenziertheit wahrgenommen, sondern eher als Bausteine bestimmter „Ausrichtungen“ der kommunalen Wirtschaftsförderung. Gruppiert man die Themen nach „Themenbündeln“, so haben Aspekte, die mit Flächenfragen

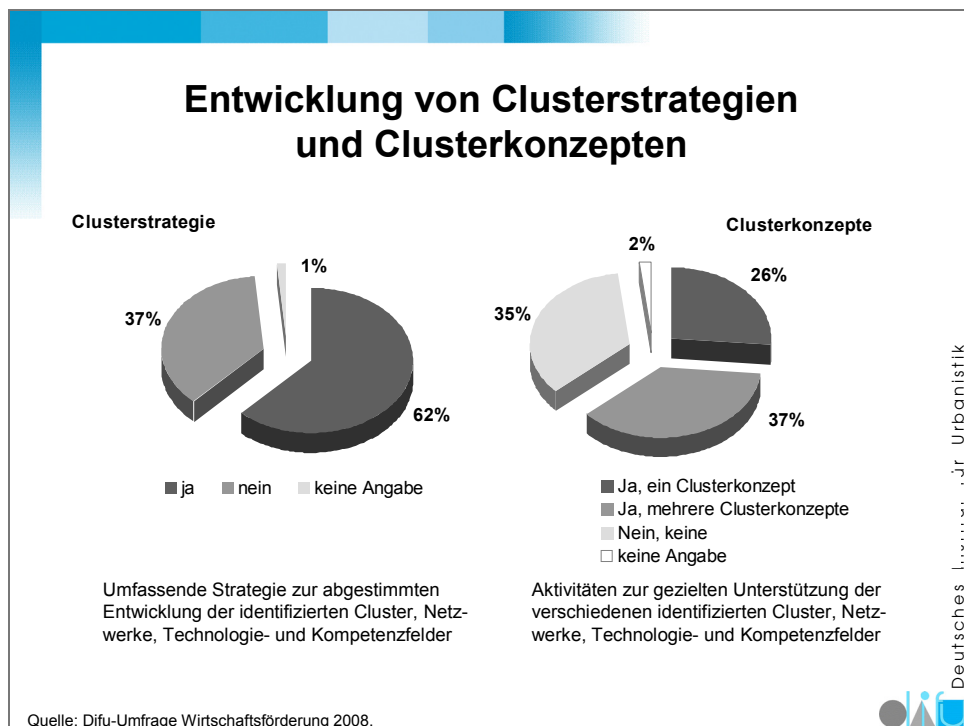
zusammenhängen, das größte Gewicht, gefolgt von den großen Themenfeldern Marketing, Innovation, Arbeitsmarkt, Infrastruktur.

2.6 Cluster als Handlungsfeld der kommunalen Wirtschaftsförderung

Kompetenzfeldorientierte Konzepte wie Clusterinitiativen und Netzwerke von Wirtschaftsunternehmen, Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen spielen in der kommunalen Wirtschaftsförderung in den letzten Jahren eine zunehmend wichtige Rolle. Sie gehen auf die empirische

Beobachtung zurück, dass sich räumliche Ballungen von Unternehmen einer Branche, eines Technologiefeldes usw. identifizieren lassen, und nutzen diese Basis für die Entwicklung von Strategien und Konzepten der lokalen und regionalen Wirtschaftsförderung. Wenn also von Clustern im Kontext der Wirtschaftsförderung die Rede ist, sollte idealerweise zwischen Clustern als empirischem Phänomen und Clusterinitiativen als Instrument von auf unterschiedlichen räumlichen Ebenen ansetzenden Clusterpolitiken unterschieden werden, auch wenn in der Praxis diese Unterscheidung häufig nicht getroffen wird.

Abbildung 7



In der Wirtschaftsförderungspraxis werden mittlerweile sehr unterschiedliche Organisationsformen und -strukturen mit dem Label „Cluster“ versehen. Angeregt durch Beispiele wie das IT-Cluster Silicon Valley (USA) oder eher handwerklich geprägte Cluster im „Dritten Italien“, wurde die Identifizierung und Förderung von Clustern in den letzten Jahren zu einem wichtigen Bestandteil der Innovations- und Regionalpolitik von EU, Bund, Ländern sowie der lokalen Wirtschaftsförderung².

2 Theoretische und praktische Grundlagen der Entwicklung von Clusterstrategien, konzeptionelle Ansätze und gute Beispiele sowie Instrumente der Clusterentwicklung und des Clustermanagements werden ausführlich behandelt in: Holger Floeting (Hrsg.): Cluster in der kommunalen und regionalen Wirtschaftspolitik. Vom Marketingbegriff zum Prozessmanagement, Berlin 2008 (Edition Difu – Stadt Forschung Praxis, Bd. 5).

2.6.1 Clusterstrategien und -konzepte

In 63 Prozent der an der Umfrage teilnehmenden deutschen Städte und Gemeinden gibt es mittlerweile eine umfassende Strategie zur abgestimmten Entwicklung der identifizierten Cluster, Netzwerke, Technologie- und Kompetenzfelder, die auf eine Gesamtschau des Standortes abzielt. Mit zunehmender Gemeindegröße steigt der Anteil der Kommunen, die eine Clusterstrategie entwickelt haben³.

Mehr als ein Viertel der Städte und Gemeinden hat ein Clusterkonzept entwickelt, das Aktivitäten zur gezielten

3 Eine ausführliche Darstellung der Umfrageergebnisse zum Thema „Cluster als Handlungsfeld der lokalen und regionalen Wirtschaftsförderung“ findet sich in: Holger Floeting und Daniel Zwicker-Schwarm: Clusterinitiativen und Netzwerke – Handlungsfelder lokaler und regionaler Wirtschaftspolitik, in: Floeting (Hrsg.) (2008).

Unterstützung der einzelnen identifizierten Cluster, Netzwerke, Technologie- und Kompetenzfelder umfasst. In 37 Prozent der Kommunen gibt es sogar mehrere Clusterkonzepte. Die Entwicklung von Clusterkonzepten ist dabei nicht mehr nur auf große Städte und Metropolregionen beschränkt, sondern weit verbreitet. Aber auch hier zeigt sich, dass große Städte häufiger Clusterkonzepte (meist mehrere) entwickelt haben als kleinere Städte und Gemeinden (vgl. Abbildung 7). Die unterschiedliche Intensität, in der sich die Bundesländer bisher im Bereich Clusterpolitik engagiert haben, spiegelt sich nur zum Teil in der räumlichen Verteilung der kommunalen Clusterstrategien und -konzepte wider.

2.6.2 Identifizierung von Clusterinitiativen und Netzwerken

Identifiziert wurden die Ansätze für Clusterkonzepte in den Kommunen zumeist auf Basis der eigenen Sachkenntnis der Wirtschaftsförderer oder mit Hilfe externer Gutachten. Erfahrungen aus der Moderation von Vernetzungsprozessen, ebenso wie Abschätzungen der Entwicklungsdynamik bestimmter Kompetenz- und Technologiebereiche stellen für viele Kommunen die Basis für die Entwicklung von Clusterkonzepten dar. Quantitative Verfahren wie die Bestimmung von Konzentrationsmaßen (z. B. von Branchen) oder aufwendigere Analysen wie Netzwerkanalysen oder Analysen von Wertschöpfungsketten spielen demgegenüber bei den Kommunen, die sich an der Umfrage beteiligt haben, eine deutlich untergeordnete Rolle bei der Identifizierung von Clusteransätzen. Während auf Landes- und Bundesebene in den letzten Jahren Leistungs- und Qualitätswettbewerbe als Instrument zur Identifizierung von Clusteransätzen an Bedeutung gewonnen haben, spielen diese als Instrument zur Identifizierung von Clustern auf kommunaler Ebene nahezu keine Rolle (wenn man von der Beteiligung an Landes- und Bundeswettbewerben absieht) (vgl. Abbildung 8).

2.6.3 Initiierung, Organisation und Finanzierung von Clusterinitiativen und Netzwerken

Initiiert wurden die von den kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen genannten Clusterinitiativen und Netzwerke vor allem durch die Wirtschaftsförderung selbst – häufig in Kooperation mit Partnern aus der Wirtschaft, Kammern und Verbänden oder Hochschulen. Mehr als 90 Prozent der genannten Clusteransätze gehen auf Initiativen zurück, an denen die kommunale Wirtschaftsförderung beteiligt war. Die Wirtschaft war dem-

gegenüber nur in rund 37 Prozent der Fälle an der Initiierung der Prozesse beteiligt (vgl. Abbildung 9)⁴.

64 Prozent der von den Wirtschaftsförderern in der Umfrage benannten Clusterinitiativen und Netzwerke verfügen über einen Moderator. In einer eigenen Geschäftsstelle sind 56 Prozent der benannten Clusterinitiativen und Netzwerke organisiert. Über ein eigenes Budget verfügen nur 43 Prozent der Clusterinitiativen und Netzwerke.

Die Finanzierung der Budgets und Aktivitäten der Clusterinitiativen und Netzwerke stützt sich vor allem auf öffentliche Mittel. In mehr als 70 Prozent der Fälle stellte die Kommune finanzielle Mittel für die Clusterentwicklung zur Verfügung. Die Privatwirtschaft beteiligte sich in der Hälfte der Fälle. Die Bedeutung der Unterstützung von Clusteransätzen aus öffentlichen Haushalten wächst noch dadurch, dass neben kommunalen Mitteln in mehr als 40 Prozent der Fälle andere öffentliche Mittel in Anspruch genommen wurden.

2.6.4 Zielsetzungen von Clusterstrategien und -konzepten

Die kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen haben im Vergleich zu anderen Netzwerkakteuren einen anderen Blickwinkel auf die Zielsetzungen von Clusterstrategien und -konzepten. Die Wirtschaftsförderungseinrichtungen zielen sehr häufig darauf ab, Unternehmen auf Cluster aufmerksam zu machen, Neugründungen von Unternehmen zu unterstützen, den eigenen Standort wettbewerbsfähiger zu machen sowie Wirtschaft und Wissenschaft näher zusammenzubringen.

Eine Priorisierung der Ziele durch die Befragten führt zu einer veränderten Rangfolge der Nennungen. Nicht alle aktuellen Ziele sind auch vordringlich. Neben dem Ziel, Unternehmen und Einrichtungen zu vernetzen, rücken Bestandspflege und Akquisition von neuen Unternehmen und die Arbeitsplatzziele (Arbeitsplätze sichern und neue schaffen) in den Vordergrund. Auch die europäische und internationale Vernetzung und das Ziel, mit Hilfe der Cluster eine Marke für die Stadt zu entwickeln, gewinnen an Bedeutung. Die ursprünglich am meisten genannten Ziele, Unternehmen auf Cluster aufmerksam zu machen und Personen zu vernetzen, geraten dabei stark in den Hintergrund. Auch das Ziel, die Neugründung von Unternehmen zu unterstützen, wird deutlich weniger häufig als vordringlich genannt.

4 Das Ergebnis kann aufgrund der Gruppe der Befragten und der Fragestellungen zugunsten von Initiativen, die die Kommune selbst initiiert hat, verzerrt sein.

Abbildung 8

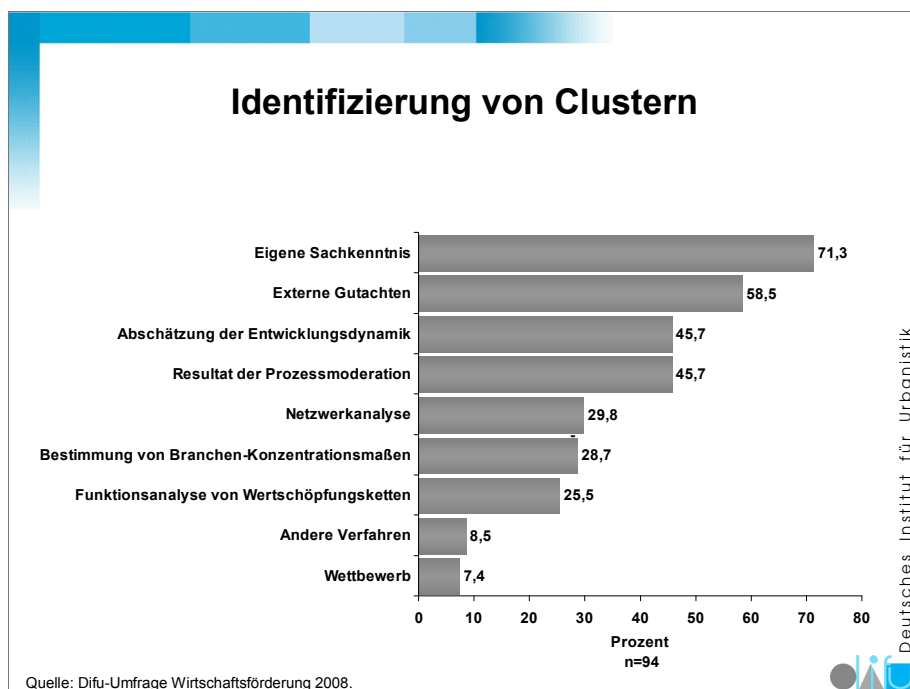
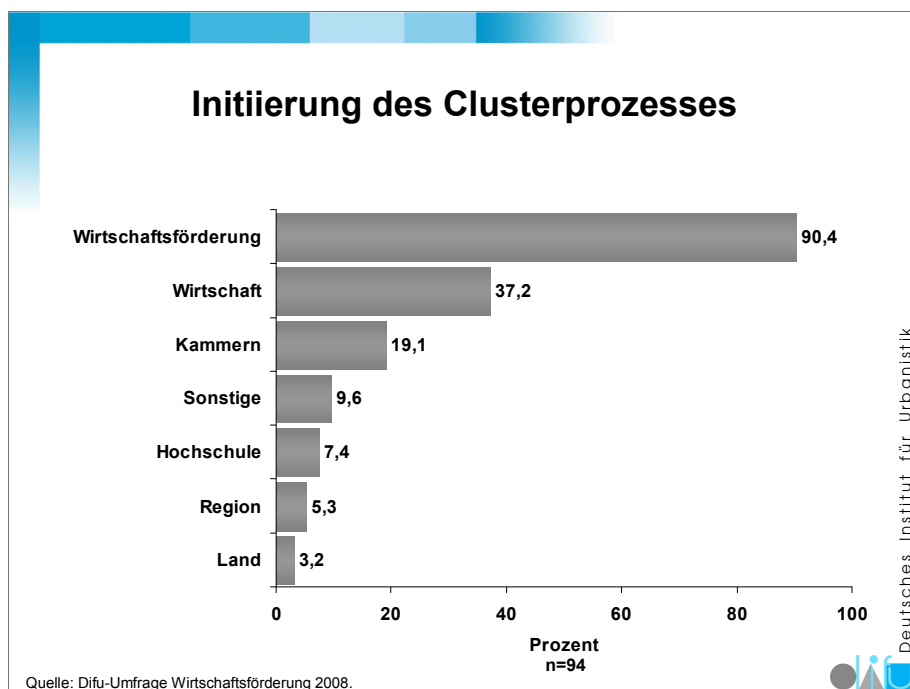


Abbildung 9



Die Ziele lassen sich zu Zielbündeln zusammenfassen. Deutlich wird dabei, dass Vernetzung, Unternehmen, Arbeitsplätze und auf den Standort ausgerichtete Ziele deutlich wichtiger genommen werden als eng auf die Clusterentwicklung ausgerichtete Ziele. Dies geht vermutlich einerseits auf die spezifische Rolle der Befragten zurück: Kommunale Wirtschaftsförderer haben eher die auf den Standort insgesamt orientierten Ziele im Blick. Bei einer Be-

fragung der Netzwerkmanager würden vermutlich die enger an der Clusterentwicklung orientierten Ziele stärker an Bedeutung gewinnen. Andererseits spiegelt es die aktuelle Situation im Wandel der Clusterinitiativen wider. Erst an wenigen Stellen sind dabei Fragen des professionellen Managements von Clustern, des Überwindens von Branchengrenzen usw. ins Bewusstsein gerückt.

Abbildung 10

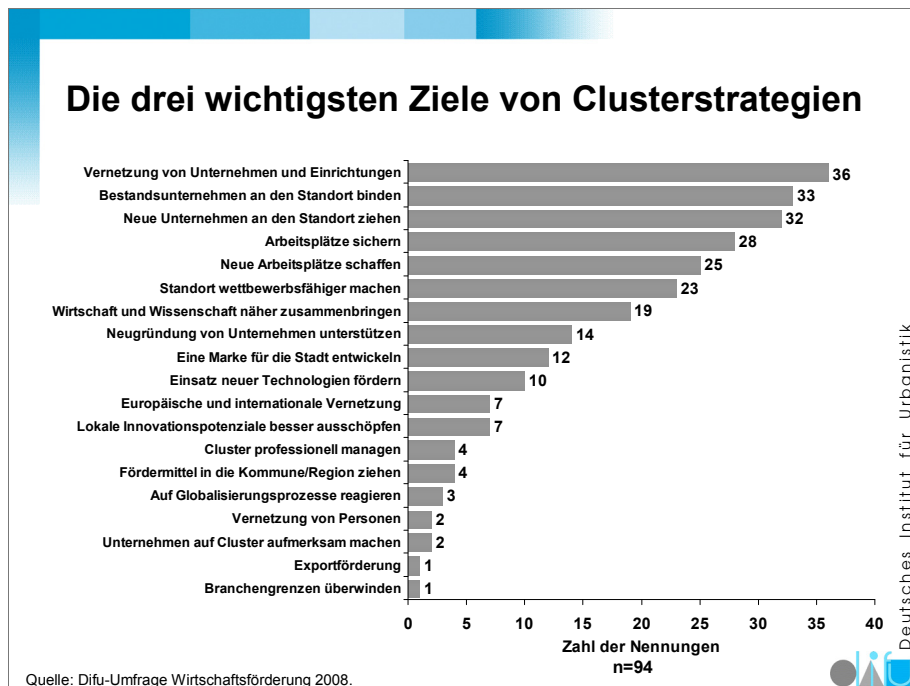
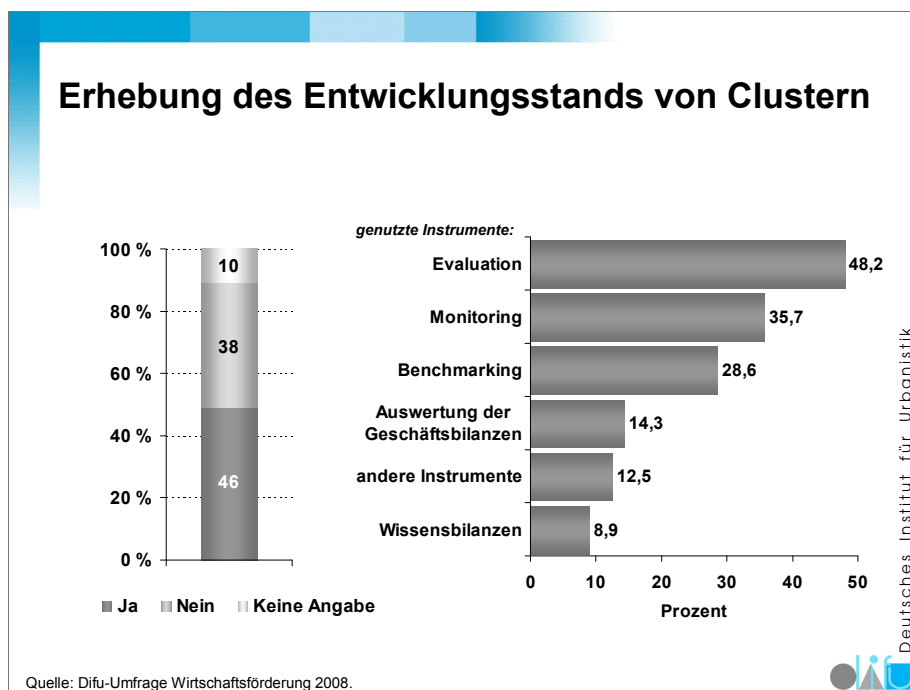


Abbildung 11



2.6.5 Erfolgskontrolle bei Clustern

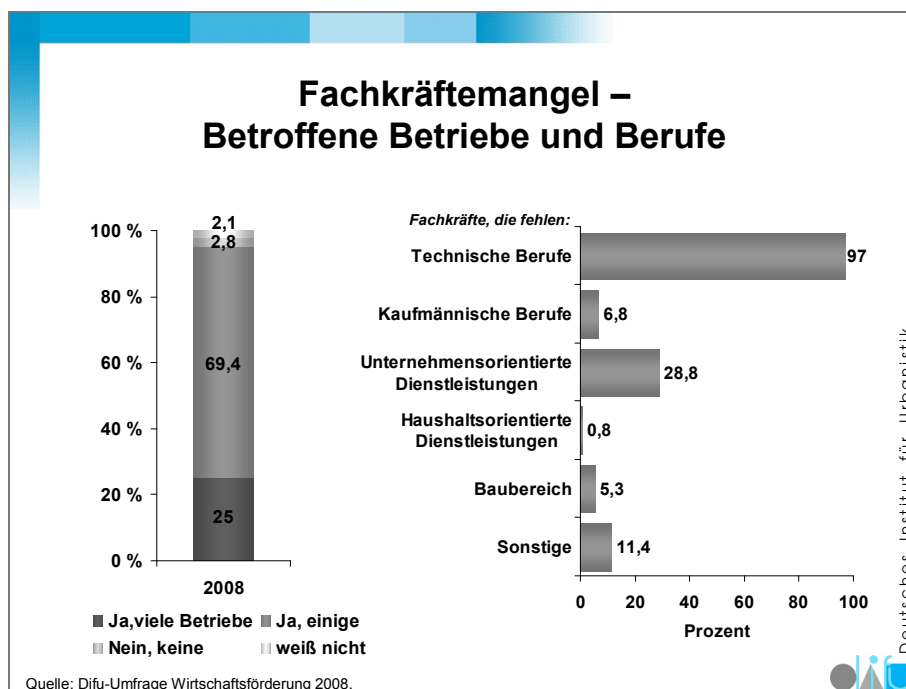
Weniger als die Hälfte der kommunalen Wirtschaftsförderungseinrichtungen deutscher Städte und Gemeinden, die Clusterstrategien und -konzepte entwickelt haben, erhebt bisher den Entwicklungsstand der Cluster- oder Netzwerkinitiativen. Städte und Gemeinden, die bereits aktiv sind, nehmen dabei am häufigsten turnusmäßige Beurteilungen

der Aktivitäten von Clusterinitiativen und Netzwerken vor. Knapp 36 Prozent der aktiven Kommunen betreiben eine kontinuierliche datengestützte Beobachtung der Clusterinitiativen und Netzwerke (vgl. Abbildung 11).

Knapp 29 Prozent nutzen Vergleiche mit anderen Clusterinitiativen und Netzwerken zur Beurteilung des Entwicklungsstands der eigenen Initiativen. Deutlich weniger häufig

wird die Auswertung von Geschäftsbilanzen als Instrument genutzt. In seltenen Fällen wurden bereits in Ansätzen Wissensbilanzen erarbeitet, die eine Bilanzierung immaterieller Werte des Clusters wie Wissen, Strukturen und Beziehungen vergleichbar einer finanziellen Geschäftsbilanz ermöglichen. Insgesamt befindet man sich in der Phase der Verstärkung von Clusterinitiativen und Netzwerken. Die Managementanforderungen dafür werden zunehmend erkannt, sind aber häufig noch nicht in Instrumente und deren Anwendung umgesetzt.

Abbildung 12



Ein Viertel der antwortenden Kommunen gibt an, dass „viele Betriebe“ vom Fachkräftemangel betroffen sind, vor allem die Kommunen zwischen 200 000 und 500 000 Einwohner machen diese Angabe. 70 Prozent sehen dagegen nur „einige Betriebe“ in der Kommune vom Fachkräftemangel betroffen. Diese Antwort geben vor allem die Kommunen zwischen 50 000 und 100 000 Einwohnern.

Vor allem in den technischen Berufen (97 Prozent) und bei den unternehmensorientierten Dienstleistungen wird ein Mangel an Fachkräften wahrgenommen. Kaufmännische Berufe bzw. der Baubereich werden nur von etwa sechs Prozent als Problem angeführt, haushaltsorientierte Dienstleistungen sind kein Thema (vgl. Abbildung 12).

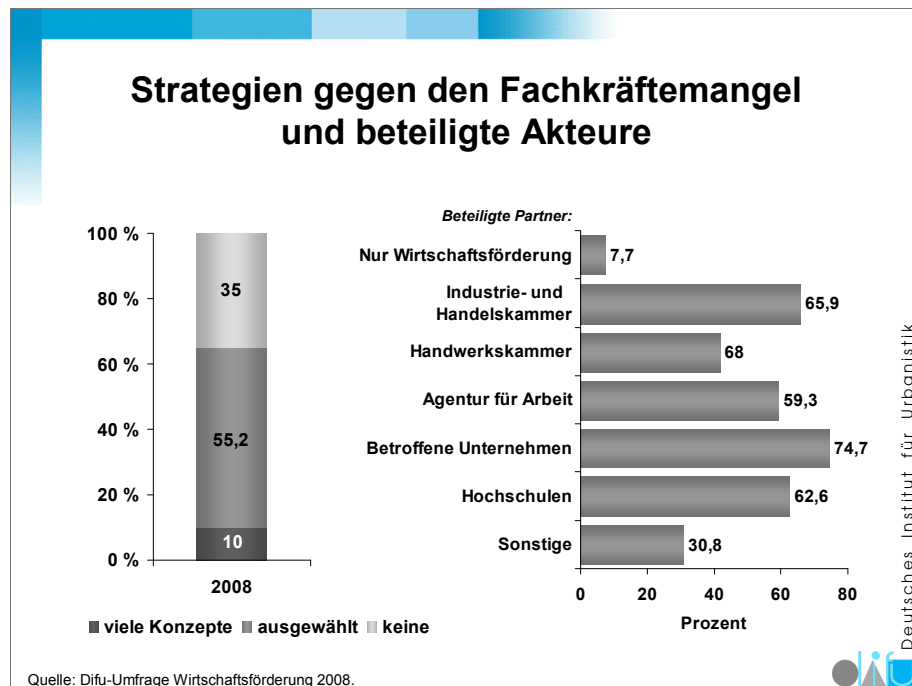
2.7 Fachkräftemangel

Der „Fachkräftemangel“ wird von fast der Hälfte der Wirtschaftsförderer als aktuelles Thema genannt, hat allerdings nur bei sehr wenigen eine hohe Priorität. Dies scheint in einem gewissen Widerspruch zur Bedeutung zu stehen, die dem Thema in der öffentlichen Diskussion beigemessen wird, kann allerdings damit zusammenhängen, dass die Wirtschaftsförderer in diesem Themen-/Handlungsfeld nicht die zentralen Akteure sind.

Lediglich knapp zehn Prozent der Kommunen sind intensiv dabei, Konzepte gegen den Fachkräftemangel zu erarbeiten, die Mehrheit (55 Prozent) tut dies „ansatzweise“ bzw. in ausgewählten Handlungsfeldern. Besonders aktiv sind die Städte ab 500 000 Einwohnern. Zwischen den alten und neuen Bundesländern gibt es keine Unterschiede.

Diese Konzepte werden so gut wie nie ausschließlich von der Wirtschaftsförderung entwickelt und verantwortet (Frage 4: nachgeordnetes Thema). Wichtigste Partner sind die betroffenen Unternehmen selbst. 75 Prozent der Kommunen, die Konzepte entwickeln, tun dies gemeinsam mit den betroffenen Unternehmen, den Industrie- und Handelskammern (66 Prozent) und den Agenturen für Arbeit (60 Prozent) (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13



2.8 Kennzahlen und Produkte

Kennzahlen und Produkte sollen zu größerer Transparenz im Leistungsspektrum der Verwaltung beitragen, sie dienen der internen Steuerung und der Messung des Zielerreichungsgrades sowie dem interkommunalen Leistungsvergleich. Im Vergleich zu 2001 ist die Zahl der Städte, die mit Kennzahlen und Produkten arbeiten, deutlich größer geworden. War es 2001 erst ein knappes Drittel der Städte, das mit einem System von Produkten und Kennzahlen arbeitete, so geben 2008 fast 60 Prozent an, Kennzahlen und Produkte in ihrer Arbeit einzusetzen.

Diejenigen, die nicht damit arbeiten, begründen dies z.B. mit

- einem hohen Aufwand, der in keiner angemessenen Relation zum Ergebnis stehe,
- der nur schwer herzustellenden Kausalität von Ursache und Wirkung,
- der „Schnelllebigkeit“ der Aufgaben in der Wirtschaftsförderung,
- zu wenig Personal,
- einer auf Landesebene bevorstehenden Einführung des Neuen kommunalen Finanzmanagements (NKF), die abgewartet werde.

Die Stadtgröße spielt bei diesen Einschätzungen keine herausgehobene Rolle. In der Tendenz arbeiten allerdings die großen Städte (ab 200 000 Einwohner) häufiger mit Kennzahlen (drei Viertel) als die kleineren Städte (gut die Hälfte).

2.9 Benchmarking in der Wirtschaftsförderung

Das Messen an Benchmarks spielt in der Diskussion der Bewertung der Arbeit von Wirtschaftsförderung immer wieder eine Rolle⁵.

Seit 2001 hat sich hier allerdings eher wenig bewegt. Obwohl deutlich mehr Kommunen mit Kennzahlen – als einer Voraussetzung für Benchmarks – arbeiten, realisiert nur etwa ein Drittel der antwortenden Städte ein regelmäßiges Benchmarking (2001 28 Prozent). Am ehesten wird der Vergleich mit anderen Städten gesucht (70 Prozent derjenigen, die mit Benchmarks arbeiten). Dagegen führt nur ein gutes Viertel der Städte, die mit Benchmarks arbeiten, dies im stadtinternen Vergleich durch. Auch hier gilt tendenziell: Je größer eine Stadt ist, desto eher führt sie regelmäßiges Benchmarking durch, intern ebenso wie im Vergleich zu anderen Städten (vgl. Abbildung 14).

Diejenigen, die nicht mit Benchmarks arbeiten, begründen dies ganz überwiegend mit der fehlenden Vergleichbarkeit von Produkten und zwischen den Städten und ihren Wirtschaftsförderungen.

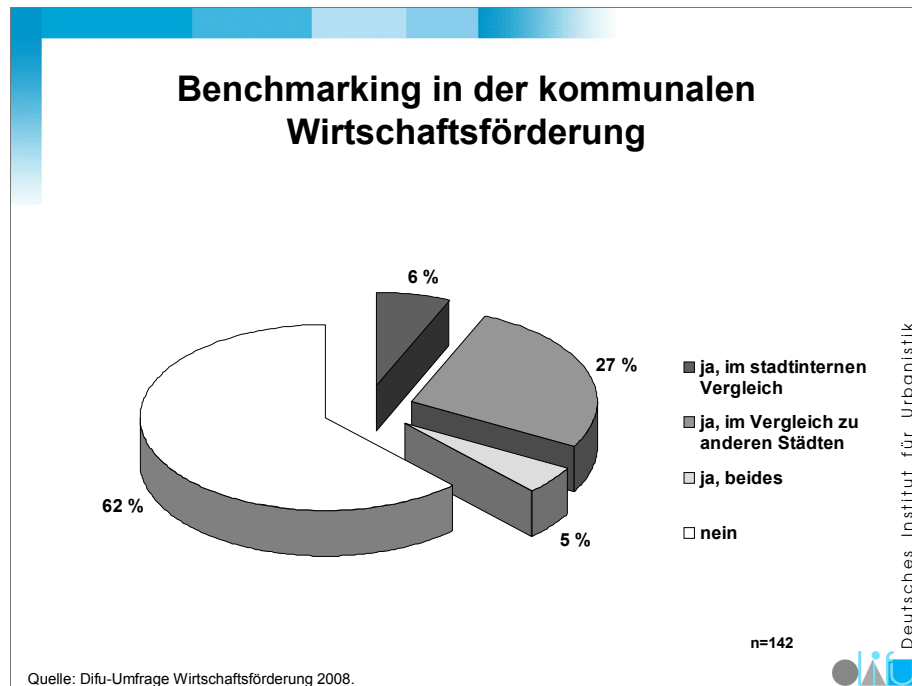
Die Annahme, dass privatrechtlich organisierte Wirtschaftsförderungseinrichtungen mit einem stärker verinnerlichten Verständnis von Wettbewerb den Instrumenten, die Wettbewerb zumindest simulieren, aufgeschlossener gegenüberstehen, bestätigt sich nicht. Tendenziell führen sogar die

5 Z.B. DVWE und VWE NRW e.V., Programm zur Planung und Bilanzierung der Arbeit von Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften, <http://www.dvwe.de/dvwe/index.php>.

nicht privatrechtlich organisierten Wirtschaftsförderungsstellen eher Benchmarks im stadinternen oder auch im inter-

kommunalen Vergleich durch, statistisch sind die Unterschiede allerdings nicht signifikant.

Abbildung 14



2.10 Ansatzpunkte für Verbesserungen in der Arbeit der Wirtschaftsförderung

Bei den möglichen Verbesserungspotenzialen, die von den Wirtschaftsförderern genannt werden, gibt es zwischen den Umfragen 2001 und 2008 Verschiebungen⁶. 2001 stuften die Wirtschaftsförderer fast alle abgefragten Aspekte deutlich häufiger als „sehr wichtigen“ Ansatzpunkt für Verbesserungen ein. 2008 ist eine gewisse „Entspannung“ festzustellen.

2008 wird die „Qualifikation der Mitarbeiter“ von mehr als 40 Prozent der Wirtschaftsförderer als „sehr wichtiger“ Ansatzpunkt für Verbesserungen genannt. Dies ist damit die häufigste Nennung. 2001 nannten mehr als 50 Prozent der Wirtschaftsförderer diesen Aspekt, noch häufiger wurde damals jedoch der „Stellenwert der Wirtschaftsförderung“ als Ansatzpunkt für Verbesserungen genannt. 2008 sieht hier nur noch gut ein Drittel der Wirtschaftsförderer großen Verbesserungsbedarf (Rang 5).

2008 wird die „verwaltungsinterne Zusammenarbeit“ am zweithäufigsten als Ansatzpunkt für Verbesserungen genannt (2001 Rang 4), ähnlich hoch sind die Zahlen für die

„finanzielle Ausstattung der Wirtschaftsförderung“ (2001 Rang 2) (vgl. Abbildung 15).

Zwischen den Stadtgrößen sind die Unterschiede nicht signifikant. Es gibt jedoch – wie auch bei den vorherigen Umfragen – einige deutliche Unterschiede zwischen den alten und neuen Ländern (vgl. Abbildung 16). Von den neuen Ländern werden 2008 erheblich häufiger als Ansatzpunkte für Verbesserungen thematisiert:

- die (fehlende) Qualifikation der Mitarbeiter, insgesamt am häufigsten genannt, wird in den neuen Ländern noch einmal deutlich stärker hervorgehoben als in den alten Ländern (73,7 Prozent zu 38 Prozent in den alten Ländern),
- der Stellenwert der Wirtschaftsförderung in der Verwaltung (63,2 Prozent zu 32,7 Prozent in den alten Ländern);
- Auch die verwaltungsinterne Zusammenarbeit wird in den neuen Ländern öfter als sehr wichtiger Ansatzpunkt für Verbesserungen bewertet (61,1 Prozent zu 38 Prozent in den alten Ländern). Insgesamt hat sich die Bewertung der Kooperation in der Verwaltung in den neuen Ländern jedoch verbessert, 2001 nannten noch 21 von 22 antwortenden Wirtschaftsförderern dies als einen sehr wichtigen Ansatzpunkt für Verbesserungen.

⁶ Allerdings muss berücksichtigt werden, dass 2001 nur drei Abstufungen der Wichtigkeit abgefragt, 2008 aber vier angeboten wurden, so dass sich die Bewertungen stärker ausdifferenzieren. Die Kategorie „sehr wichtig“ ist allerdings identisch und damit vergleichbar.

- Auch die finanzielle Ausstattung der Wirtschaftsförderung wird in den neuen Ländern häufiger als Verbesserungspotenzial genannt (55,6 Prozent zu 36,3 Prozent in den alten Ländern).
- Wie auch schon 2001 benennen die westdeutschen Wirtschaftsförderer insgesamt weniger Defizite bzw. er-

achten die vorgefundenen Defizite als weniger gravierend. Lediglich bei der Bewertung der personellen Ausstattung sehen sie – wie schon 2001 – ein größeres Defizit als die Wirtschaftsförderer in den neuen Ländern, erklärlich durch die immer noch höhere durchschnittliche Mitarbeiterzahl in den neuen Ländern.

Abbildung 15

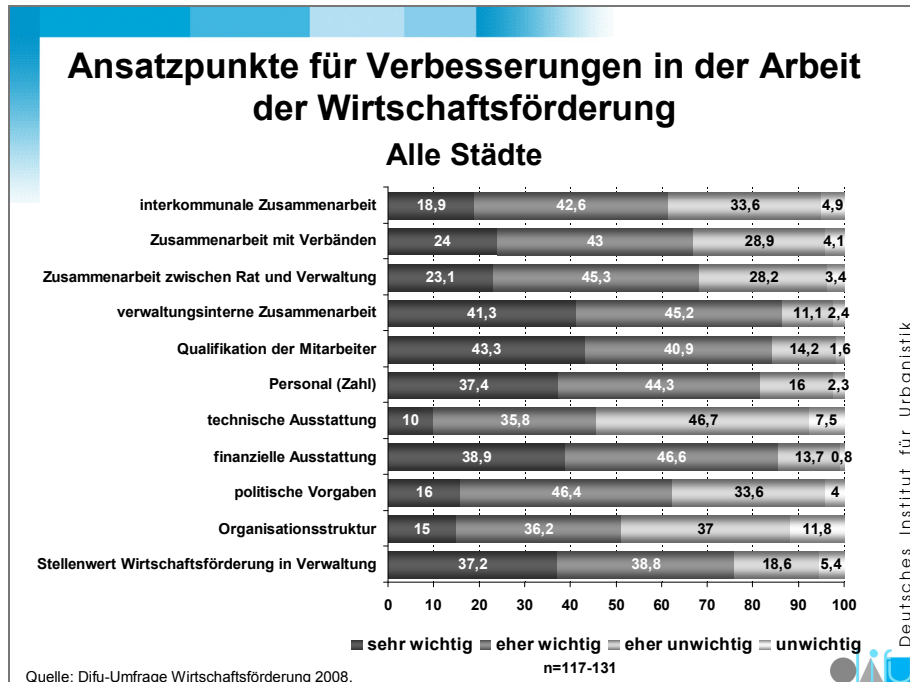
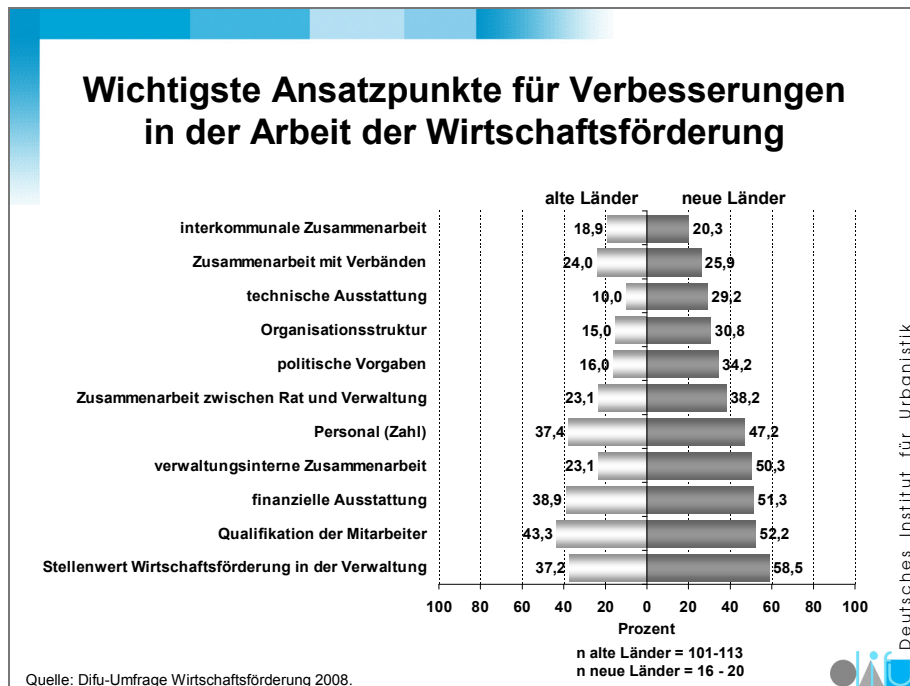


Abbildung 16



3. Zusammenfassung und Ausblick

- Die Kontinuität in der Arbeit der Wirtschaftsförderer bestätigt sich auch 2008. Unangefochten wird die Bestandsbetreuung – wie auch in den Umfragen zuvor – am häufigsten als „sehr wichtiges“ Aufgabenfeld genannt, gefolgt von Akquisition und der Existenzgründungsberatung, die im Aufgabenportfolio der Wirtschaftsförderer an Wichtigkeit relativ verloren hat. Die Wichtigkeit spiegelt sich auch im Zeitbudget für diese großen Handlungsfelder wider.
- Handlungsfelder wie Clusterpolitik oder auch Technologie- und Innovationspolitik werden stärker akzentuiert, im Kern bleiben die Prioritäten im Aufgabenportfolio der Wirtschaftsförderer jedoch sehr ähnlich. Fragen der Entwicklung und Vermittlung von Gewerbe- und Industrieflächen und des Standortmarketings haben das höchste Gewicht. Eher „Großstadtt Themen“ sind die Clusterpolitik, EU-orientierte Aktivitäten, Existenzgründung und Wissensgesellschaft. Die Städte zwischen 50 000 und 100 000 Einwohner gewichten dagegen Fragen des Einzelhandels deutlich höher als die anderen Kommunen.
- Der Clusterbegriff wandelt sich. Cluster sind nicht mehr nur ein Marketingbegriff, bei erfolgreichen Clustern gewinnt das Prozessmanagement an Bedeutung. Mit der Verbreiterung der Datenbasis von Management und Steuerungsinformationen lassen sich neue Ansätze für Clusterinitiativen und Netzwerke auch planmäßiger identifizieren, auch wenn in Zukunft das richtige „Gespräch“ für Themen weiter von zentraler Bedeutung für die Entwicklung erfolgreicher Clusterinitiativen und Netzwerke sein wird. Clusterinitiativen und Netzwerke machen die wichtige Rolle einer integrierten kommunalen Wirtschaftspolitik deutlich. Sie ermöglichen die Einbindung unterschiedlicher Akteure in gemeinsame lokale und regionale Initiativen. Sie sind kein Patentrezept für die kommunale Wirtschaftsförderung.
- Der „Fachkräftemangel“ wird von fast der Hälfte der Wirtschaftsförderer als aktuelles Thema genannt, hat allerdings nur bei sehr wenigen eine hohe Priorität. In einem Viertel der Kommunen sind immerhin „viele Betriebe“ vom Fachkräftemangel betroffen. Vor allem in den technischen Berufen und bei den unternehmensorientierten Dienstleistungen werden Defizite wahrgenommen.
- Im Vergleich zu 2001 ist die Zahl der Städte, die mit Kennzahlen und Produkten arbeiten, deutlich größer geworden. Trotzdem sprechen aus Sicht der Wirtschaftsförderer immer noch Aspekte wie ein ungünstiges Aufwands-Ertragsverhältnis, die Schnelllebigkeit der Aufgaben der Wirtschaftsförderung und zu wenig Personal gegen die Arbeit mit Kennzahlen und Produkten.

- Vor allem im Vergleich mit anderen Städten wird mit Benchmarks gearbeitet. Etwa ein Drittel der antwortenden Städte realisiert ein regelmäßiges Benchmarking, kaum mehr als 2001.
- Bei den möglichen Verbesserungspotenzialen, die von den Wirtschaftsförderern genannt werden, gibt es zwischen den Umfragen 2001 und 2008 Verschiebungen. 2001 stuften die Wirtschaftsförderer fast alle abgefragten Aspekte deutlich häufiger als „sehr wichtigen“ Ansatzpunkt für Verbesserungen ein. 2008 ist eine gewisse „Entspannung“ festzustellen.
- Am häufigsten wird 2008 als Verbesserungspotenzial die „Qualifikation der Mitarbeiter“ genannt, gefolgt von der „verwaltungsinternen Zusammenarbeit“ und der „finanziellen Ausstattung der Wirtschaftsförderung“. Der „Stellenwert der Wirtschaftsförderung in der Verwaltung“, 2001 noch am häufigsten genannt, wird jetzt erst an fünfter Stelle, nach der „quantitativen Ausstattung mit Stellen in der Wirtschaftsförderung“, aufgeführt. Nach wie vor gibt es bei einzelnen Aspekten deutliche Unterschiede zwischen den alten und den neuen Ländern.

Beeinflusst durch die sich ändernden Rahmenbedingungen (Globalisierung, EU, wirtschaftlich-technologischer Strukturwandel) bewegt sich auch die kommunale Wirtschaftspolitik in einem Spannungsfeld, in dem sich die direkten Einwirkungsmöglichkeiten verringern, die Erwartungen an die Akteure und der „Rechtfertigungsdruck“ für die eigenen Aktivitäten sich jedoch erhöhen. Qualifikationsanforderungen steigen weiter.

Bei zunehmend beschränkten Ressourcen Prioritäten zu setzen, die den personellen und finanziellen Aufwand wirtschaftsfördernder Aktivitäten in Beziehung zum erwarteten Nutzen setzen, wird immer notwendiger. Dies kann heißen, bestehende Aufgaben zugunsten neuer Aktivitäten, denen mittel- bis langfristig höhere Bedeutung eingeräumt wird, in den Hintergrund zu stellen. Nötig ist auch ein anderes Selbstverständnis, das stärker die Rollen des Initiators, Moderators und Koordinators betont. Es geht eher darum, Projekte und Prozesse anzustoßen, sie aber in der Durchführung zu delegieren und nicht mehr selbst fortzuführen. Wirtschaftsförderung übernimmt in den diskursiven, kooperativen Prozessen, die heute in der kommunalen Praxis an der Tagesordnung sind, eine aktive Rolle. Konsens, Vertrauen, Transparenz, Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft sind dabei zentrale Merkmale, die geschaffen, gepflegt und weiterentwickelt werden müssen. Kooperation, die Beförderung von Netzwerken werden zu einer zentralen Strategie. Viele Aufgaben werden von der lokalen Wirtschaftsförderung nicht mehr allein gelöst werden können. Kommunen werden in stärkerem Maße auch in der Wirtschaftsförderung miteinander kooperieren müssen, wenn sie sich im internationalen Wettbewerb um Arbeitsplätze und Investitionen behaupten und die zunehmend arbeitsintensivere Betreuung

des wirtschaftlichen Bestandes gewährleisten, wenn nicht sogar verbessern wollen.



Neuerscheinung

Investitionsrückstand und Investitionsbedarf der Kommunen

Ausmaß, Ursachen, Folgen, Strategien

Von Michael Reidenbach u.a.
2008. 468 S., 41,– Euro
Edition Difu – Stadt Forschung Praxis, Bd. 4
ISBN 978-3-88118-454-0

Der Zustand der kommunalen Infrastruktur – Straßen, Ver- und Entsorgungseinrichtungen, Verwaltungsgebäude, Krankenhäuser, Schulen u.a.m. – bestimmt maßgeblich die Lebensqualität der Bürger, wirtschaftliches Wachstum und politische Stabilität. Die zum Erhalt, zur Erneuerung und zum Ausbau der Infrastruktur getätigten Investitionen gehen seit Jahren kontinuierlich zurück. In verschiedenen Bereichen ist ein Investitionsrückstand entstanden – mit negativen Folgen unterschiedlichster Art. Wie hoch er ist und welche Investitionsausgaben zukünftig notwendig sind, hat das Difu in dieser Studie untersucht. Dabei wurde der kommunale Investitionsbedarf für 2006 bis 2020 insgesamt und für zehn kommunale Infrastrukturbereiche einzeln geschätzt, jeweils auch separat für die neuen und alten Bundesländer.

Abschließend ist ein Szenario vorgestellt, wie sich nicht nur der zukünftig zu erwartende Ersatz- und Erweiterungsbedarf decken ließe, sondern auch wie der bestehende Investitionsrückstand bis 2020 abgetragen werden könnte. Die durch strategisches Investitionsmanagement, den Einsatz intelligenter Finanzierungsinstrumente und PPP-Projekte erreichbaren positiven Effekte hätten nachhaltige Wirkung weit über das Jahr 2020 hinaus.



Deutsches Institut für Urbanistik

Verlag und Vertrieb: Deutsches Institut für Urbanistik
Postfach 12 03 21 • 10593 Berlin • Telefon (030) 3 90 01-253
Telefax (030) 3 90 01-275 • E-Mail: verlag@difu.de • Internet: www.difu.de



Zitierweise: Beate Hollbach-Grömig und Holger Floeting: **Kommunale Wirtschaftsförderung 2008: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven**, Berlin 2008 (Difu-Paper)

Herausgeber: Deutsches Institut für Urbanistik
Straße des 17. Juni 110 • 10623 Berlin
Telefon: +49(0)30/39001-0, Telefax: +49(0)30/39001-100
E-Mail: difu@difu.de • Internet: <http://www.difu.de>

Autoren: Dr. rer. nat. Beate Hollbach-Grömig, Dipl.-Geogr. Holger Floeting

Redaktion: Dipl.-Pol. Patrick Diekelmann

DTP: Marlen Petukat, Grafiken: Christina Blödorn

ISSN 1864-2853

Die „Difu-Papers“ sind für den Nach- und Abdruck in der (Fach-)Presse ausdrücklich freigegeben, wenn das Deutsche Institut für Urbanistik und der Autor als Quelle genannt werden. Nach Abdruck oder Rezension bitten wir Sie freundlich um Übersendung eines Belegexemplars mit allen Angaben über den Erscheinungsort und das -datum. Bitte senden Sie das Belegexemplar an die:

Difu-Pressestelle • Postfach 12 03 21 • 10593 Berlin
Telefon: +49(0)30/39001-208/209, Telefax: +49(0)30/39001-130
E-Mail: Pressestelle@difu.de