

Kommunale Wirtschaftsförderung 2012: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven

Daniel Zwicker-Schwarm



Deutsches Institut für Urbanistik

Difu-
Papers

Januar 2013

Inhalt

1.	Einführung.....	3
2.	Die Umfrage.....	3
3.	Organisation und Ressourcen kommunaler Wirtschaftsförderung	3
3.1	Organisationsstruktur	3
3.2	Personalausstattung.....	5
3.3	Budgetentwicklung.....	7
4.	Tätigkeitsspektrum und Themen.....	8
4.1	Arbeitsschwerpunkte	8
4.2	Aktuelle und wichtigste Themenfelder	9
4.3	Zukunftsthemen	11
5.	Kooperationspartner	12
5.1	Kontakte mit Unternehmen, Institutionen und Verbänden	12
5.2	Kontakte innerhalb der Stadtverwaltung.....	14
6.	Steuerung und Perspektiven	15
6.1	Verwaltungsinterne Koordination	15
6.2	Einsatz von Kennzahlen.....	16
6.3	Verbesserungsmöglichkeiten.....	17
7.	Gewerbeflächenentwicklung als Handlungsfeld der kommunalen Wirtschaftsförderung.....	18
7.1	Situation am Gewerbeflächenmarkt.....	18
7.2	Art und Umfang der Gewerbeflächen-entwicklung	20
7.3	Informationsgrundlagen und Konzepte	20
7.4	Erschließung von Gewerbegebieten.....	21
7.5	Vermarktung von Gewerbegrundstücken	22
7.6	Entwicklung bestehender Gewerbegebiete	24
7.7	Interkommunale Kooperation.....	25
8.	Social Media in der Wirtschaftsförderung	25
8.1	Nutzung von Social Media-Anwendungen	25
8.2	Verbreitung einzelner Social Media-Anwendungen	26
8.3	Einsatzfelder von Social Media	27
8.4	Einschätzungen zu Social Media	27
9.	Zusammenfassung und Ausblick	29
9.1	Aufgabenfelder und Themen	29
9.2	Koordination und Vernetzung	29
9.3	Unterschiede	29
9.4	Ausblick	30
10.	Literatur	30

1. Einführung

Kommunale Wirtschaftsförderung will die Standortbedingungen für Unternehmen verbessern, Arbeitsplätze vor Ort sichern und so zu einer ausgewogenen Wirtschaftsstruktur, einer qualitativ hochwertigen Stadtentwicklung und einer verbesserten Haushaltslage beitragen.

Die ökonomischen, technologischen und gesellschaftlichen „Mega-Trends“ spiegeln sich auch in der lokalen Wirtschaft wider. Dazu gehören der wirtschaftliche Strukturwandel hin zur Dienstleistungs- und Wissensökonomie und neuen, Produktion und Services integrierenden Wertschöpfungsmodellen. Dies betrifft auch die Auswirkungen der fortschreitenden Globalisierung von Produktion, Kapital- und Gütermärkten und den damit verbundenen Standortwettbewerb. Informations- und Kommunikationstechnologien, so etwa das Web 2.0, verändern Wirtschaft und Gesellschaft. Der tiefgreifende demografische Wandel hat vielfältige Folgen für den Arbeitsmarkt. Ressourcenschutz und Klimawandel stellen neue Anforderungen an ein nachhaltigeres Wirtschaften, sind aber auch Triebfedern für Innovationen und lassen neue Märkte entstehen. Vor diesem Hintergrund muss auch kommunale Wirtschaftsförderung ihre Strategien und Aktivitäten kontinuierlich überprüfen und anpassen.

Das Difu hat in den vergangenen Jahren in regelmäßigen Abständen Umfragen zur Situation, zu den aktuellen Themen und Handlungsfeldern sowie Perspektiven der Wirtschaftsförderung und Wirtschaftspolitik in deutschen Städten durchgeführt.¹ Seit der letzten Befragung im Jahre 2008 haben sich die weltwirtschaftlichen Vorzeichen dramatisch verändert: Die globale Banken-, und Finanz- und Wirtschaftskrise hat auch für Deutschland und seine Kommunen schwerwiegende, teilweise noch nicht absehbare Folgen. Ziel der Umfrage war es daher, den aktuellen Status quo und neue Entwicklungen abzubilden und – wo möglich – Veränderungen zu den bisherigen Befragungen aufzuzeigen.

2. Die Umfrage

Im Rahmen der Umfrage wurden die Wirtschaftsförderungsstellen aller Städte mit mehr als 50.000 Einwohnern schriftlich befragt. Dabei wurden Organisation, Tätigkeitsspektrum und Themen, Kooperationspartner sowie Steuerung und Perspektiven der Wirtschaftsförderung abgefragt. Darüber hinaus wurden zwei Themen vertieft untersucht: die Gewerbeflächenentwick-

lung als ein traditionelles Handlungsfeld und der Einsatz von Sozialen Medien als neues Thema der Wirtschaftsförderung.

Von den 187 befragten Städten mit mehr als 50.000 Einwohnern, 164 in den alten und 23 in den neuen Bundesländern, antworteten 135 Städte, dies entspricht 72,2 Prozent. Eine besonders hohe Beteiligung konnte bei den Städten über 200.000 Einwohnern erreicht werden. 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	107	69	64,5
100.000 – 199.999	42	31	73,8
200.000 – 499.999	24	21	87,5
≥ 500.000	14	14	100,0
Summe	187	135	72,2

Deutsches Institut für Urbanistik 

Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2012.

Die nachfolgende Darstellung konzentriert sich auf die Gesamtergebnisse. Räumliche Differenzierungen nach Gemeindegrößenklassen (vgl. Tab. 1), nach der Organisationsform der Wirtschaftsförderung oder nach alten und neuen Bundesländern werden dann dargestellt, wenn die Unterschiede statistisch signifikant sind.

3. Organisation und Ressourcen kommunaler Wirtschaftsförderung

3.1 Organisationsstruktur

Es steht den Städten und Gemeinden weitgehend frei, in welchem Umfang und in welchen Organisationsformen sie Wirtschaftsförderung betreiben. So kann Wirtschaftsförderung in einem eigenen Amt, als Teil eines Amtes oder in sonstigen Organisationseinheiten (z.B. Stabsstelle, Eigenbetrieb) „im Rathaus“ organisiert sein oder aber auch in einer eigenen Gesellschaft durchgeführt werden.

Für die Organisationsalternativen Amt und GmbH werden in der Fachdiskussion unterschiedliche Vorteile benannt: So liegt die Stärke einer Wirtschaftsförderung im Rathaus in einer einfacheren Koordination von Wirtschafts- und Unternehmensbelangen innerhalb der Verwaltung. Wirtschaftsförderungsgesellschaften hingegen können beispielsweise in per-

¹ In den Jahren 2008, 2001 sowie 1995 (siehe Hollbach-Grömig/Floeting 2008, Hollbach-Grömig 2001, Hollbach-Grömig 1996).

sonalwirtschaftlicher Hinsicht flexibler agieren und „auf gleicher Augenhöhe“ mit der Wirtschaft kommunizieren (vgl. Grabow/Henckel 1998: 621).

Abbildung 1



Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Wirtschaftsförderung mehrheitlich innerhalb der Kommunalverwaltung organisiert wird. Dies trifft für rund 70 Prozent der antwortenden Kommunen zu. Dabei haben gut ein Drittel ihre Wirtschaftsförderung als Amt und 20 Prozent als Teil eines Amtes (bzw. Fachbereiches) organisiert. In den meisten Fällen sind dabei die Bereiche Liegenschaften und Wirtschaftsförderung zusammengefasst – seltener ist eine Kombination der Wirtschaftsförderung mit den Bereichen (Nachhaltige) Stadtentwicklung, Immobilienmanagement, Finanzen, Hauptamt. In fünf Städten ist die Wirtschaftsförderung als Stabsstelle bzw. Stabsabteilung beim Oberbürgermeister angesiedelt. In drei Kommunen ist sie als Eigenbetrieb organisiert. In einer Stadt besteht eine Anstalt des öffentlichen Rechts als 100-prozentige Tochter der Stadt. In einer weiteren Stadt übernimmt die Kreiswirtschaftsförderung die Aufgaben der kommunalen Wirtschaftsförderung.

In 51 Kommunen (34 Prozent) bestehen privatrechtliche Wirtschaftsförderungsgesellschaften, die sich jedoch vorwiegend ganz oder mehrheitlich in kommunaler Hand befinden. Für die 49 Gesellschaften, für die Angaben über die Gesellschafterstruktur vorliegen,

ergibt sich folgendes Bild: 24 sind zu 100 Prozent städtische Gesellschaften. In weiteren 22 besitzt die Stadt Gesellschafteranteile von mindestens 50 Prozent. In drei Fällen ist die jeweilige Kommune Minderheitsgesellschafter. Formal privatrechtlich organisierte Wirtschaftsförderungsgesellschaften haben also bis auf wenige Ausnahmen mehrheitlich kommunale Gesellschafter. An 18 Wirtschaftsförderungsgesellschaften sind Unternehmen beteiligt, an 12 andere Institutionen, vor allem öffentliche Banken und Sparkassen, Kammern oder Wirtschaftsvereinigungen.

In 10 Städten (rund 7 Prozent der befragten Kommunen) bestehen „Doppelstrukturen“: Hier gibt es sowohl eine Wirtschaftsförderung „im Rathaus“ als auch eine separate Wirtschaftsförderungsgesellschaft.

Es gibt einen Zusammenhang zwischen der Stadtgröße und der Organisationsform der Wirtschaftsförderung: Je größer die Stadt desto eher ist die Wirtschaftsförderung als Gesellschaft ausgegliedert. In den Mittelstädten (bis 100.000 Einwohner) dominieren verwaltungsinterne Organisationsformen: Sie bestehen in rund 73 Prozent der Städte. In den Großstädten ist dies nur zu 50 Prozent der Fall. In 20 Prozent der Mittelstädte ist die Wirtschaftsförderung als eigene Gesellschaft orga-

nisiert. Für die Großstädte liegt dieser Wert gut doppelt so hoch.

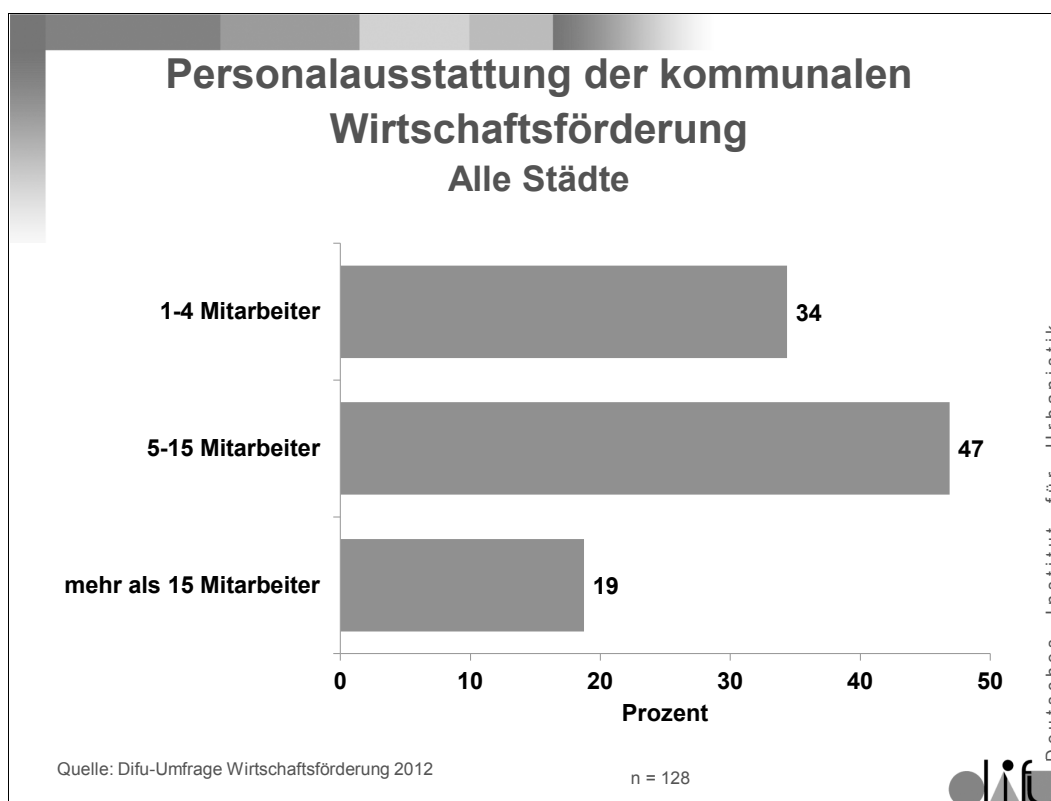
Es gibt signifikante Unterschiede in der Organisationsform zwischen den Bundesländern. Man kann diesbezüglich ein „Nord-Süd-Gefälle“ ausmachen. Betrachtet man die großen Flächenländer, so fällt auf, dass in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen häufiger kommunale Wirtschaftsförderungsgesellschaften bestehen (56 bzw. 41 Prozent) – während dies in Baden-Württemberg (25 Prozent), Hessen (14 Prozent) und Bayern (0 Prozent) deutlich seltener der Fall ist. In den Stadtstaaten gibt es durchgehend Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Die neuen Bundesländer nehmen diesbezüglich eine Mittelposition ein: hier gibt es in jeder dritten Stadt eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft. Ein Vergleich mit den Zahlen der letzten Befragung zeigt, dass die Verbreitung der Organisationsformen relativ stabil geblieben ist.

Es zeigt sich kein signifikanter Unterschied zwischen Ost- und Westdeutschland.

3.2 Personalausstattung

Die Personalausstattung der Wirtschaftsförderung hängt mit verschiedenen Faktoren zusammen. Dazu gehören Stadtgröße, konkreter Aufgabenzuschnitt, aber auch politische Prioritätensetzung und verfügbare Haushaltsmittel. So variiert die Zahl der Mitarbeiter, die sich in den befragten Wirtschaftsförderorganisationen mit Wirtschaftsförderung befassen, zwischen 1 und 81 (Vollzeit-)Mitarbeitern.² In rund einem Drittel aller Kommunen sind in den befragten Wirtschaftsförderungen 1 bis 4 Mitarbeiter beschäftigt. Knapp die Hälfte beschäftigt 5 bis 15 Mitarbeiter (47 Prozent). Weitere 19 Prozent haben mehr als 15 Mitarbeiter.

Abbildung 2



² Ohne Stadtstaaten; in Bremen und Berlin liegt diese Zahl noch höher – hier fallen jedoch (wie in Hamburg) Kommune und Landesebene zusammen.

Betrachtet man die Zahl der Mitarbeiter in der Wirtschaftsförderung in Relation zur Einwohnerzahl der Stadt, so liegt der durchschnittliche Wert (arithmetisches Mittel) über alle Stadtgrößen hinweg bei 0,62 Mitarbeitern pro 10.000 Einwohner. Dabei gibt es praktisch keine Unterschiede zwischen den Gemeindegrößenklassen. In anderen Worten: im Durchschnitt steigt die Zahl der Mitarbeiter proportional zur Größe der Kommune.

Dieser Durchschnittswert darf jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Personalausstattung auch zwischen Städten gleicher Größe sehr breit streuen kann. So reicht beispielsweise die Spannbreite in Mittelstädten (50.000 bis unter 100.000 Einwohner) von

einem bis zu 15 Beschäftigten oder in den Großstädten zwischen 200.000 bis unter 500.000 Einwohner von 8 bis zu 39 Mitarbeitern.

Die Personalausstattung ist mit 0,62 Vollzeitstellen pro 10.000 Einwohner seit 2008 im Durchschnitt praktisch unverändert geblieben (2008: 0,63). Vergleicht man den Personalbesatz jedoch mit den Befragungsergebnissen von 1995, so lässt sich feststellen, dass die Wirtschaftsförderung in den letzten 15 Jahren insgesamt um rund ein Viertel an Personalkapazitäten hinzugewonnen hat (1995: 0,47 Mitarbeiter pro 10.000 Einwohner). Insbesondere haben die Großstädte im Vergleich mit den 1990er-Jahren deutlich „aufgeholt“.³

Abbildung 3



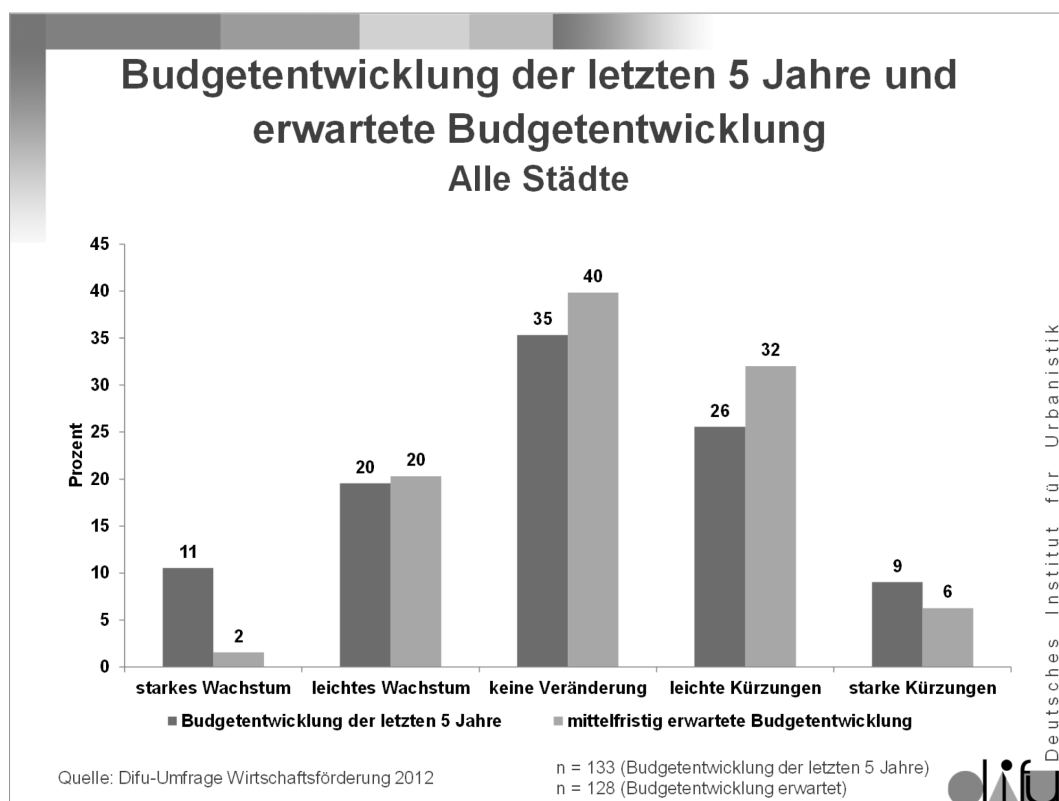
³ So lag dieser Durchschnittswert 1995 noch bei 0,33 für die Städte über 500.000 Einwohner und bei 0,44 für die Städte zwischen 200.000 und 500.000 (vgl. Hollbach-Grömig 1996).

Die Personalausstattung in den neuen Bundesländern ist mit durchschnittlich 0,77 Mitarbeitern pro 10.000 Einwohner besser als in den alten Bundesländern, hier liegt dieser Wert bei 0,60. Die Organisationsform der Wirtschaftsförderung – verwaltungsintern versus GmbH-Lösung – hingegen hat keinen nachweisbaren Einfluss auf die durchschnittliche Mitarbeiterzahl. Allerdings streut gerade bei den Wirtschaftsförderungsgesellschaften die Mitarbeiterzahl sehr stark.

3.3 Budgetentwicklung

Wirtschaftsförderungen finanzieren ihre Aktivitäten aus verschiedenen Quellen: Aus kommunalen Haushaltsmitteln, Förderprogrammen von EU, Bund und Ländern, teilweise auch aus marktlichen Einnahmen. Bei Wirtschaftsförderungsgesellschaften kommen – je nach Gesellschafterstruktur – zum Teil auch Zuschüsse weiterer Gesellschafter hinzu. 2012 wurden erstmals Daten zur relativen Entwicklung des Gesamtbudgets der Wirtschaftsfördereinrichtungen erhoben.

Abbildung 4



Die Budgetentwicklung der letzten fünf Jahre ist uneinheitlich verlaufen. Während es bei rund einem Drittel aller befragten Wirtschaftsförderungen keine Veränderungen ihrer Finanzmittel gab, musste ein weiteres Drittel Kürzungen erfahren. In etwa jeder zehnten Stadt handelte es sich dabei um starke Kürzungen von über 20 Prozent. Bei einem weiteren knappen Drittel der Wirtschaftsförderungen gab es in den letzten fünf Jahren hingegen ein Wachstum im Gesamtbudget, bei gut 10 Prozent sogar ein starkes Wachstum von über 20 Prozent. Dabei sind zwischen Budgetentwicklung und Stadtgröße keine Zusammenhänge feststellbar. Auch die Organisationsform ist für die Entwicklung der Haushaltsmittel nicht in signifikanter Weise von Belang.

Insgesamt hat sich die finanzielle Ausstattung der Wirtschaftsförderungen in den neuen Bundesländern etwas ungünstiger entwickelt. Hier liegt der Anteil der Wirtschaftsförderungen, die in den letzten fünf Jahren starke Budgetkürzungen hinnehmen mussten, mit 25 Prozent deutlich über dem Wert von rund 7 Prozent für die alten Bundesländer. Im Westen konnte fast ein Viertel der Wirtschaftsförderungen ein leichtes Wachstum verzeichnen (gegenüber lediglich rund 6 Prozent Kommunen mit leichtem Wachstum im Osten).

Mittelfristig erwarten die befragten Wirtschaftsförderungen mehrheitlich keine starken Veränderungen. So gehen rund 40 Prozent von einem unveränderten

Budget aus. Bedenklich stimmen muss jedoch, dass ein knappes Drittel der Antwortenden leichte Kürzungen und weitere 6 Prozent sogar starke Kürzungen erwarten. Lediglich ein Fünftel der Wirtschaftsförderungen erwartet hingegen ein leichtes Wachstum und nur zwei Kommunen erwarten ein starkes Wachstum von über 20 Prozent. Dabei unterscheiden sich die Erwartungen weder signifikant nach Stadtgröße noch nach Organisationsform.

4. Tätigkeitsspektrum und Themen

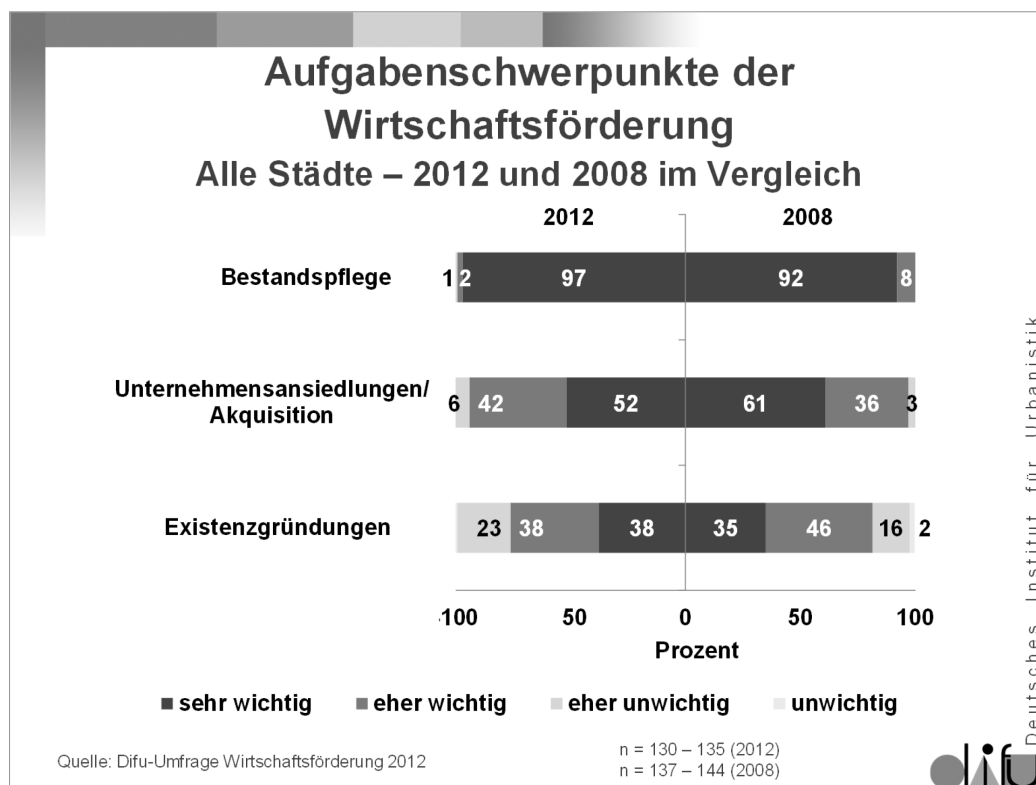
4.1 Arbeitsschwerpunkte

Kommunale Wirtschaftsförderungen unterstützen Betriebe vor Ort, beraten und fördern Existenzgründer

und versuchen, Unternehmen von außerhalb für Investitionen am Standort zu gewinnen. Die Umfrage gibt Auskunft, welche Bedeutung diesen typischen Arbeitsschwerpunkten zugemessen wird.

Die größte Bedeutung wird der Arbeit mit den Unternehmen vor Ort zugemessen. Sie ist für 97 Prozent der befragten Wirtschaftsförderer „sehr wichtig“. Das Aufgabenfeld Akquisition/Unternehmensansiedlung ist für 52 Prozent „sehr wichtig“, die Förderung von Existenzgründern für 38 Prozent. Im Vergleich zur Befragung 2008 ist die Bedeutung von Bestandspflege und Existenzgründung damit nochmals angestiegen – die Unternehmensakquisition in ihrer Bedeutung um 9 Prozentpunkte deutlich gesunken (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5



Relativ viele Wirtschaftsförderer haben „sonstige“ Aufgabenfelder als „sehr wichtig“ benannt. Besonders häufig wurden dabei die Förderung bzw. das Management von Clustern oder Unternehmensnetzwerken sowie das Standortmarketing angegeben.

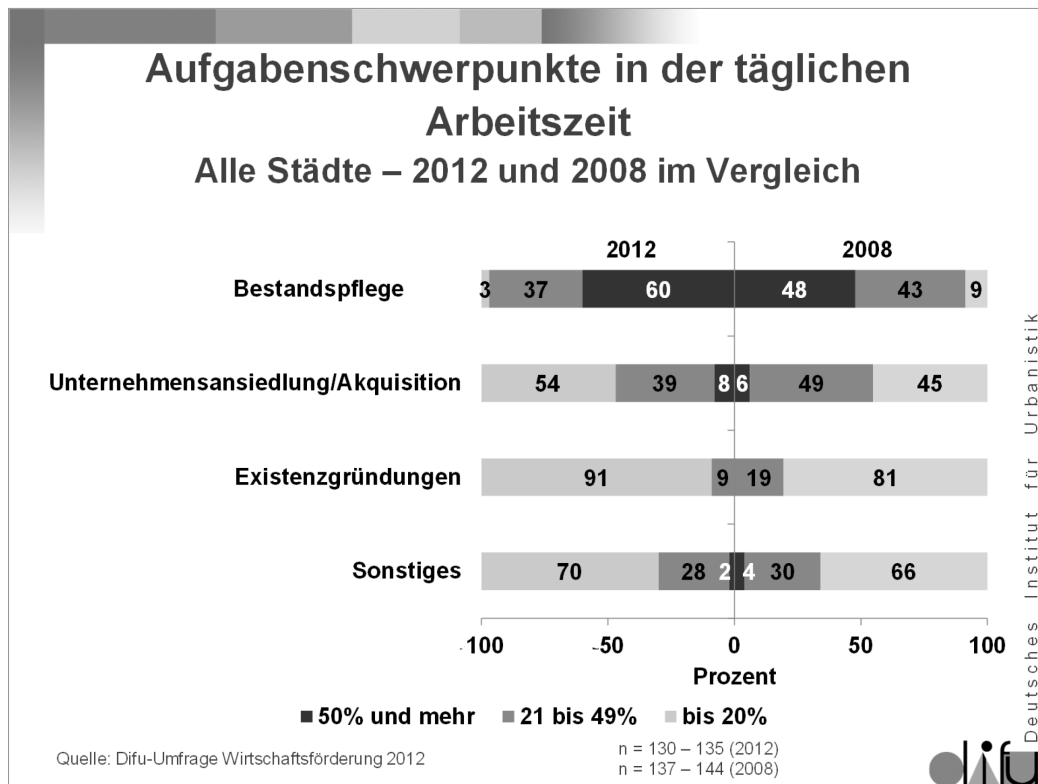
Die große Bedeutung, die der Arbeit mit den Unternehmen vor Ort zugemessen wird, spiegelt sich auch im Zeitaufwand wider. Dabei haben sich die Zeitan-

teile seit 2008 weiter zugunsten der Bestandspflege verschoben. 51 Prozent ihres Zeitbudgets wenden die Wirtschaftsförderer im Durchschnitt für Bestandspflege auf (2008 waren dies noch 46 Prozent), 23 Prozent für Unternehmensansiedlung und Akquisition (2008: 26 Prozent) und 12 Prozent für Existenzgründungsförderung (2008: 15 Prozent). Hinzugewonnen hat hingegen der Bereich „Sonstiges“ mit 24 Prozent (anstatt 20 Prozent).

Der Anteil derjenigen Wirtschaftsförderungen, die 50 Prozent und mehr ihrer Arbeitszeit auf die Bestands-

pflege verwenden, ist mit fast 60 Prozent deutlich höher als 2008 (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6



4.2 Aktuelle und wichtigste Themenfelder

Kommunale Wirtschaftsförderungen bearbeiten ein breites Spektrum an Themenfeldern. Unter den 20 vorgelegten Themenfeldern wurden über alle Städte hinweg die Vermittlung von Gewerbeflächen sowie das Standortmarketing am häufigsten genannt, gefolgt von der Entwicklung von Gewerbeflächen, der Einzelhandelsentwicklung und der Bearbeitung des Fachkräftemangels (vgl. Abbildung 7).

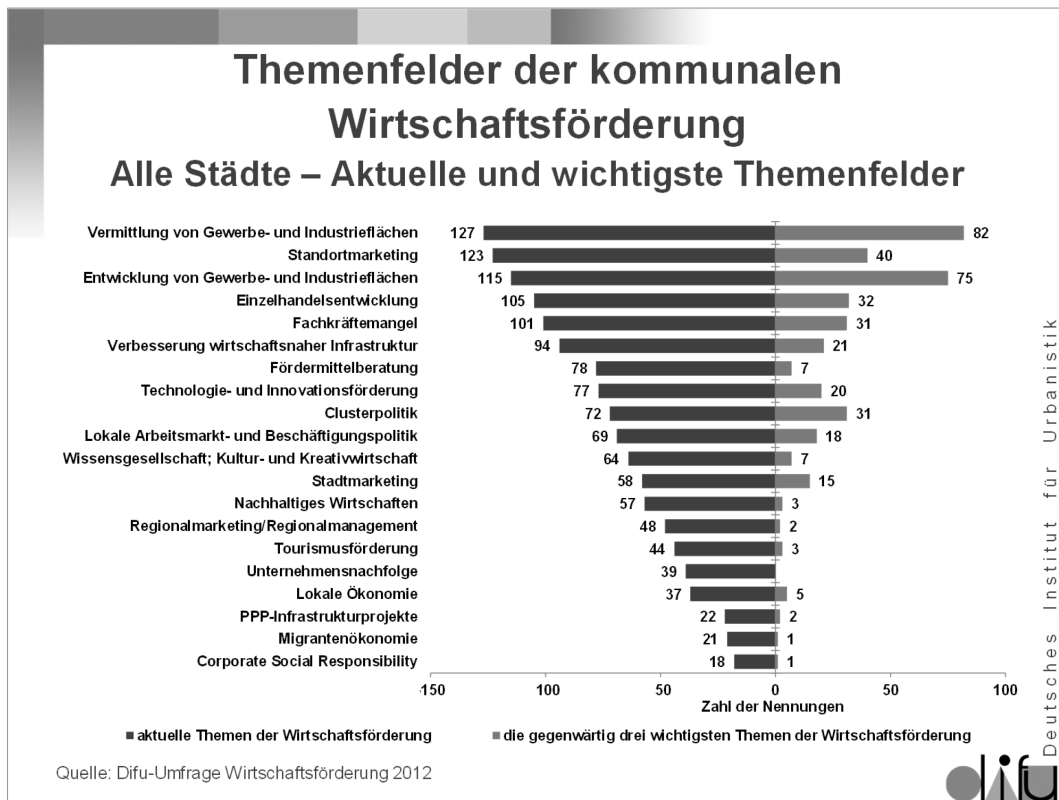
Dabei gibt es teilweise signifikante Unterschiede zwischen Städten unterschiedlicher Größenordnung. So sind die Themen Clusterpolitik, Wissensgesellschaft sowie Kultur- und Kreativwirtschaft in Großstädten deutlich häufiger auf der Agenda. Diese Themen benötigen eine kritische Masse an relevanten Unternehmen, die sich eher in großen Städten findet bzw. werden andernorts auf regionaler Ebene bearbeitet (Floeting/Zwicker-Schwarm 2008). Tendenziell häufiger werden in Großstädten auch Ansätze zur Förderung der lokalen Ökonomie und der Migrantenökonomie sowie das Thema Corporate Social Responsibility verfolgt, also Initiativen zur Förderung des sozialen Engagements von Unternehmen. Auf der anderen Seite gibt es Themen, deren Relevanz für die Wirtschaftsförde-

rung mit zunehmender Stadtgröße deutlich abnimmt: Dies gilt insbesondere für das Stadtmarketing und die Einzelhandelsentwicklung. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass Stadtmarketing und Einzelhandel in großen Städten oftmals in eigenen Organisationen bearbeitet werden.

Trotz dieser inhaltlichen Unterschiede im gegenwärtigen Themenportfolio variiert die absolute Anzahl der aktuellen Themen zwischen Wirtschaftsförderungen verschiedener Stadtgrößen nicht besonders. Sie wächst bei weitem nicht proportional zur Mitarbeiterzahl. Während Wirtschaftsförderungen in Mittelstädten im Schnitt etwa neun der 20 abgefragten Themenfelder bearbeiten, sind dies in Großstädten über 500.000 Einwohner rund zwölf Themen. Das heißt: Kleine Wirtschaftsförderungen bearbeiten ähnlich viele Themen wie große, wenn auch vermutlich in geringerer Intensität.

Macht es für die Themenauswahl einen Unterschied, wie die Wirtschaftsförderung organisiert ist? Ein solcher Zusammenhang lässt sich für einige Themenfelder erkennen: Wo die Wirtschaftsförderung „im Rathaus“ organisiert ist, steht das Thema Einzelhandel stärker im Mittelpunkt.

Abbildung 7



Befragt nach den wichtigsten Themen der Wirtschaftsförderung ergibt sich folgendes Bild: Die Vermittlung sowie die Entwicklung von Gewerbeflächen gehören mit großem Abstand für die meisten Wirtschaftsförderungen zu den wichtigsten drei Themenfeldern (61 Prozent bzw. 56 Prozent) (vgl. Tabelle 2). An dritter Stelle steht mit rund 30 Prozent das Standortmarketing. Für jeweils etwa 20 Prozent der Städte gehören Einzelhandelsentwicklung, Fachkräftemangel und Clusterpolitik zu den „Top 3“. In mehr als 10 Prozent aller Städte sind die Verbesserung wirtschaftsnaher Infrastruktur, Technologie- und Innovationsförderung, die lokale Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik sowie das Stadtmarketing unter den wichtigsten Themen. Alle anderen Themen werden deutlich seltener als Topthema benannt.

Bei den Spitzenreitern Vermarktung sowie Entwicklung von Gewerbeflächen, Standortmarketing und Fachkräftesicherung zeigen sich keine großen Unterschiede zwischen Städten unterschiedlicher Größe (vgl. Tabelle 2). Clusterpolitik und Wissensgesellschaft, Kultur- und Kreativwirtschaft rangieren in Großstädten deutlich weiter oben auf der Agenda, während die Bedeutung der Themenfelder Stadtmarketing und Einzelhandel – wie auch schon bei der Benennung „aktueller Themenfelder“ – mit der Stadt-

größe an Bedeutung verliert. Zwischen den alten und neuen Bundesländern gibt es hingegen keine signifikanten Unterschiede in der Themenbewertung.

Ein Vergleich mit 2008 zeigt in der Spitzengruppe der Themen eine hohe Kontinuität (vgl. Hollbach-Grömig/Floeting 2008): die Entwicklung sowie die Vermittlung von Gewerbeflächen und das Standortmarketing waren auch seinerzeit am häufigsten genannt – wenngleich der Abstand zu den Folgethemen nun etwas abgenommen hat (vgl. Abbildung 8). Besonders auffällig ist die Bedeutungszunahme des Themenfeldes Fachkräftesicherung – es ist von Platz 11 auf Platz 5 vorgerückt (23 Prozent gegenüber 6 Prozent im Jahr 2008). Clusterpolitik und Technologie- und Innovationsförderung haben, obwohl noch immer in der Spitzengruppe, seit 2008 relativ leicht an Bedeutung verloren. Hier sind zwei Erklärungen nahelegend: So mag mancherorts – nach der beträchtlichen Dynamik innovationsorientierter Ansätze – eine gewisse Ernüchterung über Rahmenbedingungen und Erfolge eingetreten sein. Oder es konnten entsprechende Initiativen und Aktivitäten der Wirtschaftsförderung bereits erfolgreich in dauerhafte Strukturen überführt werden, so dass nur noch ein geringeres Engagement der Wirtschaftsförderung notwendig ist.

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
Vermittlung von Gewerbe- und Industrieflächen	69,2	56,7	52,4	64,3	60,7
Entwicklung von Gewerbe- und Industrieflächen	61,5	53,3	61,9	42,9	55,6
Standortmarketing	30,8	20,0	38,1	42,9	29,6
Einzelhandelsentwicklung	32,3	23,3	14,3	7,1	23,7
Clusterpolitik	10,8	20,0	52,4	50,0	23,0
Fachkräftemangel	20,0	30,0	28,6	21,4	23,0
Verbesserung wirtschaftsnaher Infrastruktur	20,0	13,3	4,8	21,4	15,6
Technologie- und Innovationsförderung	13,8	23,3	9,5	14,3	14,8
Lokale Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik	10,8	23,3	14,3	7,1	13,3
Stadtmarketing	18,5	6,7	0,0	7,1	11,1
Fördermittelberatung	3,1	10,0	4,8	7,1	5,2
Wissensgesellschaft; Kultur- und Kreativwirtschaft	1,5	6,7	9,5	14,3	5,2
Lokale Ökonomie	1,5	3,3	4,8	14,3	3,7
Nachhaltiges Wirtschaften (z.B. Ökoprofit)	4,6	0,0	0,0	0,0	2,2
Tourismusförderung	1,5	3,3	4,8	0,0	2,2
Regionalmarketing/Regionalmanagement	1,5	3,3	0,0	0,0	1,5
PPP-Infrastrukturprojekte	0,0	3,3	0,0	7,1	1,5
Migrantenökonomie	0,0	3,3	0,0	0,0	0,7
Corporate Social Responsibility	0,0	3,3	0,0	0,0	0,7
Unternehmensnachfolge	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Deutsches Institut für Urbanistik 

Quelle: Difu-Umfrage Wirtschaftsförderung 2012.

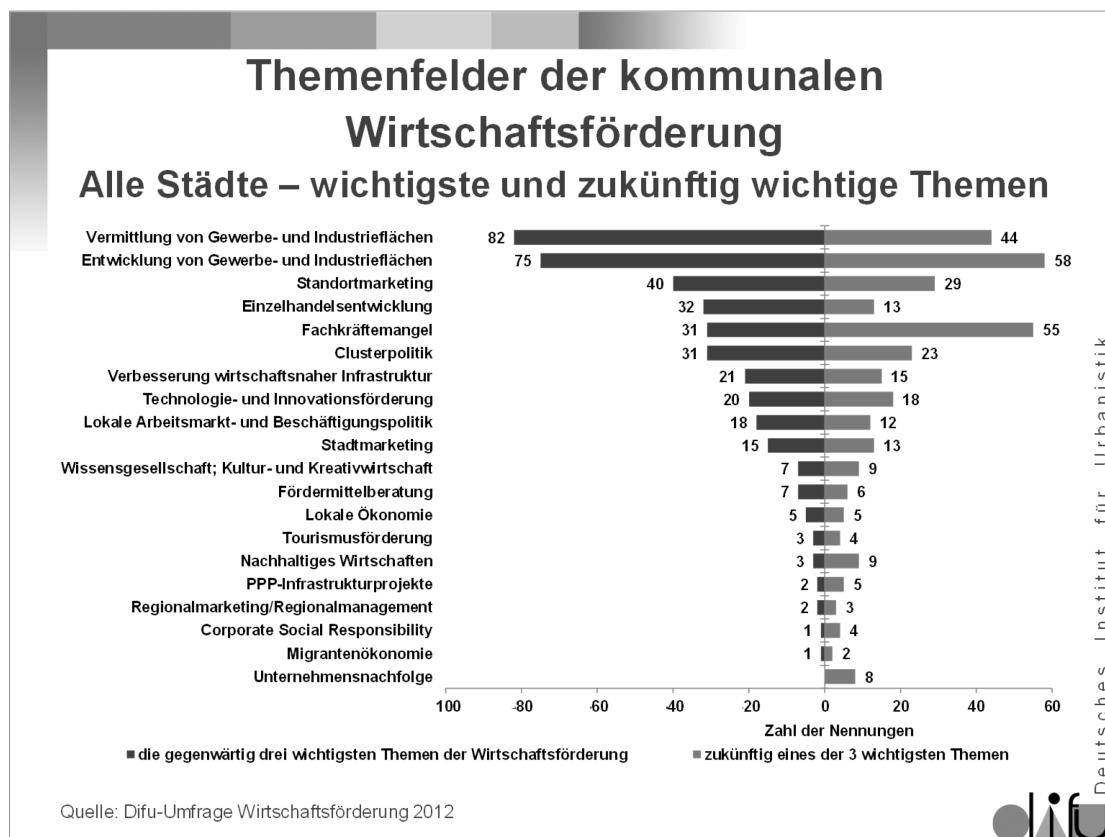
4.3 Zukunftsthemen

Wie wird sich nach Einschätzung der befragten Wirtschaftsförderer die Bedeutung einzelner Themen verändern? Alle der gegenwärtigen drei „Top-Themen“ (Vermittlung von Gewerbeflächen, Entwicklung von Gewerbeflächen und Standortmarketing) verlieren etwas an Bedeutung. Der Fachkräftemangel wird für die Zukunft von 41 Prozent (gegenwärtig 23 Prozent) als eines der drei wichtigsten Themen gesehen – eine besonders hohe Bewertung erfährt sie in Großstädten. Vermittlung von Gewerbe- und Industrieflächen fällt auf den dritten Platz zurück (33 anstatt 61 Prozent). Für diesen deutlichen Rückgang könnte auch die gesteigerte Markttransparenz in Zeiten internetgestützter Immobilienvermarktung eine Rolle spielen.

Innovationsbezogene Themen behalten ihre starke Position (Clusterpolitik auf Rang 5) bzw. rücken weiter nach vorn (Technologie- und Innovationsförderung

von Rang 8 auf Rang 6). Die Verbesserung der wirtschaftsnahen Infrastruktur bleibt unverändert auf Rang 7, während das Stadtmarketing ebenfalls um zwei Plätze vorrückt (von Rang 10 auf Rang 8). Deutlich an Bedeutung verliert die Beschäftigung mit der Einzelhandelsentwicklung – sie fällt von Rang 4 auf Rang 9. Für einzelne Städte werden zukünftig Themen interessant, die sich bisher nicht bei den Topthemen wiederfinden: Nachhaltiges Wirtschaften sowie Wissensgesellschaft, Kultur- und Kreativwirtschaft (je 9 Nennungen bzw. 7 Prozent). Auffällig ist dabei: Nachhaltiges Wirtschaften wird ausschließlich von Mittelstädten als eines der drei wichtigsten Themen bewertet. In diesen Städten ist aufgrund der „Überschaubarkeit“ der Verwaltung die Nähe der Wirtschaftsförderung zu relevanten Themen wie Umwelt oder Stadtentwicklung vermutlich größer. Gleichzeitig ist in Mittelstädten häufiger ein dezidiertes Engagement des Rates für nachhaltige Entwicklung zu finden.

Abbildung 8



5. Kooperationspartner

5.1 Kontakte mit Unternehmen, Institutionen und Verbänden

Kommunale Wirtschaftsförderungen stehen in engem Kontakt mit örtlichen Unternehmen. Die Befragungsergebnisse zeigen aber auch, dass zur Wirtschaftsförderung weit mehr als die einzelbetriebliche Unterstützung gehört. Die Arbeit der Wirtschaftsförderung zeichnet sich immer mehr dadurch aus, relevante Akteure (Fachbehörden, Kammern, Verbände, Gewerkschaften, Wissenschaft etc.) zu vernetzen, zu koordinieren und gemeinsam Projekte zu entwickeln. So steht die Mehrheit der Wirtschaftsförderungen in häufigem Kontakt mit Industrie- und Handelskammern, Hochschulen, Sparkassen, Förderbanken oder anderen Kreditinstituten, aber auch Nachbarkommunen.

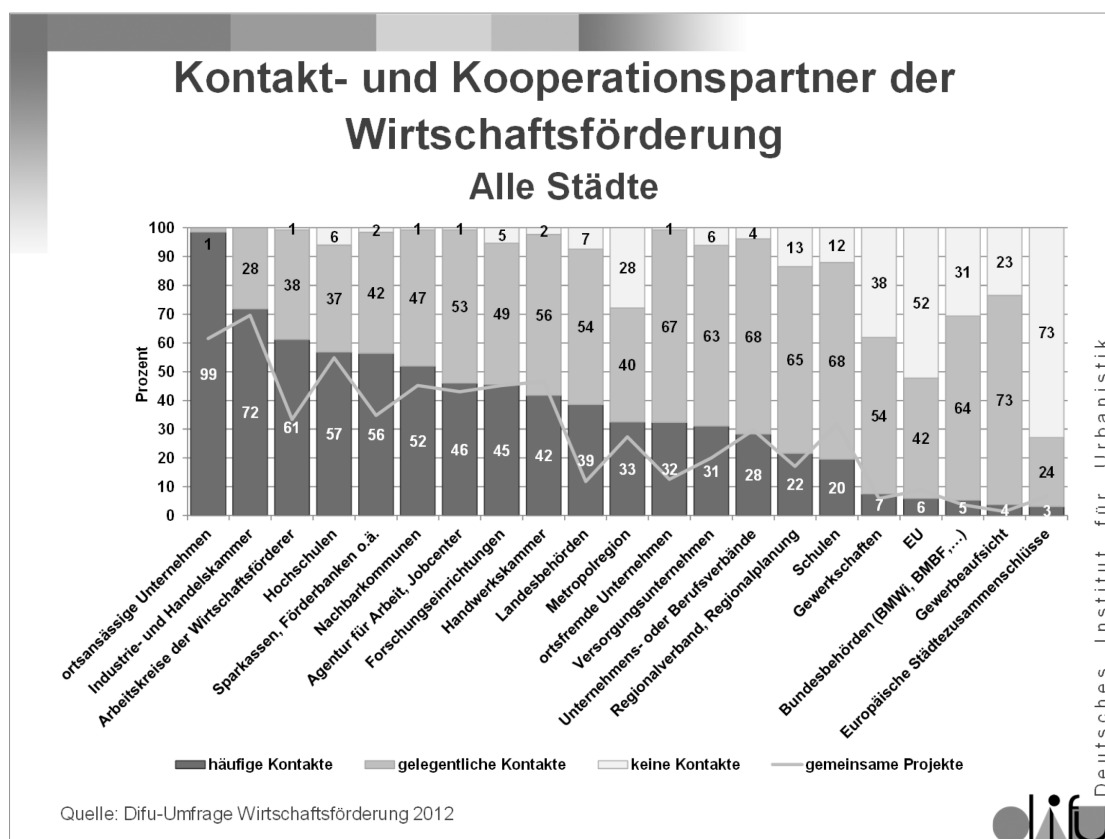
Mehrheitlich von nur gelegentlicher Frequenz sind Kontakte zu Forschungseinrichtungen und Technologietransferstellen, Handwerkskammern, zur Agentur für Arbeit, aber auch zu Regionalverbänden und Bundesbehörden (etwa Wirtschafts-, Forschungs- oder Bauministerium). Fast 90 Prozent sind häufig oder gelegentlich im Kontakt mit Schulen. Einen hohen Stellenwert

hat der Fachaustausch in Arbeitskreisen – fast alle Befragten engagieren sich in solchen Foren.

Wirtschaftsfördereinrichtungen von Großstädten haben signifikant häufigere Kontakte mit Gewerkschaften, Forschungs- und Technologietransfereinrichtungen. Hier spiegeln sich die größere Präsenz entsprechender Institutionen und Einrichtungen wie auch die größere Verbreitung innovationsorientierter Ansätze in Städten dieser Größenordnung wider. Aber auch zu Geschäftsstellen von Metropolregionen und Bundesbehörden bestehen häufigere Kontakte. Großstädte engagieren sich auch stärker auf der europäischen Ebene, im Rahmen von Städtenetzwerken (z.B. Eurocities) oder im direkten Austausch mit der EU – hier sind die notwendigen Ressourcen und Kompetenzen eher vorhanden, um sich international zu vernetzen.

Wirtschaftsförderungsgesellschaften stehen deutlich häufiger mit Sparkassen, Förderbanken oder anderen Kreditinstituten in Kontakt als ihre verwaltungsintern organisierten Counterparts. Dies liegt vermutlich auch an der Tatsache, dass diese teilweise selbst Gesellschafter sind bzw. in den entsprechenden Gremien der Gesellschaften vertreten sind.

Abbildung 9



Ostdeutsche Wirtschaftsförderungen sind signifikant häufiger im Kontakt mit der Agentur für Arbeit und Landesbehörden: Hier dürften spezifische Problemlagen und Förderangebote, aber auch die traditionell stärkere Bedeutung der Verknüpfung von Wirtschaftsförderung mit lokaler Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik in den neuen Bundesländern eine Rolle spielen. Ihre westdeutschen Kollegen unterhalten hingegen öfter Kontakte zu Nachbarkommunen und Metropolregionen, was sicherlich auch durch die anders gelagerten Siedlungsstrukturen erklärt werden kann.

Der Vergleich mit Befragungsergebnissen von 2001⁴ zeigt eine weitgehende Konstanz hinsichtlich der Kontaktpartner und -häufigkeiten (vgl. Hollbach-Grömig 2001). Während die Kontakthäufigkeiten mit mehreren Institutionen leicht abgenommen hat, hat der Anteil derjenigen Wirtschaftsförderungen zugenommen, die häufig einen fachlichen Austausch in Arbeitskreisen auf regionaler Ebene sowie auf Landes- oder Bundesebene pflegen.⁵ Dies kann als Hinweis dafür gel-

ten, dass die Nachfrage nach Orientierungs- und Handlungswissen seitens der Wirtschaftsfördereinrichtungen gestiegen ist.

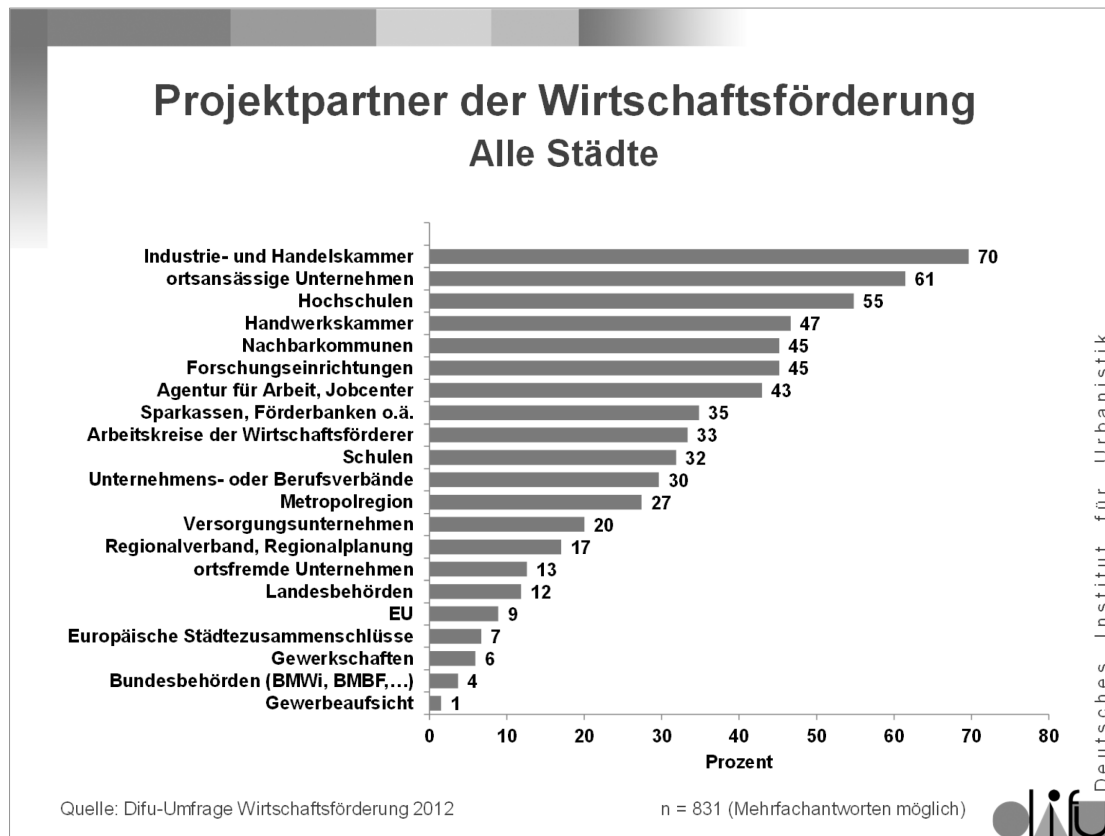
Wirtschaftsförderungen arbeiten mit vielen der benannten Institutionen in gemeinsamen Projekten zusammen: je rund zwei Drittel mit IHKs und örtlichen Unternehmen und etwa die Hälfte mit Einrichtungen aus dem Innovationsbereich (Hochschulen, Forschungs-/Technologietransfereinrichtungen). Ebenfalls recht häufig finden sich Projekte mit Akteuren aus dem Bereich Finanzwesen (Sparkassen etc.) sowie Bildung und Arbeit (Arbeitsagentur, Schulen, Unternehmens-/Berufsverbände) wobei Gewerkschaften auffällig selten vertreten sind. Nachbarkommunen und Metropolregionen sind ebenfalls mit mittelgroßen Fallzahlen vertreten.

⁴ 2008 wurde die Frage nach den Kontaktpartnern so nicht gestellt.

⁵ Beispiele dafür sind die verbandlichen Aktivitäten der kommunalen Spitzenverbände oder des Deutschen Verbands der Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsgesellschaften e.V. und

Fachveranstaltungen wie das alljährlich von diesen Akteuren ausgerichtete Forum deutscher Wirtschaftsförderer.

Abbildung 10



5.2 Kontakte innerhalb der Stadtverwaltung

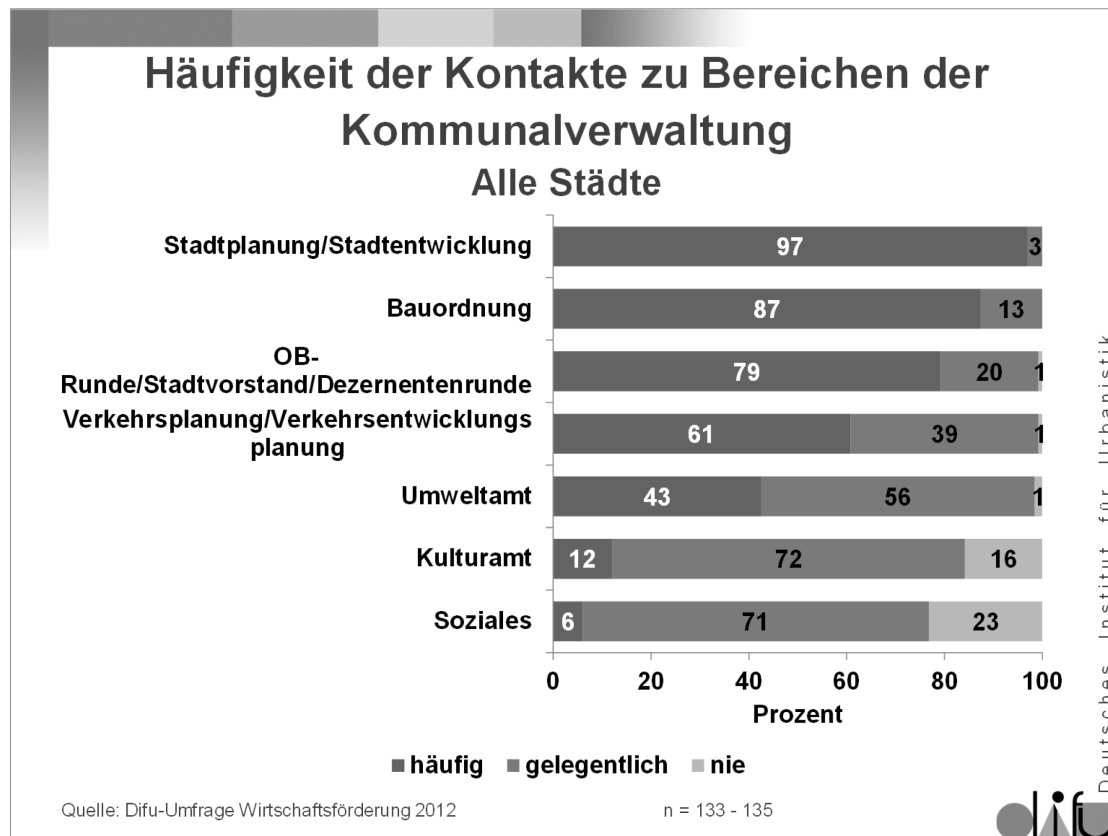
Viele Stellen der Stadtverwaltung sind mit Unternehmensbelangen befasst: Planungsämter mit der Planung und Entwicklung von Gewerbestandorten, Baurechtsämter mit der Genehmigung von Bauvorhaben oder Umweltämter mit Projekten zum nachhaltigen Wirtschaften. Wirtschaftsförderung versteht sich darum als Ansprechpartner der Unternehmer in allen verwaltungsrelevanten Fragen und „Wirtschaftslobbyist“ in Politik und Verwaltung (Deutscher Städtetag 2012). In der Difu-Umfrage wird dies an den verwaltungsinternen Kontakten der Wirtschaftsförderung deutlich. Häufige Kontakte zu Stadtplanung und Stadtentwicklung (97 Prozent) sowie Bauordnung (87 Prozent) gibt es in fast allen befragten Städten.

Alle übrigen Wirtschaftsförderungen haben zu diesen beiden Fachbereichen zumindest gelegentlichen Kontakt. Gut jede sechste Wirtschaftsförderung hat häufige Kontakte zu Verkehrsplanung und Verkehrsentwicklung sowie jede vierte zum Umweltamt. „Gelegentliche“ Kontakte dominieren bei den Bereichen Soziales und Kultur. Fast in allen Städten ist die Wirtschaftsförderung häufig oder zumindest gelegentlich

in Abstimmungsrunden der Verwaltungsleitung (OB-Runde/Stadtvorstand/Dezernentenrunde) eingebunden.

An weiteren Kontakten innerhalb der Stadtverwaltung wurden zusätzlich von den Befragten benannt: Liegenschaftsverwaltung bzw. Immobilienverwaltung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Finanzen. Mit der Stadtgröße steigt auch die Kontakthäufigkeit zum Umweltamt und Kulturamt – dies mag in Teilen mit der größeren Häufigkeit thematisch relevanter Projekte zu tun haben (z.B. Nachhaltiges Wirtschaften, Förderung der Kreativwirtschaft) (vgl. Kap. 2.6).

Abbildung 11



6. Steuerung und Perspektiven

6.1 Verwaltungsinterne Koordination

Verschiedene Organisationsprinzipien und Managementinstrumente können Wirtschaftsförderungen dabei helfen, ihre Zielgruppen und Kooperationspartner besser zu erreichen und Wirtschaftsbelange verwaltungsintern abzustimmen. Zentrale Anlaufstellen (sog. *One-Stop-Shops*) zur verwaltungsinternen Koordination von komplexen Unternehmensanliegen, etwa von Unternehmensgründungen oder Baugenehmigungen, sind in über 80 Prozent aller Wirtschaftsförderungen vorhanden. Ebenfalls weit verbreitet sind zielgruppenbezogene Ansprechpartner in den Wirtschaftsförderungen (sog. *Key Accounts*) – fast zwei Drittel aller Wirtschaftsförderungen haben spezielle Kontaktpersonen für Fokusbranchen oder Leitunternehmen.

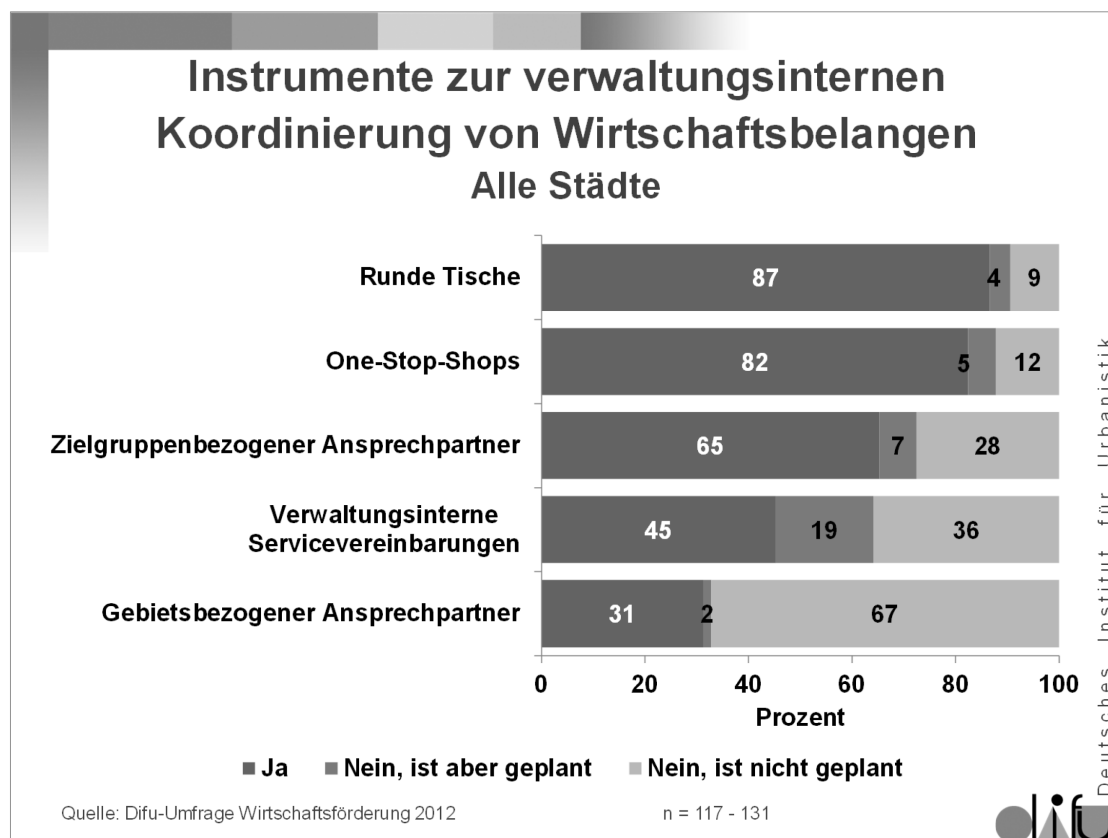
Ein weiterer Ansatz, der in rund einem Drittel der Städte verfolgt wird, ist die Benennung gebietsbezogener Ansprechpartner, die sich um die Unternehmensbelange eines bestimmten Stadtbezirks kümmern. Mit der Einwohnerzahl der Städte steigt die Verbreitung gebiets- und auch zielgruppenbezogener Ansprechpartner deutlich an. Eine Erklärung dafür ist, dass mit der Stadtgröße auch die Größe der Wirt-

schaftsfördereinrichtungen, die Zahl potenzieller Kunden (Unternehmensbesatz), aber auch der Einsatz zielgruppenbezogener Ansätze (z.B. Clusterförderung, vgl. Kap. 2.6) und damit jeweils verbundener Organisationserfordernisse wachsen.

Zur verwaltungsinternen Koordination von Wirtschaftsbelangen und Unternehmensanliegen, beispielsweise zu Bauvorhaben, bestehen in weit über 80 Prozent aller befragten Kommunen „Runde Tische“. Im Zusammenhang mit One-Stop-Shops, der Einführung des Einheitlichen Ansprechpartners und der Zertifizierung von Unternehmens- und Mittelstandsfreundlichkeit von Kommunalverwaltungen wird das Instrument „Verwaltungsinterne Servicevereinbarung“ in der Fachöffentlichkeit diskutiert (KGSt 2009).

Solche Vereinbarungen, in denen beispielsweise Standards für die Zuarbeit einzelner Fachämter geregelt werden, bestehen bereits in 45 Prozent der Kommunen – weitere 19 Prozent planen deren Einführung.

Abbildung 12



6.2 Einsatz von Kennzahlen

Seit den 1990er-Jahren haben unter den Überschriften „New Public Management“ und „Neues Steuerungsmodell“ betriebswirtschaftlich orientierte Steuerungsansätze in den Kommunalverwaltungen Einzug gehalten. Kennzahlen und darauf aufbauende Controllingaktivitäten und Kennzahlenvergleiche (Benchmarking) sollen helfen, die Nachfrage- und Kundenorientierung zu verbessern. Auch für Wirtschaftsförderungen gab es verschiedentlich Initiativen, geeignete Kennzahlensysteme zu etablieren.⁶

Gegenwärtig bietet sich folgendes Bild zum Einsatz von Kennzahlen in der Wirtschaftsförderung: Mehr als die Hälfte der Befragten arbeitet mit Zahlen zur Messung von Wirtschaftsförderaktivitäten – beispielsweise die Zahl von Existenzgründungsberatungen – oder der Zielerreichung, etwa der Vergleich der erfolgten Beratungen mit einem vorab definierten Zielwert. Weitere 12 Prozent planen den Einsatz solcher Kennzahlen. Dabei zeigt sich, dass die Nutzung von Kennzahlen in Großstädten besonders häufig verbreitet ist. Während in Städten bis unter 100.000 nur 47 Prozent Kennzah-

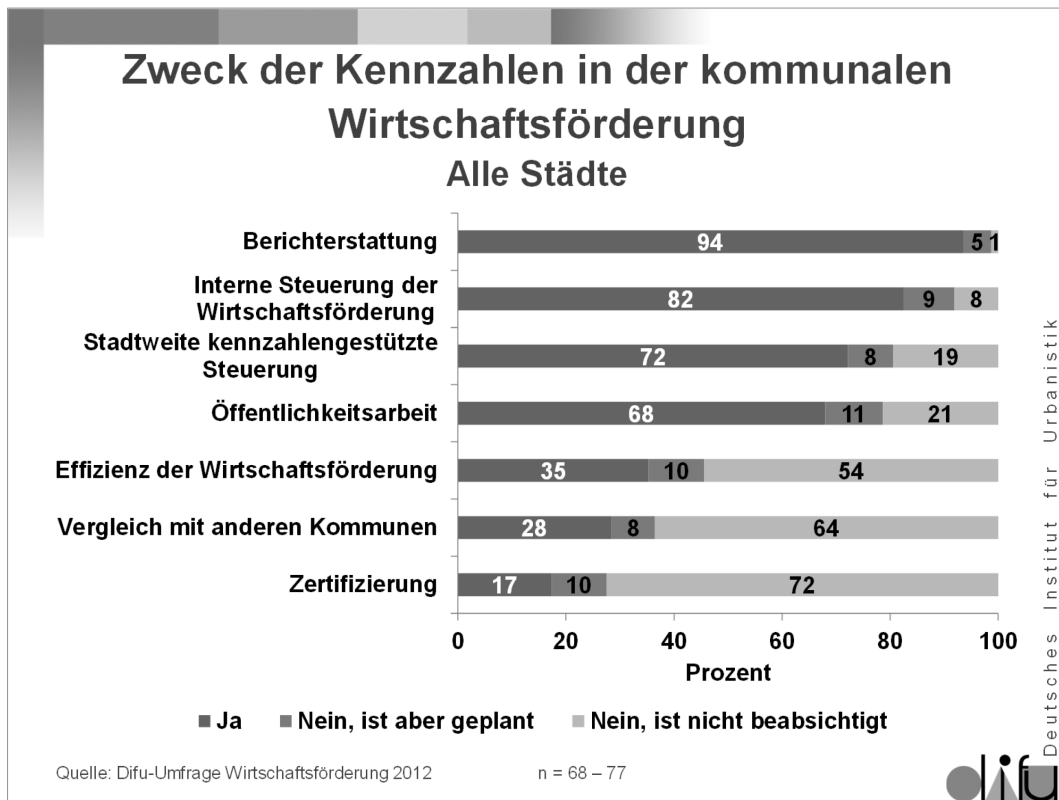
len nutzen, tun dies annähernd 85 Prozent der Städte über 500.000 Einwohner. Auch die Organisationsform spielt eine Rolle: Der Anteil der Wirtschaftsförderungsgesellschaften, die Kennzahlen nutzen, liegt mit gut zwei Dritteln rund 10 Prozentpunkte über dem Durchschnitt.

Häufigster Einsatz von Kennzahlen ist die Berichterstattung gegenüber Verwaltungsspitze, Rat oder Gesellschaftern. Praktisch alle Wirtschaftsförderungen, die mit Kennzahlen arbeiten, setzen diese für die Berichterstattung ein oder planen dies zumindest. Gut zwei Drittel der Wirtschaftsförderungen, die Kennzahlen erheben, nutzen diese auch für ihre Öffentlichkeitsarbeit – etwa gegenüber Unternehmen.

Ebenfalls sehr häufig, nämlich in gut 80 Prozent der Wirtschaftsförderungen, werden die Kennzahlen für die interne Steuerung eingesetzt (Erfolgsmessung, Controlling, Programmentwicklung). In rund 72 Prozent der Fälle fließen die Kennzahlen schon jetzt in eine stadtweite kennzahlengestützte Steuerung, etwa in ein zentrales Controlling oder bei Zielvorgaben im Haushaltsplan.

⁶ Zum Beispiel Kennzahlen-Set KIK Wirtschaftsförderung (Rambohl Management/Bertelsmann Stiftung o.J.).

Abbildung 13



Rund ein Drittel der Wirtschaftsförderungen misst mit Hilfe ihrer Kennzahlen die Effizienz der Wirtschaftsförderung (z.B. begleitete Investitionen pro Standortberater). Etwas weniger häufig werden sie für einen Vergleich mit anderen Wirtschaftsförderungen, etwa in kommunalen Vergleichsringen, eingesetzt.⁷ Am seltensten ist der Kennzahleneinsatz im Rahmen von Zertifizierungen, etwa für das Gütezeichen „Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltung“.⁸

Bei zwei Anwendungsfeldern zeigen sich signifikante Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Organisationsformen der Wirtschaftsförderung als GmbH oder Amtslösung. Wirtschaftsförderungsgesellschaften setzen stärker auf die Effizienzmessung, während bei den Ämtern die stadtweite kennzahlengestützte Steuerung deutlich häufiger zum Einsatz kommt.

6.3 Verbesserungsmöglichkeiten

Wirtschaftsförderung benötigt angemessene technische personelle und finanzielle Ressourcen, Rückhalt in Politik und Verwaltung wie auch eine gute Zusammenarbeit mit wichtigen Partnern. Doch in welchen Bereichen sind aus Sicht der Befragten in ihren Kommunen Verbesserungen notwendig, damit die Wirtschaftsförderung ihre Aufgaben effektiver wahrnehmen kann? Auffällig ist die hohe Bedeutung, die verwaltungsinternen Aspekten zugemessen wird. Sowohl der Stellenwert der Wirtschaftsförderung innerhalb der Verwaltung als auch die verwaltungsinterne Zusammenarbeit wird von mehr als der Hälfte der Antwortenden als „sehr wichtig“ bewertet. Besondere Verbesserungsnotwendigkeiten werden auch bei der finanziellen Ausstattung gesehen, dicht gefolgt von Personalressourcen und deren Qualifikation. Relativ weniger von Bedeutung sind Organisationsstrukturen und Fragen der technischen Ausstattung sowie die interkommunale Kooperation.

Diese Trends zeigen sich über alle Stadtgrößen hinweg. In Ostdeutschland werden insbesondere die Aspekte Stellenwert in der Verwaltung, finanzielle und personelle Ausstattung sowie Qualifikation der Mitarbeiter signifikant häufiger als verbesserungswürdig angesehen als im Westteil der Republik. Gegenüber

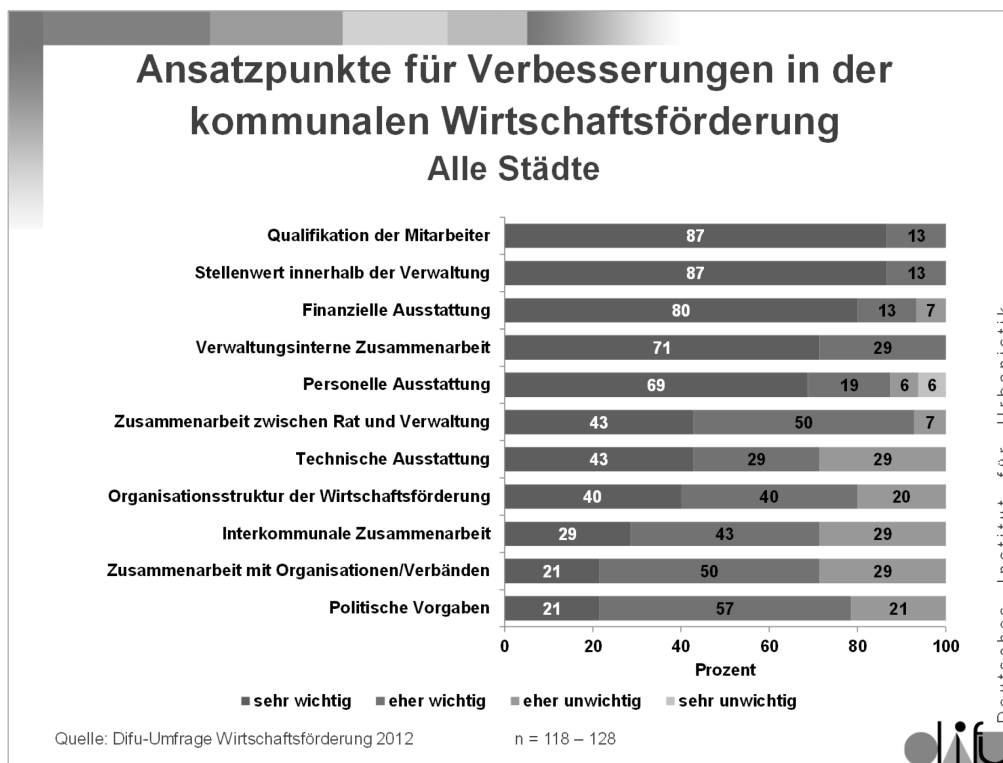
7 Ein Beispiel hierfür sind die Vergleichsringe der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt).

8 Die Gütegemeinschaft „Mittelstandsorientierte Kommunalverwaltung e.V.“ misst die Unternehmensfreundlichkeit an fest messbaren Prüfkriterien, z.B. der Bearbeitung von Unternehmensbeschwerden innerhalb von drei Arbeitstagen oder der Be-scheidung eines Bauantrags innerhalb 40 Arbeitstagen (vgl. www.gemkv.de).

2008 lässt sich feststellen, dass die Wichtigkeit für beinahe alle Handlungsbereiche höher eingeschätzt wird. Dies kann – mit aller gebotenen Vorsicht – als Indikator für einen gestiegenen Handlungsdruck und

schwierigere Rahmenbedingungen der Arbeit kommunaler Wirtschaftsförderung interpretiert werden.

Abbildung 14



7. Gewerbeflächenentwicklung als Handlungsfeld der kommunalen Wirtschaftsförderung

Ein nachfragegerechtes Angebot an Gewerbeflächen ist Voraussetzung einer erfolgreichen Stadt- und Wirtschaftsentwicklung. Daher verwundert es nicht, dass die Entwicklung und Vermarktung von Gewerbeflächen – auch in der Wahrnehmung der Wirtschaftsförderungen selbst – zu den wichtigsten Aufgaben gehört. Nicht zuletzt aufgrund der kommunalen Planungshoheit haben Städte bei der Ausweisung von Gewerbebauland einen großen Handlungsspielraum. Förderprogramme, etwa der Europäische Fonds für Regionale Entwicklung oder die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“, haben vielerorts die Erschließung und Vermarktung von Gewerbegebieten unterstützt. Die kommunale Gewerbeflächenpolitik steht jedoch auch vor neuen Herausforderungen: Der anhaltende Strukturwandel führt in vielen Gebieten zu Verlagerungen, Gewerbebrachen oder neuen Nutzungskonkurrenzen zwischen Dienstleistern, Handel und Industrie.

In Zeiten einer zunehmenden Wissensorientierung von Unternehmen und der Konkurrenz um Fachkräfte müssen Kommunen neue oder veränderte Standortfaktoren berücksichtigen.⁹ Im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung rücken schließlich eine Reduzierung der Flächeninanspruchnahme und ein besseres Flächenmanagement in den kommunalen Fokus (Zwicker-Schwarm u.a. 2010).

7.1 Situation am Gewerbeflächenmarkt

Die Befragung macht deutlich, dass die Bedarfe und Problemlagen der Gewerbeflächenentwicklung in den Städten sehr verschieden sind. Die Nachfrage nach Industrie- und Gewerbegebieten ist in den meisten Städten größer als das Angebot:

In über der Hälfte der antwortenden Kommunen besteht ein Nachfrageüberhang bei Flächen mit der Ausweisung „Industriegebiet“ (GI) und bei Grundstü-

⁹ Damit ist ein breites Spektrum angesprochen: von der zeitgemäßen Dateninfrastruktur bis zur Ausstattung von Gewerbegebieten mit bedarfsgerechter Kinderbetreuung.

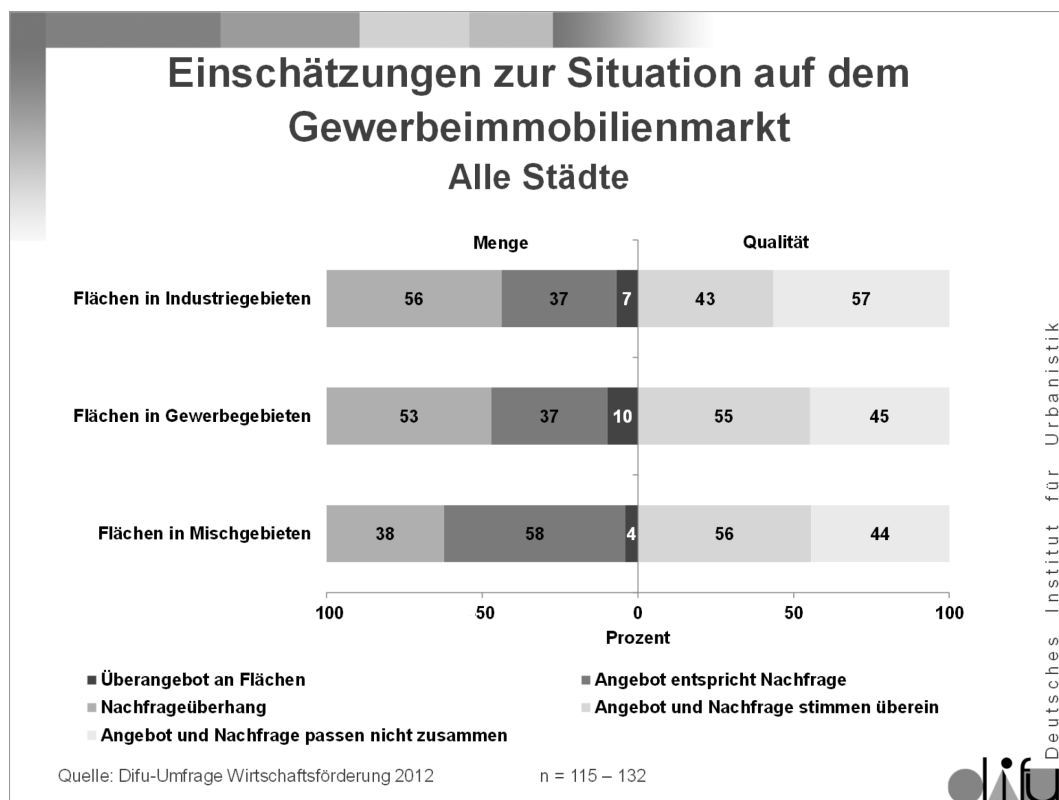
cken in Gewerbegebieten (GE). Eine ausgeglichene Marktsituation gibt es in diesen Segmenten jeweils in gut einem Drittel aller Städte. Ein Überangebot bei GE-Flächen gibt es nur in jeder elften, bei GI-Flächen sogar nur in jeder sechzehnten Stadt. Besonders knapp sind GE- und GI-Flächen dabei in den Großstädten.

Etwas anders gestaltet sich die Marktlage bei Mischgebietsflächen – also Grundstücken, auf denen etwa Büronutzer oder anderes nicht störendes Gewerbe angesiedelt werden können. Hier entspricht in den meisten Städten das Angebot der Nachfrage. Ein Nachfrageüberhang besteht in mehr als einem Drittel aller Kommunen, ein Überangebot gibt es praktisch nicht. Dabei gibt es in der Gruppe der Großstädte etwas weniger Städte mit einer ausgeglichenen Marktlage. Im Ost-West-Vergleich ist der Anteil der ostdeutschen Städte mit ausgeglichenen Gewerbeimmobilienmärkten etwas höher als derjenige westdeutscher Städte. Bei allen Flächentypen (Industrie-, Gewerbe- und

Mischgebiete) gibt es einen hohen Anteil von Kommunen, in denen die Beschaffenheit der Flächen und die nachgefragten Flächenqualitäten nicht übereinstimmen. In mehr als der Hälfte der Kommunen gibt es einen solchen „Mismatch“ bei Industriegebieten. Bei Gewerbe- und Mischgebieten ist der Anteil der betroffenen Städte mit jeweils rund 45 Prozent etwas kleiner. Je größer die Stadt desto höher der Anteil der Städte, in denen bei Gewerbeflächen (GE) Angebot und Nachfrage hinsichtlich Qualität nicht zusammen passen.

In den neuen Bundesländern liegt der Anteil der Kommunen, in denen die „richtigen“ Flächenqualitäten angeboten werden können, mit 62 Prozent rund 20 Prozentpunkte über dem Wert für die alten Bundesländer. Auch für die Flächentypen Gewerbeflächen und Mischgebiete weisen die neuen Bundesländer die günstigeren Werte auf.

Abbildung 15

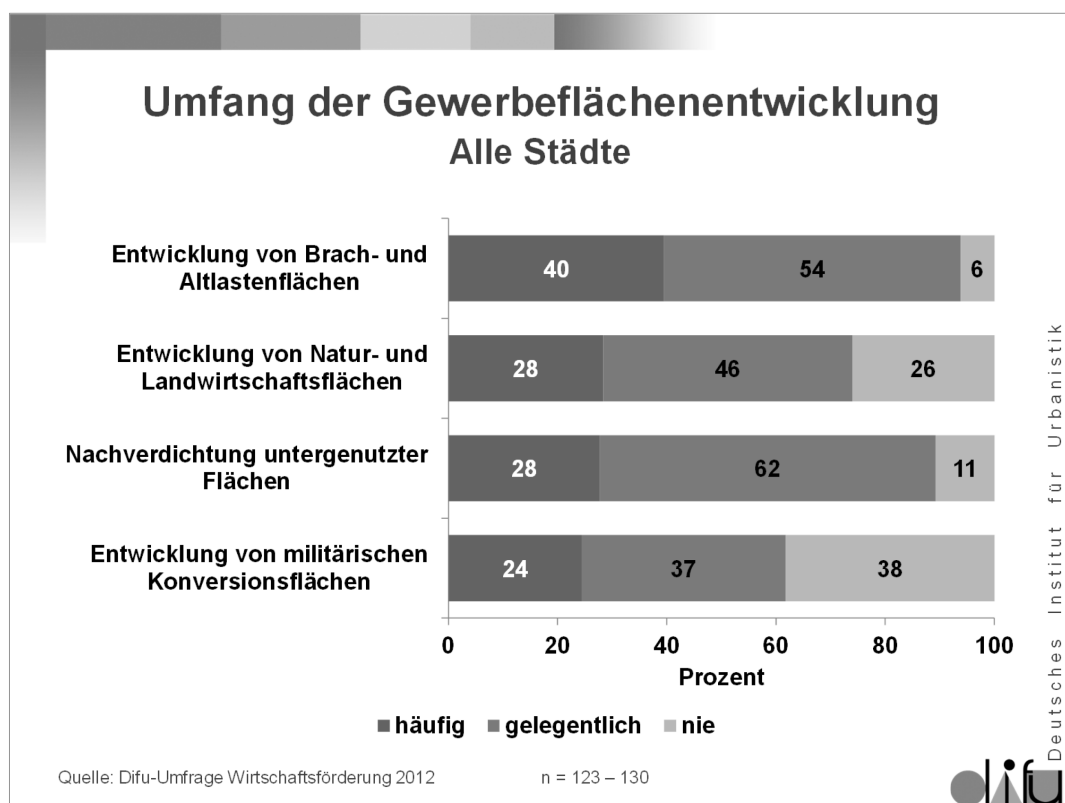


7.2 Art und Umfang der Gewerbeflächenentwicklung

Die Befragung zeigt, dass die Entwicklung neuer Gewerbeflächen vielerorts kaum noch auf der „grünen Wiese“ stattfindet. In den meisten Städten entstehen diese auf Brach- und Altlastenflächen, die in vielen Städten im Zuge des wirtschaftlichen Strukturwandels entstanden sind: Über 90 Prozent geben an, dort häufig oder zumindest gelegentlich Gewerbeflächen zu entwickeln. Die Nachverdichtung untergenutzter Flä-

chen ist die zweithäufigste Entwicklungsstrategie. Natur- und Landwirtschaftsflächen – also die klassische „grüne Wiese“ – folgen erst an dritter Stelle. Gerade in Großstädten über 500.000 Einwohner findet nur noch äußerst selten eine Flächenentwicklung im Außenbereich statt. Gut 60 Prozent der befragten Kommunen schließlich nutzen militärische Konversionsflächen für neue Gewerbestandorte.

Abbildung 16

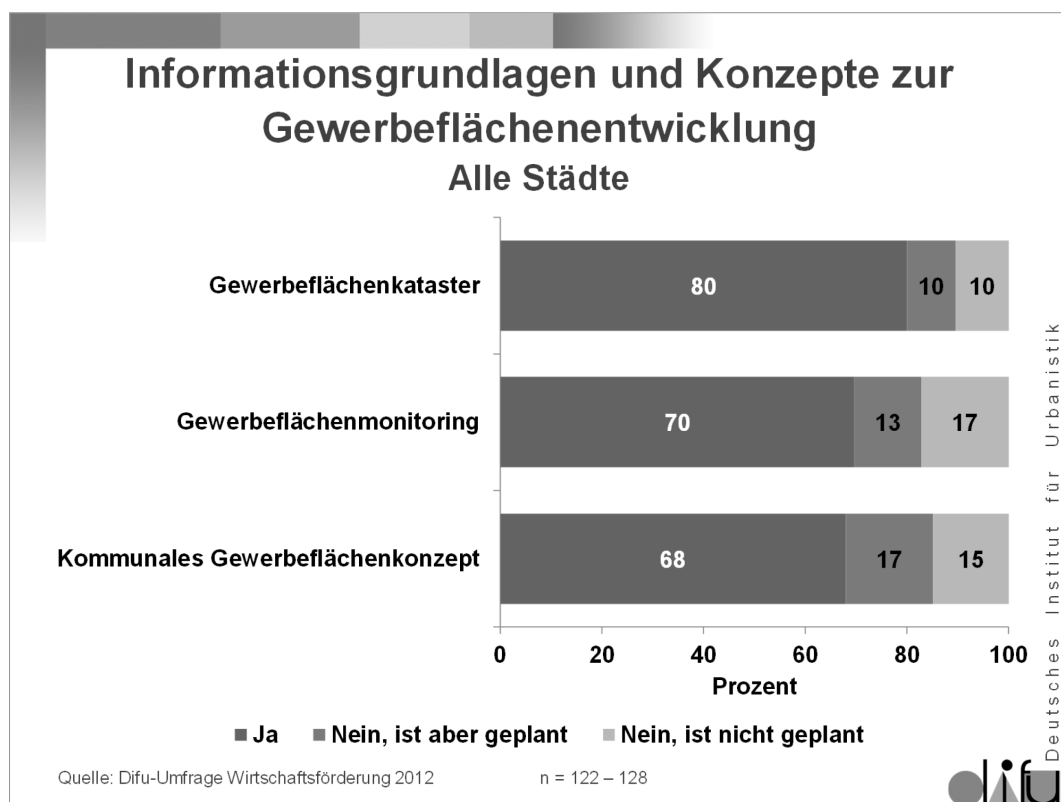


7.3 Informationsgrundlagen und Konzepte

Ein erfolgreiches Management von Gewerbeflächen benötigt geeignete Informationsgrundlagen und Konzepte – hier zeigen sich die befragten Städte insgesamt gut aufgestellt. So verfügen 80 Prozent der Wirtschaftsförderungen über ein Gewerbeflächenkataster, in dem die unbebauten, un-/untergenutzten Gewerbegrundstücke oder Industrie- und Gewerbebrachen erfasst sind. Weitere 10 Prozent planen, solche Kataster zukünftig zu nutzen. Mehr als zwei Drittel der Befragten beobachten systematisch mit Hilfe eines Gewerbeflächenmonitorings die Veränderungen des Flächen-

bestandes. Ebenfalls rund 70 Prozent haben im Rahmen eines Kommunalen Gewerbeflächenkonzepts fachplanerische Überlegungen angestellt (stadtweite Erhebung des Flächenangebots, Prognosen zur zukünftigen Flächennachfrage, Ableitung von Maßnahmen). Bei der Beantwortung wurde darauf verwiesen, dass in manchen Städten diese konzeptionellen Grundlagen in regionaler Kooperation erarbeitet wurden.

Abbildung 17



7.4 Erschließung von Gewerbegebieten

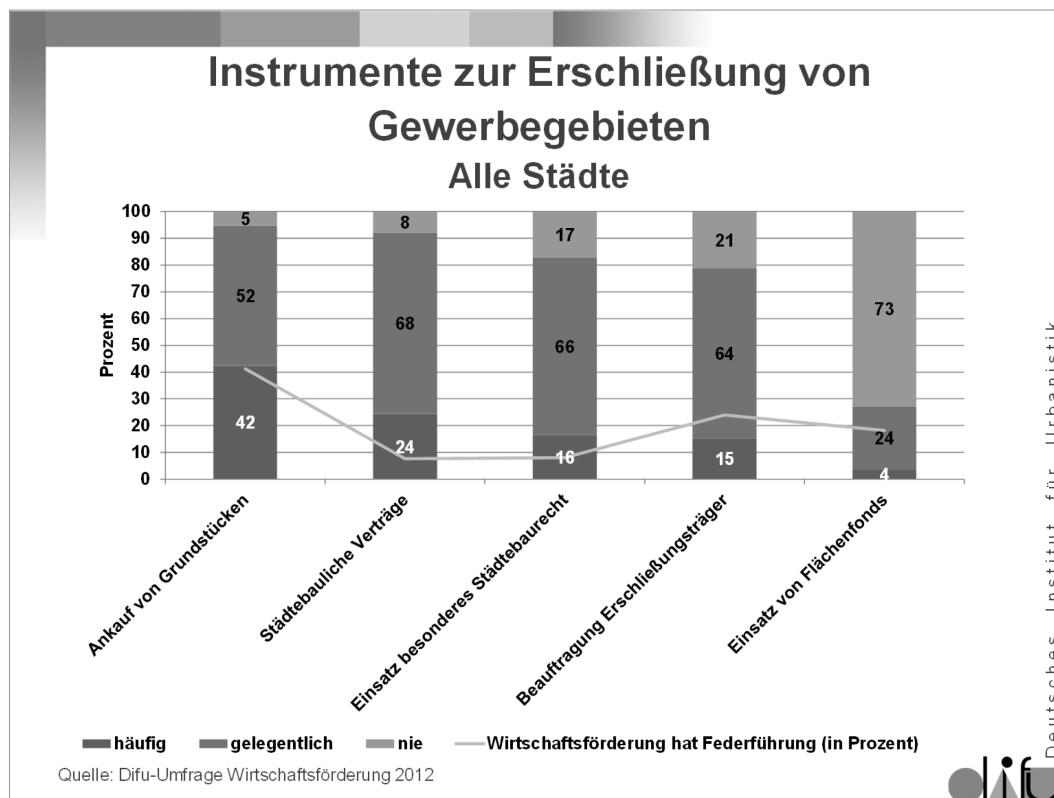
Kommunen schaffen die rechtlichen Voraussetzungen für die Erschließung neuer Gewerbegebiete und investieren in die notwendigen Infrastrukturen (Straßen etc.). Die Befragung zeigt, dass die gängige Instrumentenpalette dabei weit über den konventionellen Bebauungsplan hinausreicht. Fast alle befragten Kommunen engagieren sich auch beim Ankauf von Grundstücken, gut 4 von 10 Städten praktizieren häufig eine solche aktive Liegenschaftspolitik.

Sehr weit verbreitet sind städtebauliche Verträge zur Entwicklung und Erschließung von Gewerbeflächen – sie kommen in über 90 Prozent der befragten Städte häufig oder gelegentlich zum Einsatz. Etwas geringer ist der Einsatz von besonderem Städtebaurecht (Sanierungsgebiet, Städtebauliche Entwicklungsmaßnahme)

sowie die Beauftragung von Erschließungsträgern – aber auch hier liegt der Anteil der diese Instrumente nutzenden Städte noch bei rund 80 Prozent. Noch äußerst selten ist der Einsatz von Flächenfonds: Nur vier Kommunen setzen diese häufig ein, in über 70 Prozent der Städte kommt dieses Instrument gar nicht zum Einsatz.

Bei den meisten Instrumenten zur Erschließung von Gewerbeflächen hat die Wirtschaftsförderung mehrheitlich keine Federführung, sondern ist lediglich beteiligt. Am häufigsten hat die Wirtschaftsförderung beim Grundstücksankauf eine federführende Rolle – nämlich in rund 40 Prozent aller Städte.

Abbildung 18



7.5 Vermarktung von Gewerbegrundstücken

Die Befragungsergebnisse zu den wichtigsten Themenfeldern haben die hohe Bedeutung unterstrichen, die Wirtschaftsförderungen der Vermarktung von Gewerbeflächen zumessen (vgl. Kap. 2.6). Am häufigsten geschieht dies durch die Vermittlung zwischen privaten Käufern und Verkäufern – drei Viertel der befragten Wirtschaftsförderungen praktizieren dies häufig, weitere gut 20 Prozent zumindest gelegentlich. Aber auch das Internet wird intensiv für die kommunale Flächenvermarktung eingesetzt. Über 90 Prozent nutzen entsprechende Gewerbeimmobilienbörsen im Netz.¹⁰ Großer Beliebtheit erfreut sich die Präsenz auf Immobilienmessen wie etwa der Expo Real. Das gilt insbesondere für die Großstädte: Alle Städte über 200.000 Einwohner nutzen das Vermarktungsinstrument Messe. Immobilienmarktberichte sind noch stärker ein Großstadtthema. Während nur knapp jede 10. Mittelstadt häufig Marktdaten berichtsförmig aufbereitet, geschieht dies in rund zwei Dritteln aller Großstädte. Dies hängt vermutlich auch damit zusammen,

dass diese stärker im Fokus von überregionalen Investoren und institutionellen Anlegern stehen. Verschiedene Wirtschaftsförderer machten darauf aufmerksam, dass die Palette der Vermarktungsinstrumente weit über das Abgefragte hinaus geht (z.B. Broschüren, Flyer, Filme, Maßnahmen des Direktmarketing). Bei den genannten Vermarktungsaktivitäten haben die Wirtschaftsförderungen in aller Regel die Federführung inne.

Dominierende Vergabeform kommunaler Gewerbegrundstücke ist der Verkauf. Der Einsatz von langfristigen Nutzungsrechten in Form von Erbpacht findet in den weitaus meisten Kommunen nur gelegentlich oder gar nicht statt.

¹⁰ Eine umfangreiche Darstellung zu Möglichkeiten und Einsatz internetgestützter Vermarktung von Gewerbeflächen und Flächenpotenzialen hat das Difu im Rahmen des Projekts FLITZ erarbeitet (Grabow u.a. 2011).

Abbildung 19

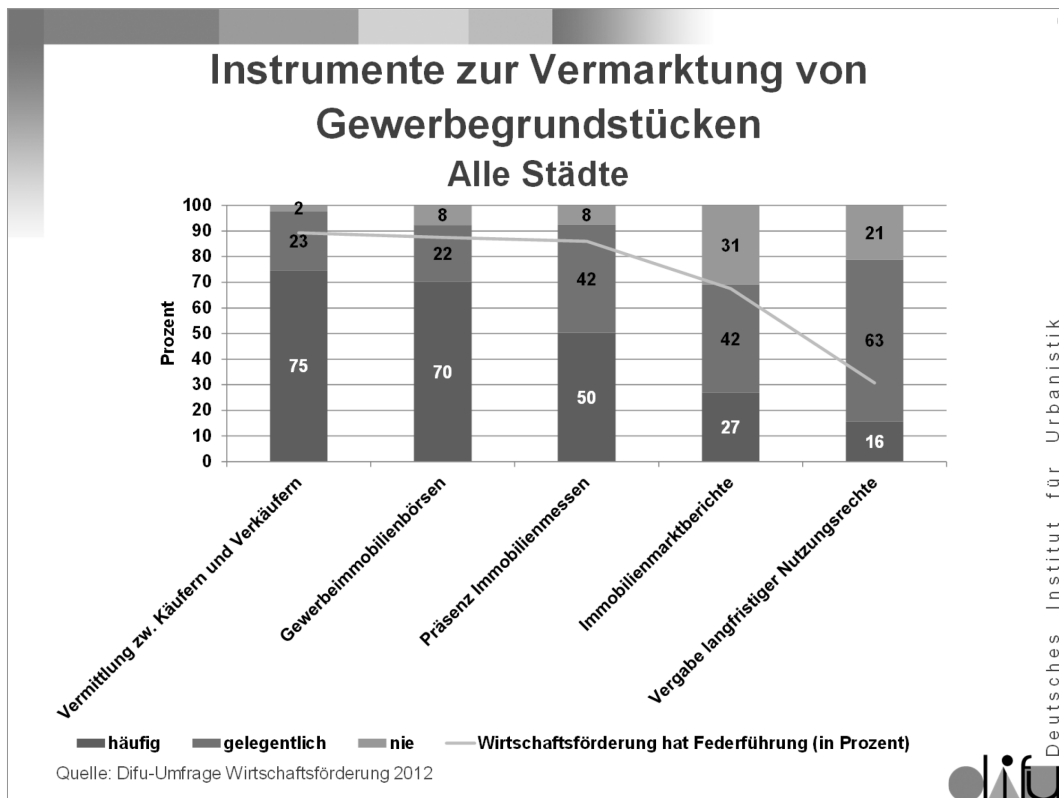
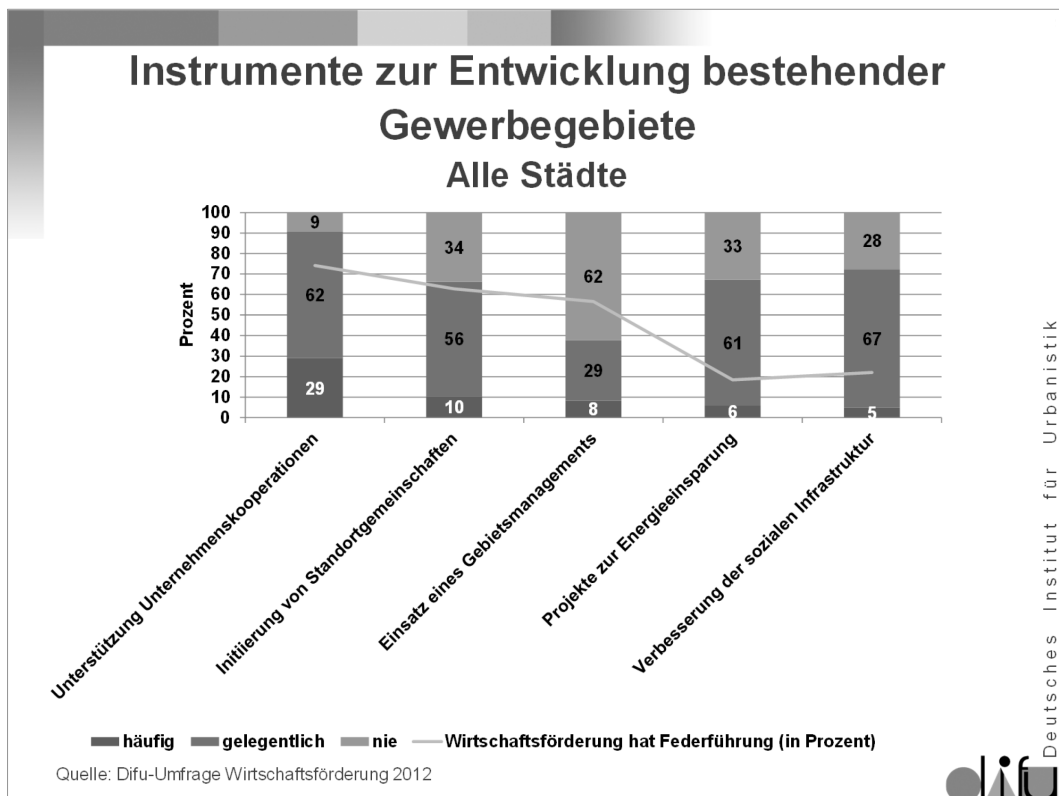


Abbildung 20



7.6 Entwicklung bestehender Gewerbegebiete

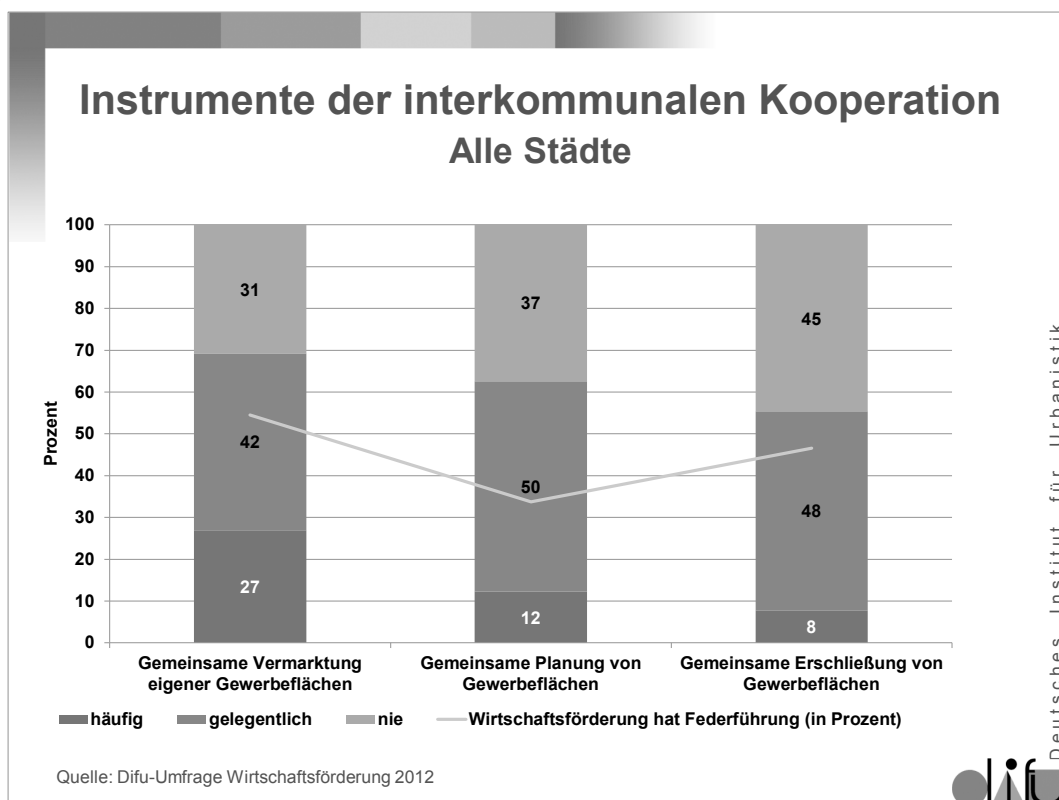
Verschiedene Pilotprojekte und Initiativen haben in den letzten Jahren aufgezeigt, dass auch bestehende Gewerbegebiete neue Entwicklungsimpulse benötigen und Kommunen durch eigene Aktivitäten bzw. die Aktivierung von Eigentümern und Unternehmen dazu beitragen können.¹¹ Die Problemlagen sind vielfältig: Gestaltungsdefizite und schlechtes Gebietsimage, fehlende Infrastrukturen und mangelnde Aufenthaltsqualität, Nutzungskonflikte oder ungenutzte Flächenpotenziale. Die Befragung zeigt, dass Wirtschaftsförderungen beginnen, auch die Weiterentwicklung bestehender Gebiete als neues Handlungsfeld zu begreifen.

Ein schon relativ weit verbreiteter Ansatz ist die Unterstützung von Unternehmenskooperationen im Gebiet, also punktuelle Zusammenarbeit von Betrieben und Grundstückseigentümern.

An zweiter Stelle steht die Initiierung von Standortgemeinschaften, in der sich die Unternehmen eines Gebiets organisieren, um gemeinsame Projekte umzusetzen (z.B. Marketingmaßnahmen, überbetriebliche Kinderbetreuung, Ausbildungsverbünde). Einen eigenen „Kümmerer“ für bestimmte Gewerbegebiete gibt es seltener – ein gutes Drittel aller befragten Kommunen hat jedoch ein solches Gebietsmanagement installiert. In einem Großteil der Kommunen gibt es zumindest gelegentlich Aktivitäten zur Verbesserung der sozialen Infrastruktur in Bestandsgebieten oder zu Projekten der Energieeinsparung und Ressourceneffizienz.

Die Initiierung von Standortgemeinschaften, der Einsatz eines Gebietsmanagements und die Unterstützung von Unternehmenskooperationen sind Instrumente, bei denen die Federführung in der überwiegenden Zahl der Fälle in der Hand der Wirtschaftsförderung liegt. Bei der Verbesserung der sozialen Infrastruktur bzw. Projekten zur Energieeinsparung ist die Wirtschaftsförderung in der Regel lediglich beteiligt.

Abbildung 21



¹¹ So zum Beispiel in einem Pilotprojekt zur nachhaltigen Gewerbegebietsentwicklung in Nordrhein-Westfalen (MKULNV 2010) sowie im bundesgeförderten Projekt „Zero Emission Parks“ (Wolf 2010).

7.7 Interkommunale Kooperation

Es ist mittlerweile unbestritten, dass eine interkommunale Zusammenarbeit bei der Entwicklung von Gewerbegebieten verschiedene fiskalische und ökologische Vorteile bieten kann. Gleichzeitig ist auch bekannt, dass das Gelingen zwischengemeindlicher Kooperation äußerst voraussetzungsreich ist (Hollbach-Grömig u.a. 2005). Die Befragung zeigt: Interkommunale Kooperation bei der Planung, Erschließung und Vermarktung von Gewerbeflächen ist nicht der Regelfall, gehört aber mittlerweile bei einem großen Anteil der befragten Städte zum Handlungsrepertoire, das im Einzelfall zum Einsatz kommt.

Besonders häufig ist die gemeinsame Vermarktung eigener Gewerbeflächen, z.B. in Form regionaler Gewerbeimmobilienbörsen. Rund 70 Prozent der Wirtschaftsförderungen praktizieren dies. Eine gemeinsame Planung der Gewerbeflächenentwicklung – z.B. in einem interkommunalen Planungsverband oder mittels regionalem Flächennutzungsplan – findet bei knapp zwei Dritteln der Wirtschaftsförderungen häufig bzw. gelegentlich statt. Etwas seltener ist die gemeinsame Erschließung von Gewerbeflächen, etwa in Form interkommunaler Gewerbegebiete; in 10 Städten erfolgt dies häufig, in weiteren 62 Städten zumindest gelegentlich. Besonders häufig greifen Großstädte zwischen 200.000 und 500.000 Einwohnern auf das Repertoire interkommunaler Flächenentwicklung zurück. Über die Gründe kann hier nur spekuliert werden: Vermutlich treffen hier besonders häufig die notwendigen administrativen und finanziellen Ressourcen, eigene Flächenengpässe sowie Entwicklungspotenziale im Umland zusammen.

Die Rolle der Wirtschaftsförderung bei der „Querschnittsaufgabe Gewerbeflächenentwicklung“ entspricht auch in interkommunalen Konstellationen dem bisher beschriebenen Bild: Während bei der gemeinsamen Planung und Erschließung die Wirtschaftsförderungen überwiegend nur beteiligt sind, haben sie bei der gemeinsamen Vermarktung häufiger die Federführung inne.

8. Social Media in der Wirtschaftsförderung

Neue Informations- und Kommunikationstechnologien verändern Wirtschaft, Gesellschaft und auch die öf-

fentliche Verwaltung. Unter den Stichworten E-Government und Open Government werden die internetgestützte Erbringung öffentlicher Dienstleistungen, neue Möglichkeiten der Online-Beteiligung und einer höheren Transparenz von Politik und Verwaltung gegenüber Bürgern und Unternehmen diskutiert. Wirtschaftsförderungen nutzen seit einigen Jahren die Möglichkeiten des Internets zur Darstellung des Wirtschaftsstandortes und ihrer Dienstleistungen. Weit verbreitete Angebote sind etwa Unternehmensdatenbanken oder Gewerbeimmobilienbörsen (vgl. Kap. 7.5).

Seit einigen Jahren werden unter dem Stichwort Web 2.0 interaktive Möglichkeiten des Internets diskutiert. Soziale Netzwerke wie Facebook, der Kurznachrichtendienst Twitter oder das Internet-Videoportal YouTube sind populäre Angebote des Web 2.0.

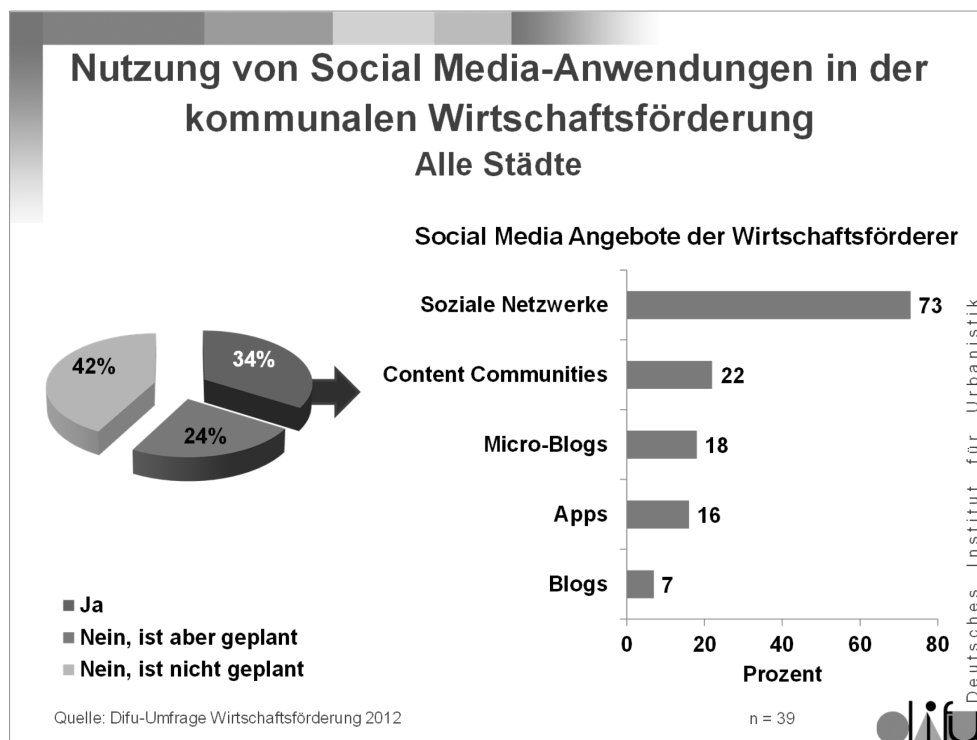
Sie sind Beispiele für Soziale Medien (*Social Media*), die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten. Im privaten Bereich sowie in Unternehmen sind Soziale Medien weit verbreitet. Auch für Kommunen ergeben sich durch ihren Einsatz neue Chancen (KGSt 2012). Bereits jetzt ist erkennbar, dass sie für die Wirtschaftsförderung vielfältige, neue, interaktive Ansätze der Zielgruppenkommunikation, Vernetzung oder des Standortmarketings bieten. Um ein genaueres Bild zu gewinnen, wurde der Einsatz von *Social Media* in der Befragung vertieft.

8.1 Nutzung von Social Media-Anwendungen

Beim Einsatz von Sozialen Medien in der Wirtschaftsförderung bietet sich aktuell ein gemischtes Bild. Rund ein Drittel aller befragten Wirtschaftsförderungen nutzt Social Media-Anwendungen für ihre Aktivitäten. Etwa ein weiteres Viertel arbeitet noch nicht mit diesen Instrumenten, plant aber deren Einsatz. Gut 43 Prozent planen gegenwärtig keine Nutzung Sozialer Medien.

Besonders häufig nutzen Großstädte Soziale Medien für ihre Wirtschaftsförderaktivitäten. Der Nutzeranteil ist unter den Großstädten mit 51 Prozent deutlich höher als unter den Mittelstädten (19 Prozent). Besonders aktiv sind dabei die Großstädte zwischen 200.000 und 500.000 Einwohnern, hier sind bereits 60 Prozent der Wirtschaftsfördereinrichtungen in sozialen Netzwerken aktiv.

Abbildung 21



Auch die Organisationsform der Wirtschaftsförderung spielt eine Rolle: Die Social Media-Nutzung ist in Wirtschaftsförderungsgesellschaften mit 53 Prozent etwa doppelt so hoch wie in Wirtschaftsförderungen „im Rathaus“ (27 Prozent). Hier haben als Gesellschaft organisierte Wirtschaftsförderungen möglicherweise einen Flexibilitätsvorteil, da die oft aufwändige Einbindung der Social Media-Aktivitäten in stadtweite IT-Standards und Kommunikationsabläufe entfällt.

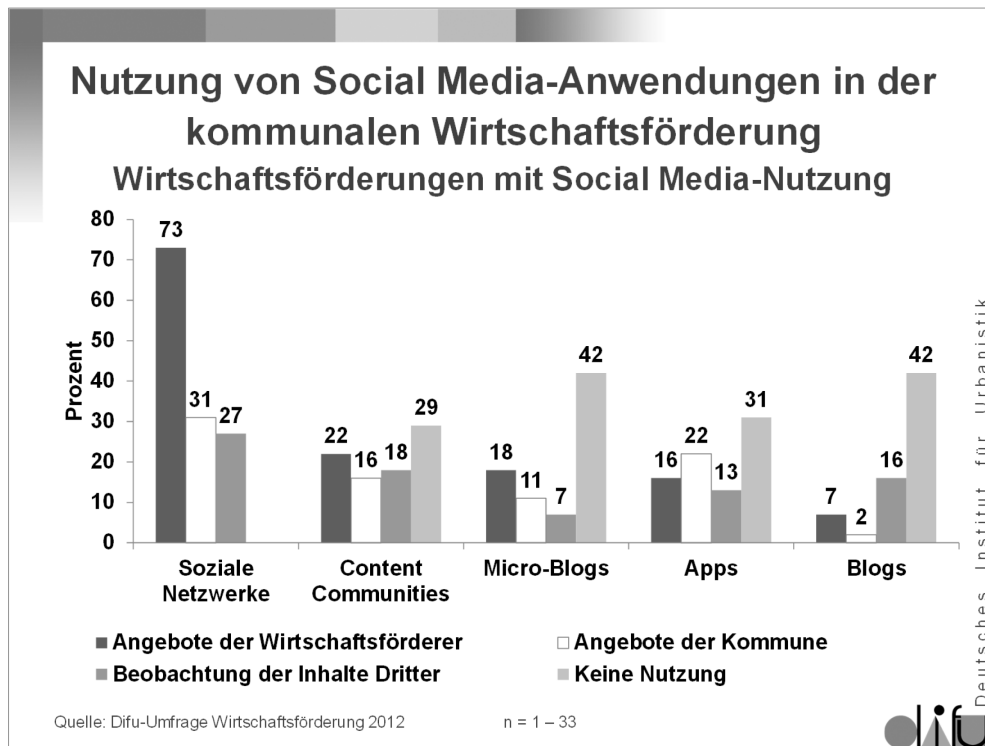
8.2 Verbreitung einzelner Social Media-Anwendungen

Wirtschaftsförderungen können in unterschiedlicher Weise und bei verschiedenen Anwendungen im Web 2.0 aktiv sein: Sie können eigene Angebote entwickeln, z.B. ein eigenes Profil im sozialen Netzwerk Facebook erstellen, einen Kanal auf Youtube zum Aufspielen von Filmen zum Wirtschaftsstandort oder bei Twitter zum Versenden von Kurznachrichten einrichten (sogenannte Micro-Blogs). Sie können bei ihrer Arbeit aber auch auf Angebote der Kommune zurückgreifen, indem sie ihre Aktivitäten auf dem Stadtprofil bei Facebook „posten“, Beiträge für ein Stadtwiki zuarbeiten oder Neuigkeiten der Wirtschaftsförderung über den städtischen Twitter-Kanal versenden. Wirtschaftsförderungen können sich aber auch darauf beschränken, relevante Inhalte Dritter zu beobachten.

Eigene Angebote der Wirtschaftsförderung bestehen am häufigsten in sozialen Netzwerken wie Facebook oder Xing. Hier haben 33 Wirtschaftsförderungen ein eigenes Angebot, das sind etwa drei Viertel aller Wirtschaftsförderungen, die Social Media einsetzen. Andere Anwendungen kommen weniger häufig zum Einsatz. 10 Wirtschaftsförderungen gaben an, über eigene Angebote auf Videoplattformen, sog. *Content Communities* (z.B. Youtube-Kanal), zu verfügen. Acht Wirtschaftsförderungen verfügen über eigene Angebote auf Micro-Blogs (z.B. Twitter). Über einen eigenen Wirtschaftsförderungs-Blog verfügen drei Wirtschaftsförderungen. Mit speziellen Anwendungen für mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablet-PCs, sogenannte Apps, können internetbasierte Angebote auch unterwegs genutzt werden. Sieben Wirtschaftsfördererinnen gaben an, bereits eigene Apps einzusetzen.

Auf *Angebote der Kommune* greifen die Wirtschaftsförderer ebenfalls vor allem bei den sozialen Netzwerken zurück. Beim Thema Apps greifen mehr Wirtschaftsförderer auf Angebote der Kommune als auf eigene zurück. Die Nutzung von Social Media ist überraschend wenig interaktiv. So gab auf die Frage, inwieweit Inhalte Dritter beobachtet werden, je nach Instrument nur ein kleiner Anteil der Wirtschaftsförderungen an, dies zu tun (rund ein Drittel bei sozialen Netzwerken bis lediglich 7 Prozent bei Micro-Blogs).

Abbildung 22



Es lässt sich also festhalten: Für die meisten Wirtschaftsfördereinrichtungen, die Soziale Medien einsetzen, stehen soziale Netzwerke wie Facebook oder Xing im Mittelpunkt.

8.3 Einsatzfelder von Social Media

Wofür nutzen Wirtschaftsförderer nun ihre Angebote im Web 2.0? Information, z.B. über Aktivitäten oder Veranstaltungstermine, ist praktisch über alle Anwendungen hinweg – ob Facebook-Auftritt, Twitter oder Wirtschaftsförderungs-App – das am häufigsten genannte Einsatzfeld. Damit dominiert die klassische Einweg-Kommunikation auch bei interaktiven Sozialen Medien. Lediglich bei Content Communities, wie etwa eigenen Youtube-Kanälen, steht das Standortmarketing stärker im Vordergrund. Eigene Auftritte in sozialen Netzwerken wie Facebook oder Xing werden bei über der Hälfte der aktiven Wirtschaftsförderungen für die Betreuung von Unternehmensnetzwerken eingesetzt. Ein drittes Einsatzfeld ist das Standortmarketing – es ist vor allem in sozialen Netzwerken sowie bei Wirtschaftsförderungs-Apps von Relevanz. Die Ansprache von Fachkräften steht als Motiv hinter gut jedem fünften Wirtschaftsförderungs-Auftritt in sozialen Netzwerken.

8.4 Einschätzungen zu Social Media

Der Einsatz von Social Media bietet Kommunen neue Chancen der Kommunikation und Zusammenarbeit – ist aber auch mit verschiedenen technischen, organisatorischen und rechtlichen Anforderungen verbunden (vgl. KGSt 2012). Dies spiegelt sich auch in den Einschätzungen der befragten Wirtschaftsförderungen wider.

Eine deutliche Mehrheit von 86 Prozent aller Antwortenden geht davon aus, dass Soziale Medien in der Wirtschaftsförderung an Bedeutung gewinnen werden (Antworten „trifft voll zu“ bzw. „trifft zu“). In der Gruppe der tatsächlichen Nutzer von Social Media bejahen dies sogar 98 Prozent.

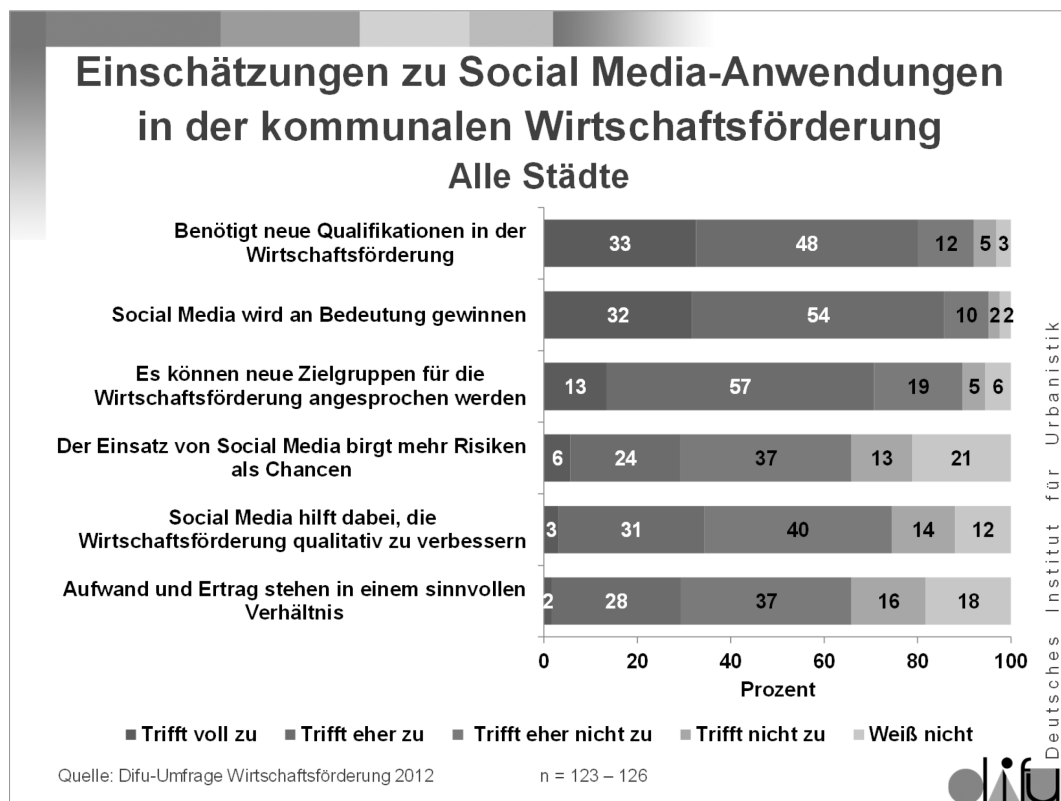
Social Media bietet Möglichkeiten, über neue und interaktive Kanäle ein Feedback für Aktivitäten der Wirtschaftsförderung einzuholen und gemeinsam Ideen und Inhalte zu erarbeiten. Wird Social Media dabei helfen, die Wirtschaftsförderung qualitativ zu verbessern? Die Mehrheit aller Antwortenden teilt diese Einschätzung nicht („trifft eher nicht zu“ bzw. „trifft nicht zu“), gut ein Drittel erwartet qualitative Verbesserungen und 11 Prozent sind diesbezüglich unsicher („weiß nicht“). Etwas optimistischer ist die Gruppe der Social Media-Nutzer. Sie geht zu 47 Prozent davon aus, dass qualitative Verbesserungen zu erwarten sind.

– immerhin 9 Prozent der Nutzer sind sich diesbezüglich noch unsicher („weiß nicht“).

Aktivitäten bei „Twitter, Facebook & Co.“ kosten Zeit und Geld. Stehen Aufwand und Ertrag dabei in einem sinnvollen Verhältnis? Eine knappe Mehrheit der Wirtschaftsförderungen von 53 Prozent verneint diese Frage („trifft eher nicht zu“ bzw. „trifft nicht zu“), rund 18

Abbildung 23

Prozent können dazu keine Aussage machen. Bei den tatsächlichen Nutzern ist eine knappe Mehrheit hingegen der Auffassung, dass Aufwand und Ertrag in einem sinnvollen Verhältnis stehen. Allerdings ist auch hier der Anteil derjenigen, die dazu keine Aussage treffen können, mit rund 16 Prozent vergleichsweise hoch.



In der Diskussion um Social Media wird hervorgehoben, dass damit neue, internetaffine Zielgruppen angesprochen werden können – so etwa Jugendliche und junge Erwachsene (sog. *digital natives*), die beispielsweise bei Strategien der Fachkräftesicherung angesprochen werden sollen („Übergang Schule-Beruf“). Der Aspekt der Zielgruppenansprache wird von den meisten Wirtschaftsförderern positiv bewertet. Gut 70 Prozent teilen die Einschätzung, dass die Wirtschaftsförderung mit Social Media neue Zielgruppen ansprechen kann. Von den Social Media-Aktiven sind sogar 84 Prozent dieser Auffassung. Mit dem Einsatz von Sozialen Medien werden auch neue Qualifikationen in der Wirtschaftsförderung benötigt. Diese Einschätzung teilen rund 80 Prozent aller Antwortenden. Bei den Social Media-Nutzern ist der Anteil mit etwa 87 Prozent sogar noch höher.

Als Risiken von Social Media werden unter anderem datenschutz- und urheberrechtliche Aspekte sowie

Probleme in der Verwaltungsorganisation thematisiert.¹² Die Hälfte der Befragten sieht beim Einsatz von Social Media in der Wirtschaftsförderung insgesamt mehr Chancen als Risiken, während für knapp 30 Prozent die Risiken die Chancen überwiegen. Jeder Fünfte kann dazu keine Aussage machen. Die Gruppe der Social Media-Aktiven zieht hingegen eine deutlich positivere Bilanz: Hier sehen 73 Prozent mehr Chancen als Risiken – aber auch hier liegt der Anteil der Unentschiedenen mit 9 Prozent relativ hoch.

¹² Vgl. dazu und zu Strategien, diese rechtlichen und organisatorischen Aspekte in kommunalen „Social Media Guidelines“ zu regeln KGSt 2012, Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg 2012.

9. Zusammenfassung und Ausblick

9.1 Aufgabenfelder und Themen

Wirtschaftsförderung ist in Zeiten der globalen Wirtschafts- und Finanzkrise noch stärker auf die Sicherung und Entwicklung des Unternehmensbestands vor Ort orientiert, als dies in der Vergangenheit der Fall war. Für die Bestandspflege wenden Wirtschaftsförderer mit Abstand die meisten Zeitressourcen auf. Die Akquisition von Unternehmen hat in der Einschätzung der Befragten – und dies spiegelt sich auch im tatsächlichen Zeitaufwand wider – in den letzten Jahren an Bedeutung verloren.

Die Difu-Umfrage macht deutlich, dass die Abgrenzung zwischen Bestandspflege und Unternehmensakquisition teilweise überholt ist: Mit dem Standortmarketing sowie der Förderung von Clustern oder Unternehmensnetzwerken haben sich vielerorts zwei zeitintensive Arbeitsfelder etabliert, die sowohl „nach innen“, in Richtung Bestandsunternehmen, Gründern und weiteren örtlichen Zielgruppen, wie auch „nach außen“ gerichtet sind.

Die Entwicklung und Vermarktung von Gewerbeflächen sowie das Standortmarketing rangieren weiterhin an der Spitze der wichtigen Themenfelder für die kommunale Wirtschaftsförderung. Insgesamt wird das Portfolio der als wichtig eingeschätzten Themen jedoch breiter. Beispiele dafür sind die Förderung nachhaltigen Wirtschaftens oder der Kultur- und Kreativwirtschaft. Insbesondere die „Fachkräftesicherung“ hat im Vergleich zu 2008 sehr deutlich an Bedeutung gewonnen und wird in der Einschätzung der Wirtschaftsförderer in Zukunft noch wichtiger werden.

Die Themenpalette der Wirtschaftsförderung ist in den vergangenen Jahren weiter angewachsen. Ein Blick auf die Ressourcen der Wirtschaftsförderung macht deutlich, dass im Gegensatz dazu – im Durchschnitt betrachtet – weder die verfügbaren Budgets noch die Personalausstattung entsprechend angestiegen sind.

Das überkommene Bild der Gewerbeflächenentwicklung auf der „grünen Wiese“ muss zumindest für die hier befragten Mittel- und Großstädte korrigiert werden: Die Entwicklung von Gewerbeflächen findet nicht mehr überwiegend auf Natur- und Landwirtschaftsflächen statt. Am häufigsten werden Flächenangebote für Industrie, Handwerk und Dienstleistungsunternehmen auf Brach- und Altlastenflächen entwickelt. Die kommunale Wirtschaftsförderung betreibt die Flächenvermarktung mit einem breiten Bündel von Instrumenten – dazu gehören Internet-Börsen, Messepräsenzen und die Immobilienmarktberichterstattung. Die Entwicklung und Qualifizierung von bestehenden Gewerbegebieten, z.B. durch Gebietsma-

nagement oder Standortgemeinschaften, gehört vielfach noch nicht zum Handlungsrepertoire, dürfte aber in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

Soziale Medien beginnen, auch Einzug in die Tätigkeit der Wirtschaftsförderung zu halten. Immerhin rund ein Drittel der an der Umfrage teilnehmenden Kommunen nutzt bereits die Möglichkeiten von „Facebook, Twitter & Co.“. Diejenigen Wirtschaftsförderer, die eigene Angebote vorhalten, nutzen diese vor allem zur Information über eigene Aktivitäten und zum Standortmarketing. Damit scheinen die interaktiven und kollaborativen Potenziale, die für das Web 2.0 postuliert werden, für die Wirtschaftsförderung noch weitgehend unerschlossen zu sein.

9.2 Koordination und Vernetzung

Die Umfrageergebnisse unterstreichen die Rolle der Wirtschaftsförderung als Moderator und „Kümmerer“ zwischen Unternehmen und Kommunalverwaltung. Kommunale Wirtschaftsförderung ist eine Querschnittsaufgabe, die Beiträge und Unterstützung unterschiedlicher Fachämter und der Verwaltungsspitze benötigt. Die Befragung zeigt, dass Wirtschaftsförderungen bereits vielfältige Instrumente einsetzen, um die verwaltungsübergreifende Koordination von Wirtschafts- und Unternehmensbelangen zu organisieren. Besonders eng sind die Kontakte zu Stadtplanung, Stadtentwicklung und Bauen – vielfach aber auch zu den Bereichen Soziales und Kultur.

Kommunale Wirtschaftsförderung funktioniert nur durch die Einbindung und Vernetzung relevanter externer Akteure. Die Difu-Umfrage macht deutlich, dass die Wirtschaftsförderungen hier vielfach intensive Kooperationsbeziehungen aufgebaut haben. Sie stehen in intensivem Kontakt mit Kammern, Verbänden, Arbeitsverwaltung, Sparkassen, Fachbehörden sowie Wissenschaft und Bildung und initiieren mit diesen gemeinsame Projekte zur Entwicklung attraktiver Dienstleistungen für Unternehmen und zur Verbesserung der Standortbedingungen.

9.3 Unterschiede

Gut 20 Jahre nach der deutschen Einheit lassen sich immer weniger signifikante Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Wirtschaftsförderungen feststellen. Vielmehr spiegeln die Befunde eine Vielfalt an Strukturen und Handlungsfeldern kommunaler Wirtschaftsförderung wider, die nicht mehr an einer Unterscheidung zwischen alten und neuen Bundesländern festgemacht werden kann.

Wirtschaftsförderung in den befragten Mittelstädten unterscheidet sich in mancherlei Hinsicht von der in größeren Städten. So gibt es ausgesprochene Großstadthemen wie die Entwicklung und das Management von Clustern oder die Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft. Auf der anderen Seite werden in kleineren Städten Stadtmarketing und Einzelhandelsentwicklung häufiger zum Kernbestand der Wirtschaftsförderung gezählt und sind dort von größerer Bedeutung. Auch was die Instrumente innerhalb einzelner Themenfelder angeht, zeigen sich Unterschiede, wie die Antworten zur Gewerbeflächenentwicklung und zum Einsatz von Sozialen Medien zeigen.

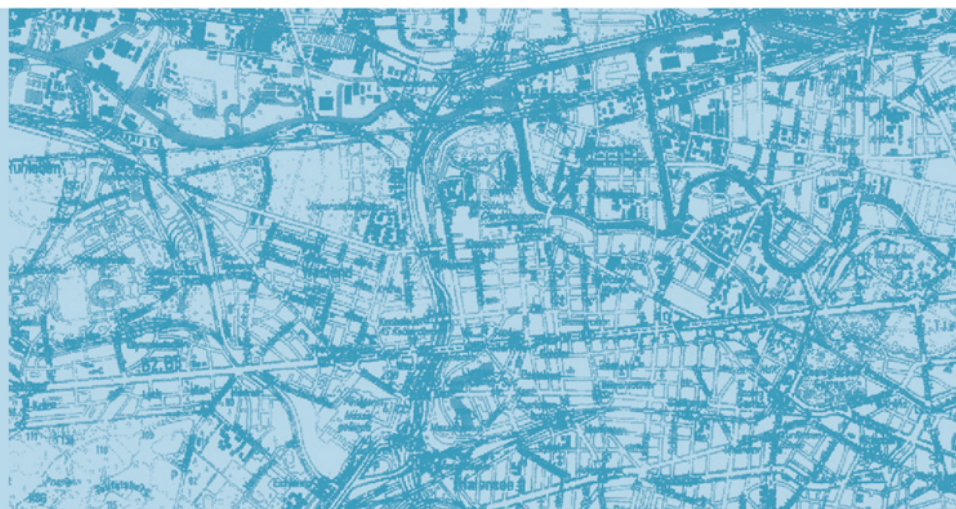
Kommunale Wirtschaftsförderung findet in unterschiedlichen Organisationsformen statt: als Teil der Kernverwaltung oder in eigenen Wirtschaftsförderungsgesellschaften. Dabei wurde in der Fachdiskussion vielfach auf spezifische Vorteile von „Amts-“ und „GmbH-Lösung“ verwiesen (z.B. Vorteile der Verwaltungsnähe bei der internen Koordination unternehmensbezogener Belange vs. unternehmerische Flexibilität und „gleiche Augenhöhe“). Jedoch ergab die Umfrage nur bei wenigen Aspekten Zusammenhänge zwischen Organisationsform und Wirtschaftsförderaktivitäten.

9.4 Ausblick

Die Befragung zeigt: Obwohl Wirtschaftsförderung eine freiwillige Aufgabe ist, hat sie sich als kommunales Handlungsfeld in deutschen Städten fest etabliert. Alle Kommunen müssen sich den zukünftigen Herausforderungen stellen, die sich aus dem demografischen, technologischen und ökonomischen Wandel, der fortschreitenden Globalisierung und den Erfordernissen eines ressourcen- und klimabewussteren Wirtschaftens ergeben. Hier ist die Wirtschaftsförderung als Impulsgeberin und Moderatorin gefragt. Sie kann im engen Zusammenspiel mit Politik und Verwaltung, Unternehmen und anderen Kooperationspartnern standortspezifische Strategien zur Bewältigung dieser Herausforderungen erarbeiten und Projekte initiieren, die die damit verbundenen Chancen für eine zukunftsfähige Wirtschaftsentwicklung nutzen. Die Difu-Umfrage zeigt, dass die kommunalen Wirtschaftsförderungen hier auf einem guten Weg sind. Um diesen Weg in Zukunft fortsetzen zu können benötigen sie auch in Zeiten schwieriger öffentlicher Kassen die notwendige Unterstützung und ausreichende Ressourcen von Politik und Verwaltung.

10. Literatur

- Deutscher Städtetag (2012): Kommunale Wirtschaftsförderung – Unabdingbar für die Stärkung des Standortes. Diskussionspapier. Beschlossen durch den Hauptausschuss des Deutschen Städtetages, Berlin/Köln.
- Finanzbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg (2012): Social Media in der Hamburgischen Verwaltung, Versionsdatum 6.3.2012.
- Floeting, Holger, und Daniel Zwicker-Schwarm (2008): Clusterinitiativen und Netzwerke – Handlungsfelder lokaler und regionaler Wirtschaftspolitik, in: Holger Floeting (Hrsg.): Cluster in der kommunalen und regionalen Wirtschaftspolitik, Berlin (Edition Difu – Stadt Forschung Praxis, Bd. 5), S. 15-41.
- Grabow, Busso, und Dietrich Henckel (1998): Kommunale Wirtschaftspolitik, in: Hellmut Wollmann und Roland Roth (Hrsg.): Kommunalpolitik. Politisches Handeln in den Gemeinden, Opfaden, S. 616-632.
- Grabow, Busso, u.a. (2011) Flächen ins Netz (FLITZ). Aktivierung von Gewerbeflächenpotenzialen durch E-Government, Berlin (Difu-Impulse 8/2011).
- Hollbach-Grömig, Beate (2001): Kommunale Wirtschaftsförderung in der Bundesrepublik Deutschland. Ausgewählte Ergebnisse einer Umfrage im Jahr 2000, Berlin (Difu, Aktuelle Information).
- Hollbach-Grömig, Beate (1996): Kommunale Wirtschaftsförderung in den 90er Jahren, Berlin (Difu-Beiträge zur Stadtforschung, Bd. 21).
- Hollbach-Grömig, Beate, und Holger Floeting (2008): Kommunale Wirtschaftsförderung 2008: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven, Berlin (Difu-Paper).
- Hollbach-Grömig, Beate, Holger Floeting, Paul von Kodolitsch, Robert Sander und Manuela Siener (2005): Interkommunale Kooperation in der Wirtschafts- und Infrastrukturpolitik, Berlin (Difu-Materialien 3/2005).
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) (2012): Social Media in der Kommune. Kommunikation und Zusammenarbeit auf neuen Wegen. Positionspapier, Köln.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement) (2009): Servicevereinbarungen. Ein Instrument nicht nur für den Einheitlichen Ansprechpartner, Köln (Materialien 5/2009).
- MKULNV (Ministerium für Klimaschutz, Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen) (Hrsg.) (2010): Ein Modellprojekt stellt sich vor. Nachhaltige Gewerbeflächenentwicklung in NRW, Düsseldorf.
- Rambøll Management/Bertelsmann Stiftung (o.J.): Kennzahlenset KIK Wirtschaftsförderung (www.kommunal-kompakt.de, Abruf am 21.11.2012).
- Wolf, Veronika (2010): Zero Emission Park – länderübergreifendes Modellprojekt zur Entwicklung nachhaltiger Industriegebiete in Deutschland, in: Informationen zur Raumentwicklung, H. 9, S. 643-650.
- Zwicker-Schwarm, Daniel, u.a. (2010): Stadtentwicklungskonzepte für Gewerbeflächen, Berlin (Difu-Impulse 4/2010).



Zitierweise: Daniel Zwicker-Schwarm: **Kommunale Wirtschaftsförderung 2012: Strukturen, Handlungsfelder, Perspektiven**, Berlin 2013 (Difu-Paper)

Herausgeber: Deutsches Institut für Urbanistik gGmbH
Zimmerstraße 13–15 • 10969 Berlin
Telefon: +49(0)30/39001-0, Telefax: +49(0)30/39001-100
E-Mail: difu@difu.de • Internet: <http://www.difu.de>

Autor: Dipl.-Verw.Wiss. Daniel Zwicker-Schwarm

Mitarbeit: Dr. rer. nat. Beate Hollbach-Grömig, Christoph Rechenberg

Redaktion: Patrick Diekelmann

DTP: Nadine Dräger

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